

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**BANKACILIKTA AKTİF PASİF YÖNETİMİNİN TEMELLERİ
FON TRANSFER FİYATLAMASI MODELİ VE KARLILIK YÖNETİMİ**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

SEMRA YILDIRIM

Ankara,2022

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİM DALI**

**BANKACILIKTA AKTİF PASİF YÖNETİMİNİN TEMELLERİ
FON TRANSFER FİYATLAMASI MODELİ VE KARLILIK YÖNETİMİ**

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

SEMRA YILDIRIM

PROF.DR. İRFAN CİVCİR

Ankara,2022

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Prof. Dr. İrfan CİVCİR danışmanlığında hazırladığım “Bankacılıkta Aktif Pasif Yönetiminin Temelleri: Fon Transfer Fiyatlaması Modeli ve Karlılık Yönetimi (Ankara,2022) ” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Tarih: 30.01.2023
Adı-Soyadı ve İmza
Semra YILDIRIM



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İŞLETME Anabilim Dalı 21952208 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Semra YILDIRIM'ın "Bankacılıkta Aktif Pasif Yönetiminin Temelleri : Fon Transfer Fiyatlaması Modeli ve Karlılık Yönetimi" adlı (İngilizce Başlığı "Fundamentals of Assets Liability Management at Banking : Fund Transfer Pricing Model and Profitability Management") tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI

BAŞARISIZ

bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

TARİH: 30.01.2023

UNVANI/ADI-SOYADI VE İMZASI

Prof. Dr. İrfan CİVCİR

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	ii
GİRİŞ	1
1. AKTİF PASİF YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ	3
1.1. Finansal Kuruluşlarda Aktif Pasif Yönetiminin Gelişimi	4
1.1.1 Aktif Pasif Yönetimini Doğuran Sebepler	5
1.1.2 Aktif Pasif Yönetiminin Amaçları ve Beklenen Temel Kazanımlar	6
1.1.3 Aktif Pasif Yönetiminde Organizasyonel Yapı- Aktif Pasif Komiteleri	8
1.2. Bankalarda ALM Süreci ve Stratejiler	10
2. AKTİF PASİF YÖNETİMİ AÇISINDAN RİSK UNSURLARI VE ÖLÇÜM TEKNİKLERİ	13
2.1. Bilançoların Karşılaştıkları Temel Riskler	13
2.1.1. Likidite Riski.....	16
2.1.2. Kur Riski	17
2.1.3. Faiz Oranı Riski	18
2.2. Aktif Pasif Yönetimi Açısından Risk Yönetim Süreci ve Ölçüm Teknikler.....	20
3. FON TRANSFER FİYATLAMASI VE BANKA KARLILIĞI	23
3.1. Fon Transfer Fiyatlaması	24
3.2. FTF İhtiyacını Doğuran Nedenler	26
3.3. Kullanılan Farklı Yöntemler	27
3.4. Fon Transfer Fiyatlamasının Bileşenleri ve FTF Eğrisi	28
SONUÇ	31
KAYNAKÇA	33
ÖZET	35
ABSTRACT	37

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Aktif Pasif Yönetim Süreci Şeması	7
Şekil.2. Bankalarda Temel APY Fonksiyonları	10
Şekil.3. Yönetimsel Süreç ve Varsayımsal Faktörler	12
Şekil.4. Ana Hatlarıyla Banka Bilançosu	14
Şekil.5. Risk Türleri	15
Şekil.6. FTP İşleyiş Mekanizması	23
Şekil.7. Fon Transfer Eğrisi	29

KISALTMALAR

APY : Aktif Pasif Yönetimi

APKO : Aktif Pasif Komitesi

ALM : Assets Liability Management

FTF : Fon Transfer Fiyatlaması

FTP : Fund Transfer Pricing

ROA : Return on Assets

ROE : Return on Equity

RAROC : Risk Adjusted Return on Capital

TMSF : Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

GİRİŞ

“Aktif-Pasif Yönetimi banka bilançolarının aktif ve pasif taraflarını eş anlı olarak optimal karlılık temel amacından sapmadan bilançoya yansıyan likidite, kur, kredi, faiz ve sermaye yeterliliği gibi riskleri göz önünde bulundurarak çeşitli modeller ve analiz teknikleri yardımıyla, yasal kısıtlar dahilinde vade, miktar, fiyat olarak dengede tutmaya yönelik risklerini yönetmesi tekniğidir” (Tulgar, 1993). Tarih içerisinde geleneksel bankacılık işleyişinin dışına çıkılarak yeni yaklaşımlara yönelinmesi ve bu bağlamda finansal risk çeşitliliğinde yaşanan artışlar -yukarıda yapılmış olan tanımlamadan da anlaşıldığı gibi- değişen koşulları iyi analiz edebilen, karşı karşıya olduğu risklerin farkında olan bir yönetici kadrosu ve nitelikli uygulayıcıları gerekli kılmıştır. Bankalar faaliyetlerinin bir gereği olarak farklı birçok riskle karşı karşıya kalmakta olup bunlardan en önemli ve en kapsamlılarından biri de Aktif Pasif Yönetimi riskini oluşturmaktadır. Mevcut faaliyetler ve değişkenler banka bilançoları üzerinde faiz, likidite, kur vb. risk maruziyeti oluşturmakta, aynı zamanda otoriteler tarafından yayınlanan yeni regülasyonlar ile bu risklerin yönetimi de giderek daha kompleks bir hale bürünmektedir. Özellikle bankacılık krizleri sonrası gelişen ve sürekli evrilen günümüz değişim odaklı finansal yapısı, bankaların sürdürülebilir bir karlılık dinamizmi yakalaması için performans yönetimi yetenekleri ile bu performansları analiz tekniklerini geliştirmelerini ve karlılık kaynakları ile bunlara bağlı oluşan risklerini daha iyi yönetmelerini zorunlu kılmaktadır.

Küresel bazda yaşanan finansal krizlerin ardından - özellikle 2007-2009 dönemi - artan finansman maliyetleri ve likidite sıkışıklıkları bankaları ve diğer finansal kuruluşları iç transfer fiyatlandırma politikalarını tekrar gözden geçirmeye zorlamış ve literatürde ALM – Assets Liability Management olarak yer bulan bir dizi uygulama ve analize

dayanan daha teknik ve risk odaklı yaklaşımlar göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır. Burada hareketle fon transfer fiyatlaması, bankaların bilanço yapısının yönetiminde ve riske göre düzeltilmiş karlılığın ölçülmesinde hem düzenleyici bir gereklilik hem de önemli bir enstrüman olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankaların farklı iş birimleri arasında yaşanan fon akışının maliyetini belirlemek için kullanılan bir teknik olan fon transfer fiyatlamasında hem risk unsurları hem likidite ve karlılık ön plana çıktığı için aktif pasif yönetimi açısından önemli bir araç konumundadır. 40 yılı aşkın süredir banka aktif-pasif, risk ve performans yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelen ve kökenleri 1970'lerde Amerika'da faiz riskinin yönetilmesine dair bir sistem geliştirme çabalarına kadar dayanmakta olan FTF'nin amacı hala geliştirildiği ilk zamanlarda olduğu gibi tüm iş birimlerinin faiz risklerini tek bir merkezde – hazine fonksiyonunda- toplayarak bankanın etkin yönetiminin sağlanması olmakla birlikte bu amacı gerçekleştirirken bazı ek çıktılar da vererek karlılığın sürdürülebilir kılmasında önemli bir dayanak noktası haline gelmiştir.

Bu çalışmada bankalarda Aktif Pasif Yönetimi'nin tarihinden ve yapılanmasından hareketle banka bilançolarının maruz kaldığı risk faktörlerinin de ışığında fon transfer fiyatlamasının hedefleri, çıktıları, kullanılan teknikler ve ölçüm araçları değerlendirilerek bir bankanın temel karlılık göstergelerinden olan net faiz marjının iş birimleri arasındaki dağıtımını ile karlılığın devamlılığın sağlanmasında ALM süreçlerinin yadsınamaz önemi ve gerekliliği üzerinde durulmuştur.

1. AKTİF PASİF YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Aktif Pasif Yönetimi (ALM) bankaların finansal yönetim süreçlerinin kritik bir parçasını teşkil etmektedir. ALM süreçlerinin etkin bir şekilde kullanan ve yönlendiren birimler bu süreçlere gerektiği kadar eğilmeyenlere kıyasla daha yüksek bir performans göstermekte ve müşteriler için de daha iyi bir hizmet sağlayıcı olarak tercih sebebi haline gelmektedirler. ALM süreçleri tek başına daha yüksek bir performans seviyesini garanti kılmamakla birlikte bankaların başarı ihtimallerini ciddi şekilde arttıracığı da yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Aktif Pasif yönetimi banka bilançosunu,

- Karlılık hedefleri çerçevesinde,
- Bilançoya yapışık bulunan likidite, kur, kredi, faiz ve sermaye yeterliliği gibi riskleri göz önünde bulundurarak,
- Limitler ve yasal çerçeve içerisinde,
- Durasyon, miktar ve getiri-maliyet bazında dengeli bir yapıda tutarak yönetmektir.

Aktif Pasif Yönetimi bankalar için, var olan veya potansiyel risklerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesine ve karlılığın sürdürülebilir kılınmasına olanak sağlayacak analizleri ve verileri karar vericilere sağlayan önemli bir yapıtaşdır. Bu sebeptir ki risk potansiyellerinin de göz önünde bulundurularak daha tutarlı hale getirilmiş ve daha yüksek bir performans sergilemek isteyen bankalar aktif pasif yönetim süreçlerini giderek daha ciddi ve kapsamlı bir şekilde projelendirmeye ve işleme almaya başlamışlardır (Dermine, 2013).

1.1.Finansal Kuruluşlarda Aktif Pasif Yönetiminin Gelişimi

1930 ve 40'lı yıllar boyunca bankacılık sektöründe bireylere düşük faizlerin ödendiği, likidite yapısının önemli bir sorun olarak görüldüğü ve bilanço yönetiminde aktif tarafın öne çıktığı bir bakış açısı hakimdi. 1950'lerin ortalarına gelindiğinde ise kalkınma hamlelerinin de etkisiyle kredi taleplerinde yaşanan artış bankaları pasif yani fonlama kalemleri üzerine düşünmeye zorlamıştı. Buradan hareketle kısa vadeli de olsa kaynak arayışlarında artış gerçekleşmiş, yüksek faizlerle kredi kullanıldığı bu dönemde bankalar yüksek kar marjlarıyla çalışmaya başlamışlardı. Finansal sistemde 1960'lı yıllara kadar süren büyüme trendi 1970'lere gelindiğinde yerini istikrar sorunları, enflasyona bağlı problemler ve faizlerde yaşanan dalgalanmalara bırakmış çift haneli enflasyon furyası ve artarda yaşanan küresel finansal ve siyasi krizler de nihai amacı diğer tüm ticari kuruluşlar da olduğu gibi kar elde ederek paydaş ve sermayedarlarının kazançlarını maksimize etmek olan bankaların yönetimlerinde ciddi sorunlara yol açmıştır. Bunlara ek olarak finansal risk çeşitliliklerindeki artış ve portföylerin giderek büyümesi de bankalar içerisinde etkin bir aktif pasif yönetimine ihtiyacı artırmıştır (Bolgün, Akçay, 2003). Risk ve belirsizliklerin artışta olduğu bu dönemden itibaren 1980 sonrası şekillenen yeni bankacılık anlayışında aktif pasif ve risk yönetimi mekanizmaları ciddi bir şekilde ele alınmaya başlanarak dinamik bilanço yönetimi için risk ile getirilere bir bütün olarak sistematik bir şekilde yaklaşan çeşitli organizasyonel yapılar ve enstrümanlar geliştirilmeye başlanmıştır. Günümüzde de bu yapılanmalar bankaların finansal yönetim süreçlerinin kritik ve ayrılmaz birer parçasını teşkil etmektedirler. Bankacılık sektöründe gelişmiş ülkelerde 1980'lerin ortalarından itibaren, ülkemizde ise 1988 krizi başlangıç olmak üzere özellikle 2001 krizinin ardından gündeme ağırlığını

koyan Aktif Pasif Yönetimi ve Risk Yönetimi konuları fonksiyonları banka yönetimlerinin temel yapıtaşlarından biri haline gelmeye başlamıştır.

Ülkemizde ise aktif pasif yönetimi anlayışının gelişiminde anahtar tarih 1980 olarak karşımıza çıkmaktadır. 1980 sonrası hakim görüş olarak liberal politikaların benimsenmesi sonucu finansal piyasalarda yaşanan serbestleşmenin etkisi, yabancı bankaların da sisteme dahil olmasıyla beraber artan rekabet koşulları ve kurun piyasada serbestçe belirlenebilir hale gelmesi ile döviz serbestisine yönelen regülasyonlarla birlikte yaşanan dalgalanmalar bu dönemde Türk bankacılık sektörünü temelden değişime zorlayan önemli gelişmelerdendir. Aynı zamanda teknolojiye yaşanan gelişmelerin de yönlendirmesiyle artan yeni finansal araçların kullanımı ve yine bu doğrultuda çeşitlenen risk faktörleri likidite kavramına bakış açısını değiştirmeye başlamış, bilançoların aktif ve pasiflerinin bütüncül bir yaklaşımın zorunlu hale gelmesine sebep olmuştur.

1.1.1 Aktif Pasif Yönetimini Doğuran Sebepler

1930'larda aktif portföylerinin ağırlıklı kısmı risksiz ve yüksek getirili devlet tahvillerinden oluşan ve riske karşı oldukça duyarsız olan bankacılık anlayışı savaş sonrası yeniden yapılanma döneminde terkedilmeye başlanmış, bankalar piyasalarda oluşan fon ihtiyacını karşılamak için aktif çeşitliliklerini de artırmaya başlamışlardır. 1960'lı yıllara gelindiğinde ise piyasayı fonlama noktasında sıkıntılar yaşamaya başlayan bankalar bilançolarının pasif kısmını yeniden düzenleyerek çok yüksek kar marjlarıyla çalışmaya devam ettiler. 1980 sonrası yaşanan ekonomik buhranlar neticesinde düşen kar marjları, değişken faizli kredi seçeneklerinin ortaya çıkışı, fonlama maliyetlerinde yaşanan durdurulamaz artış gibi sebepler ve bunların neticesinde bilançonun dengeli

yönetiminin zorunlu hale gelişi aktif pasif yönetimi kavramının tarihsel temellerin atılmasında önemli bir itici güç olmuştur.

Günümüz finansal ekosisteminde teknolojik gelişmelerle beraber bilgiye erişimin kolaylaşması, finansal okuryazarlık oranındaki artışlar, daha iyi bir eğitim seviyesi ve artan rekabet kaynaklı olarak geçmişe oranla daha hareketli bir müşteri yapısı oluşmuştur. Bu dönüşüm temelde bankaların finansal tabloları ve finansal başarılarını gösteren rasyoları üzerinde de baskılayıcı bir faktör haline gelmektedir. Bu sebeple ALM süreçleri finansal yönetim süreçlerinin entegre birer parçası haline gelmeye başladılar (Dermine, 2007). Aktif/pasif yönetimi, riskleri yönetmek ve belirlenmiş finansal hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen eylemleri koordine etme sürecidir. Bu pencereden bankalar için ALM'in rolüne baktığımızda faiz oranı riskinin yönetiminin ötesine geçen oldukça geniş ve kapsamlı bir süreçle karşılaşmaktayız.

1.1.2 Aktif Pasif Yönetiminin Amaçları ve Beklenen Temel Kazanımlar

ALM süreçlerinde nihai hedef, minimum risk ve optimum kar prensibi çerçevesinde aktif getirisinin pasif maliyeti üzerine çıkartılmasını sağlayarak dengeli ve sürdürülebilir bir büyüme ivmesi yakalamak ve böylece karlılığın devamlılığını sağlamaktır. Bilanço riskleri ve yapısal zayıflıkların tespiti ile banka bilançosunun risk-getiri çerçevesinde belirlenen strateji ve hedeflere uygun ve etkin yönetimini mümkün kılan bir sistematik yapılanmanın kurgulanması bir gerekliliktir. APY, banka sermaye getirisinde artış yaratarak, bankanın büyümesini sağlamak ve karlılığını arttırmak amacıyla çalışmaktadır. Özkaynaklarla uyumlu bilanço yapılanmasının sağlanması, tutarlı bir menkul değer – kredi dönüşümünün gerçekleştirilmesi, etkin çeşitlendirilmiş

ve yaygın bir kaynak yönetiminin sağlanması gibi finansal yapılanmaya dönük stratejik hedeflere ulaşabilmek için de;

- Likidite seviyesinin kontrolü
- Kullandırılan kredilerin geri dönmesi
- Faiz dışı giderlerin kontrolü
- Net faiz gelirlerinin artırılması
- Bankadaki risklerin tanımlanması ve istikrarın sağlanması ile
- Sermaye yeterliliğinin düzenlemelere uygun bir seviyede tutulması gibi şartların yerine getirilmesi gerekmektedir.

Aktif Pasif Yönetimi 3 temel üzerinde yükselir;



Şekil .1. Aktif Pasif Yönetimi Süreç Şeması

Tutarlı ve sistematik bir ALM süreci planlaması sonucunda bankaların tüm iş birimleri ve iştiraklerinin verilerinin merkezileşmesi ve bu verilerin doğru bir şekilde sisteme aktarımı gerçekleştirileceği için veri kalitesinde kayda değer bir iyileşme sağlanacak, banka karar alıcılarına sunulacak olan APKO raporları ile rutin yasal raporlamaların sistematize edilmesi sağlanarak zaman ve işgücünden kazanç elde edilmesi /operasyonel hataların önüne geçilmesi sağlanacaktır. ALM bir karar alınmadan önce olası eylemlerin

her birinin etkisine bakarak modellemeler yapar, bu modellemeler doğrultusunda kararın alınmasına yardımcı olur ve dahası alınan bu kararın zaman içerisindeki etkilerini de izler ve analiz eder. (Castagna, Fede, 2013: 468-470). Daha kompakt ve gerçek zamanlı senaryo analizleri ile doğru aksiyonların alınmasına katkıda bulunularak, elde edilecek projeksiyon ve simülasyon imkanları ile daha öngörülü tahminlemeler yapmak mümkün kılınacak ve böylelikle etkin karlılık yönetimi ve verimlilik imkanı yakalanmış olacaktır.

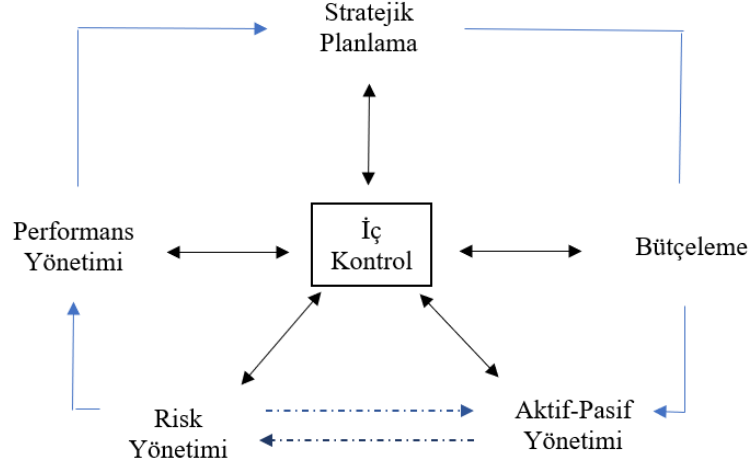
1.1.3 Aktif Pasif Yönetiminde Organizasyonel Yapı- Aktif Pasif Komiteleri

Aktif Pasif Yönetiminin amacı Banka bilançosunun maruz kaldığı veya olası likidite, faiz ve kur riskleri ile bilanço gelişiminin Bankanın stratejileri ve yerel yükümlülükler ile uyumlu bir şekilde ilgili komite ve birimlerce belirlenmiş çerçeveler dahilinde etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik görüşler oluşturmak ve ilgili birimlere önerilerde bulunmaktır. Bu noktada, Aktif Pasif Yönetimlerinden kimlerin sorumlu olduğu konusu yanıtlanması gereken önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Nihai düzlemde bankalarda gerçekleştirilen tüm eylemler (kredi vermek, mevduat toplamak, üyelere sunulan ek hizmetler ,şube ağını genişletmek vd.) ALM'in ayrılmaz birer parçası haline gelmekte ve bahsi geçen bu faaliyetlerin tamamı günün sonunda bankaların bilançolarını ve gelir tablolarını etkileyerek net değer oluşumunun kaynağını teşkil etmektedirler. Bu yönüyle bakıldığında esasta bankadaki tüm birimlerin ALM' den sorumlu olduğunu söylemek mümkündür. Spesifik bir bakış açısıyla yaklaşıldığında ise risk/ getiri seviyelerine dair rehberlik ve yönlendirme konusunda nihai olarak sorumlu olan birim Yönetim Kurulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst düzey banka yöneticilerinden oluşan Aktif Pasif Komiteleri ise günlük ALM faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenmektedir. Yönetim Kurulu genellikle ALM sürecini temel bir düzeyde denetleme işlevini

üstlenirken Aktif Pasif Komiteleri ise sürecin altyapısı, girdi ve çıktılarının analizi olmak üzere tüm detaylarıyla konuya yaklaşır. Bununla birlikte Aktif Pasif yönetimi organizasyonel yapısının tesisinde bir alt birim olarak Aktif Pasif Yönetimi Bölüm Başkanlıkları da bankalarda kurulması gereken bir birim olarak düzenlenmiştir ve bu çerçevede çalışmalara destek vermektedir (Dziwok, Wirth, 2020: 149-157).

Aktif Pasif Komiteleri (APKO) genellikle aylık veya üç aylık periyodlarla olmak üzere ALM süreçleri ve bunların sonuçlarını raporlayarak Yönetim Kurulu'na sunmaktadırlar. APKO, ALM sürecini koordine eden esas grup olarak belirli periyodlarla süreçle ilgili Yönetim Kurulu'na raporlamalar yaparak yönetim noktasında destek olmalıdır. Bu noktada yanıtlanması gereken bir diğer önemli soru da Aktif Pasif Komiteleri'nin ne sıklıkta toplanması gerektiğidir. Toplantıların sıklığı bankanın bilanço büyüklüğü ve karmaşıklığına, ölçülen risk seviyelerine ve mevcut piyasa koşullarında yaşanan değişimlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. Toplantılarda, önceki alınan kararların ve mevcut ekonomik koşulların bir değerlendirmesi yapılarak ekonomik tahminlemeler ile yürütülen politikaları etkileyen piyasa ve rekabet koşulları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bankaların geçmişten günümüze finansal durumu ile risk göstergeleri göz önünde bulundurularak mevcut stratejilerin yeni koşullara uygunluk durumu masaya yatırılmaktadır (Pushnika, 2013).

Şekil 1. Bankalarda Temel APY Fonksiyonları



Bankalarda giderek önem kazanmaya başlayan risk yönetimi birimleri ile performans yönetimi ve bütçeleme birimleri de bu süreçlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Aktif/pasif yönetimi, riskleri yönetmek ve belirlenmiş finansal hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen eylemleri koordine etme sürecidir. Çalışanlar, yöneticiler ve uygulanan sistemler bu sürecin etkili bir şekilde işleyişini sağladığından ilgili tüm taraflarında bu süreç içerisinde koordineli bir şekilde çalışması zorunluluk haline gelmektedir.

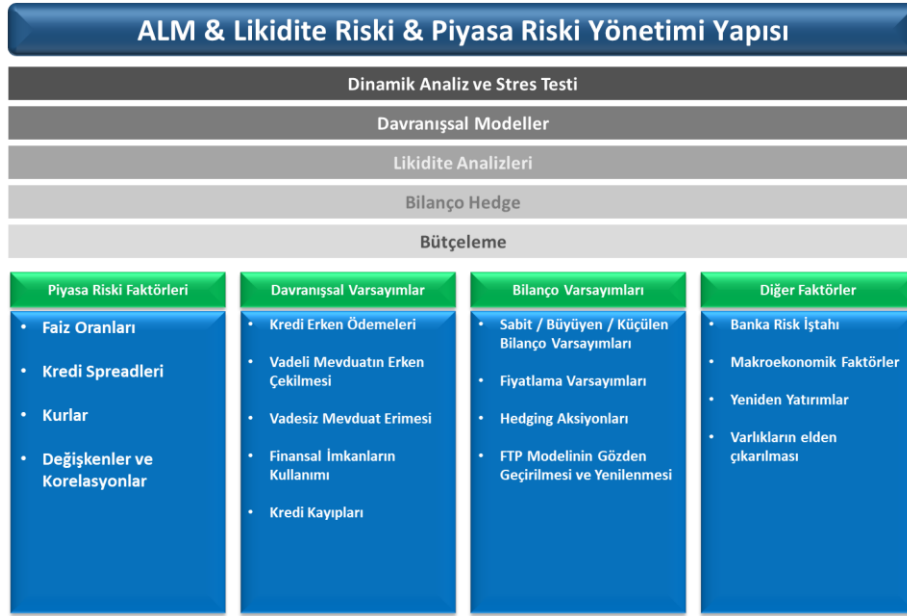
1.2. Bankalarda ALM Süreci ve Stratejiler

Aktif-Pasif Yönetimi yüksek analiz ve öngörü gerektiren bir uzmanlık işi niteliğinde olduğu için dinamik piyasa koşullarını ve bunların banka bilançolarında yaratmış oldukları etkileri tutarlı bir şekilde analiz edebilen, karşı karşıya olduğu riskler noktasında yüksek farkındalığa sahip olan yöneticiler ve çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. ALM denilen şey tek tip mutlak doğruları olan bir süreci ifade etmediğinden ve dinamik piyasa koşullarına ve banka mevcut durumuna göre değişiklik gösterebildiğinden bir banka için sınırsız sayıda ALM stratejisi bulunduğunu söylemek de mümkün hale gelmektedir

(Tulgar, 2003). Her banka ALM'e dair adımları kendi kuruluşlarına uygun olarak uyarlamalı ve hangi adımın fiilen ne zaman uygulanacağını belirlemek için makro ekonomik göstergeler dahil olmak üzere birçok faktörü göz önünde bulundurmalıdır. Bu faktörlere örnek olarak;

- Bankanın büyüklüğü ile geçmiş büyüme oranları ve mevcut büyüme kapasitesi
- APK ve Yönetim Kurulu ile çalışanların ALM süreçleri hakkındaki bilgi düzeyi
- Bilançosunun karmaşıklık derecesi ve mali gücü
- Gelecek hedefleri ve risk iştahı
- Üyelik alanı, rekabet ve yerel piyasa koşulları gösterilebilir. (Çelenk, 2021:118)

Başarılı bir ALM süreci ve strateji kurgusu için gerekli bazı yapıtaşları üzerinde durulmalı ve bu alanlarda gelişim gösterilmelidir. Stratejik hedeflerin net ve açık bir şekilde belirlendiği, ölçülebilir ve makul bir zemine oturtulduğu uzun vadeli stratejik planlamalar bu sürecin önemli bir parçasını teşkil etmektedir. APK üyelerinin konuya dair detaylı bilgi birikimi sağlamış olması gerekirken Yönetim Kurulu üyelerinin ise işleyiş sürecinin temel mantığını algılamış olması hem karar alma mekanizmasının aktifliğini olumlu yönde etkiler hem de süreç çıktılarının doğru değerlendirilmesine katkı sağlar.



Şekil .3. Yönetimsel Süreç ve Varsayımsal Faktörler

ALM süreci, gelişen teknolojinin ve bakış açısının aynı zamanda da giderek artan ekonomik aktifliğin de etkisiyle sürekli gelişen, değişen dinamik bir olgu olduğundan başarılı çıktılar elde etmek için statik bir yaklaşım benimsenmemelidir. Örnek; mevcut ALM ile risk pozisyonunun ölçüldüğünü ve bu ölçümün sonuçlarının belirlenen politika sınırları dahilinde çıktığını varsayalım. Daha sonra banka menkul kıymetler satın almaya, kredi dağıtmaya ve mevduat toplamaya devam etmiş olsun. Bu eylemler gelecekteki risk pozisyonunu belirlenmiş olan limitlerin dışına çıkacak şekilde değiştirebilir. Bankanın gelecekteki pozisyonunun da bu limitler dahilinde alınmasını sağlamaya yardımcı olmak için bu gerçekleştirilen eylemlerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. İşte belirlenen stratejik yapılanma bu noktada devreye girer ve geçmiş bugün ve gelecek aksiyonlarını göz önünde bulundurarak bizim için tutarlı, dinamik öngörüler oluşturmaya çalışır.

Yönetim Kurulu ve APKO, ALM işleyişinde geçmişi, bugünü ve gelecek için uygun olabilecek pozisyonların analizlerini sunacak bir raporlama mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda kabul edilebilir risk-getiri seviyelerini ana hatlarıyla ortaya koyan, APK ve Yönetim Kurullarının görev ve yetkilerini temel olarak belirleyen ve

ALM sürecinin işleyiş prosedürü hakkında çerçeve bilgiler içeren bir Aktif/Pasif Yönetimi Politikası oluşturulması yine strateji oluşturma sürecinin vazgeçilemez aşamalarındandır. Politika belirleme aşamasında özellikle üzerinde durulması gereken nokta çok detaycı ve kuralcı bir şekilde ortaya atılan politikaların bu denli dinamik bir yapının işleyişini sekteye uğrayacağına bilincinde olmaktır. Risk ve getirileri ölçen, analiz eden ve raporlayan bir mekanizmanın varlığı da ALM süreci için sacayaklarından birini oluşturmaktadır.

2. Aktif Pasif Yönetimi Açısından Risk Unsurları ve Ölçüm Teknikleri

Türk finans sektöründe riskleri ortaya çıkaran belirli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlere örnek olarak artan rekabet koşulları, daralan marjlar, kur ve faiz değişkenlikleri, kanuni düzenlemeler ile TCMB düzenleyici kararları, likidite pozisyonunda yaşanan farklılıklar, teknolojik ilerlemeler gösterilebilir (Anderson, 2001). ALM, bankaların karşı karşıya kaldıkları veya kalabileceğini öngördükleri majör risklerin tanımlanması ve kontrolü için bankalara büyük destek sağlamaktadır. Bu noktada altı çizilmesi gereken konu ALM süreçlerinin risklerin minimize edilmesi için değil, makul ve yönetilebilir seviyede tutulacak olan risklerin kontrolü için kullanılması gerektiğidir. Belirlenecek olan stratejiler bankaların hedeflerine ulaşmak için ilerledikleri yolda riskleri ile finansal durumlarını kontrol etmelerine yardımcı olacak araçlardır.

2.1. Bilançoların Karşılaştıkları Temel Riskler

Bilançolar, bankaların varlıkları, yükümlülükleri ve özkaynakları hakkında belli bir döneme ilişkin bilgi veren en temel finansal tablolardır. Bankalar günlük olarak

bilanço oluştursalar da yasal olarak üç aylık dönemler itibariyle bunları kamuya açıklamaları gerekir. Mali durumu bilanço kalemlerinin büyüklükleri ile gösteren banka bilançosu bu kalemlerin getiri ve maliyetlerini, vade ve yeniden fiyatlama dönemlerini, para birimleri bazında büyüklüklerini ve faize duyarlılık derecelerini göstermez. Sonuç olarak bilanço büyüklüğü üzerinden ‘bankanın dengeli ve sağlıklı bir finansal yapıya’ sahip olduğu söylenemez. Banka bilançosunda yer alan varlık ve yükümlülüklerin getiri – maliyet, para cinsi, vade ve yeniden fiyatlama dönemleri bazında uyumunun sağlanması karşılaşılabilecek finansal risklerin önceden görülerek gerekli tedbirlerin alınabilmesi açısından esas ve elzendir. (Aloğlu, 2005) Banka bilançosunun karşılaştıkları riskler incelenmeden önce bilançoya dair temel bir bilgilendirme yapmak ve bunun üzerinden risk faktörlerini irdelemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır ve bu doğrultuda aşağıda gösterilen şekilde banka bilançosunun aktif ve pasif taraflarının temel alt kalemleri gösterilmiştir.

AKTİF (VARLIKLAR)	PASİF (BORÇLAR)	
Nakit ve Bankalar	Mevduatlar Vadesiz Vadeli	Yabancı Kaynaklar
Para Piyasaları ve Repo Alacakları	Para Piyasaları ve Repo	
Menkul Kıymetler	Alınan Krediler	
Krediler	İhraç Edilen Menkul Kıymetler	
Duran Aktifler	Diğer Borç ve Karşılıklar	
Diğer Aktifler	ÖZKAYNAKLAR	
	Ödenmiş Sermaye	
	Yedekler	
	Yeniden Değerleme Farkları	
	Dönem Karı (Zararı)	

Şekil .4. Ana Hatlarıyla Banka Bilançosu

Banka bilançosu analiz edilirken önemli bir konu da getirili aktif / maliyetli pasif kavramlarıdır. Bankalar, fon fazlası olanlardan borç aldığı kaynaklara faiz öderler. Bu kaynakları kullandırdıkları, fon ihtiyacı olan kişi ve kurumlardan ise faiz geliri elde ederler. Ancak tüm kaynaklar ve kullandırmalar faiz gelir/gideri oluşturmaz. Örneğin;

vadesiz mevduat olarak alınan kaynaklar faizsiz kaynaklardır, ayrıca şube kasalarında tutulan nakit paralar faiz geliri sağlamamaktadır. Faiz geliri sağlayan kalemler getirili aktifler, faiz gideri oluşturan kalemler maliyetli pasifler olarak tanımlanır. Getirili aktiflere, müşteriden kredi faizi alındığı için "krediler", maliyetli pasiflere müşteriye faizi ödendiği için "mevduat" örnek olarak gösterilebilir.

Nazım hesaplar ise, bankanın bilanço hesapları üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı kıymetler ile işlemlerin kayıtlarının gerçekleştirildiği ve takip edildiği bir nevi izleyici hesaplardır diyebiliriz. Bilanço dışı hesaplar olarak da adlandırılan nazım hesaplar; bankanın aktif ve pasifini birinci derecede ilgilendirmeyen hesaplar olup, müşterilere sağlanan gayri nakdi krediler ile ileride borç ve alacak doğuracak hak ve yükümlülüklerin – swap ve opsiyon işlemleri gibi-, emanet ve rehinli değerlerin muhasebe disiplini altında izlendiği hesaplardır. Bilanço dışı işlemlerden elde edilen gelirler, gelir tablosuna ve reeskontları ile de bilançoya etki etmektedir. Banka Bilançosu, birçok finansal ve finansal olmayan riske maruz kalmaktadır. Bankaların riskleri hesaplaması, ölçmesi ve ardından bu riskleri kontrol altına alarak yönetmesi gerekmektedir.



Şekil .5. Risk Türleri

Bankalar birer finansal aracı kurum oldukları için mudilerden birikimlerini mevduat olarak toplayarak bunları vadesinde geri ödeme yükümlülüğü altına girerler. Aynı zamanda mevduat dışı kaynaklara da başvurarak bilançolarını fonlamaya çalışırlar. Toplamış oldukları bu mevduatlar ve diğer kaynaklarla kredi verir, tahvil- bono gibi menkul kıymetler ile çeşitli yatırımlar satın alır, tesislerine çalışanlarına teknolojilerine yatırım yaparak müşterilerine hizmet sunarlar. Yukarda bahsi geçen varlık ve yükümlülüklerin tümü farklı özelliklere sahiptir; oranlar, vade koşulları, yeniden fiyatlandırma aralıkları ve kredi kalitesi açısından farklılık gösteren tüm bu kalemler bankalar için farklı açılardan farklı oranlarda riskler barındırmaktadır. Bankalar tüm bu faaliyetleri sonucunda her geçen gün daha da arttırdıkları risklerini ALM ile kabul edilebilir bir düzeyde tutarak kontrolünün sağlanmasına olanak sağlamaktadırlar.

2.1.1. Likidite Riski

En temel tanımlanmasıyla mevduat sahiplerinin ve veya alacaklıların isteklerine yanıt verecek nakit akışının yaratılamaması yani yeterli nakit üretilmemesi riski olarak ifade edilebilen likidite riski, bankaların nakit giriş ve çıkışlarındaki uyumsuzluk ile mevcut aktiflerin makul fiyat ve vade ile fonlanamamasından kaynaklanmaktadır. Likidite riskini sınırlandırmak için yapılan en önemli hatalardan biri aşırı likit bir bilanço yapısı oluşturmaktır ki bu şekilde likidite olarak elde tutulan miktar faiz getirisi sağlayacak faaliyetlere plase edilemeyeceği için karlılık açısından olumsuz bir durum teşkil eder yani özünde karlılık ve likidite arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çoğunlukla faiz riski olarak ortaya çıkan durumların aşılammaması durumunda likidite riskine dönüşmesi muhtemeldir. Likit aktiflerin getirisi düşük olduğundan / olmadığından karlılık ile likidite arasında bir denge aranmalıdır. Likidite yönetimi banka hazine fonksiyonları ve aktif pasif yönetimi ile iç içe geçtiğinden APY politikalarında yapılan

değişiklikler likidite yönetimini ve riskini de doğrudan etkilemektedir. Likidite yönetiminde uygulanan üç temel yaklaşım bulunmaktadır: stok yaklaşımı, akış yaklaşımı ve vade yapısı (likidite gap) yaklaşımı.

- Stok Yaklaşımı : Likidite rasyoları ile beraber diğer temel rasyolar kullanılarak bankanın likidite yeterliliğine ulaşılmaya çalışılır.
- Akış Yaklaşımı : Geçmiş verilerden nakit akışının yönü belirlenmeye çalışılır ve nakit giriş-çıkışları sonrasında ortaya çıkan nakit ihtiyacının miktarı ve vadesi tespit edilerek bir çeşit nakit bütçeleme yöntemi uygulanır. Bu yöntem daha çok istikrarlı piyasaların hakim durumda olduğu noktada tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Vade Yapısı (Likidite Gap) Yaklaşımı : Stok ve akış yaklaşımlarının bir karması olarak oluşturulmuş bu yöntemde aktif ve pasif kalemleri vadelerine göre gruplandırılarak vadesi dolan aktifler ile pasifler arasındaki fark Bankanın belirlenen vade dönemi için likidite fazlası/açığı olduğunu göstermektedir. Bu dinamik analiz verilerin sürekli güncellenmesini gerektirmektedir ki bu da tutarlı bir ALM sisteminin oluşturulduğu bankalarda bu yöntemi tercih edilebilir kılmaktadır.

2.1.2. Kur Riski

Babuşçu'nun tanımlamasıyla, “yabancı para pozisyon riski olarak da bilinen *kur riski*; bilançoları içerisinde yabancı para bazında oluşturdukları pozisyonlara bağlı olarak döviz kurlarında yaşanan volatiliteler kaynaklı uğrayabilecekleri gelir kaybı ve buna bağlı oluşacak olumsuz durumlardır. Bankaların yüklenmiş oldukları yabancı para pozisyonların beklenilmeyen kur oynaklıkları sebebiyle banka gelirlerinde ve buradan

hareketle de özkaynaklarında, nakit akışlarında, aktif kalitesinde (takip oranlarında) ve nihayetinde vermiş oldukları taahhütlerini yerine getirmesinde yaratacağı olumsuzluklara ilişkin risktir” (Babuşçu, 2005: 70). Kur riskinden korunmak için öncelikle bankanın döviz pozisyonunu düzenli takip etmesi gerekmektedir. Bankaların pozisyon açmasının temel sebebi; döviz cinsi fonların faiz oranlarının TL cinsi fonların faiz oranlarından daha düşük olmasıdır. Başka bir deyişle, TL cinsi fonların maliyetinin döviz cinsi fonların maliyetinden daha yüksek olmasıdır.

Kur riski sadece kısa pozisyonda değil uzun pozisyonda da vardır ve döviz pozisyonunun yönüne göre kur değişiminin yaratacağı etki değişim göstermektedir. Kur riskleri, gelecekteki nakit giriş ve çıkışlarının kur değişikliklerinden kaynaklı olarak beklenen oranlarda gerçekleşmemesine sebep olarak likidite riskinin de kaynağını oluşturdukları için bankalar tarafından öncelikli olarak inceleme konusu olmakta ve bankalar bu riskten korunmak için türev araçlar olarak adlandırılan swap, forward, futures ve opsiyonlardan yararlanmaktadır.

2.1.3. Faiz Oranı Riski

Faiz riskleri temel olarak; faiz oranlarındaki değişiklikler karşısında varlık ve yükümlülüklerin değerinin değişme olasılığı ile net faiz gelirin, aktiflerin, pasiflerin ve özsermayenin faiz oranı dalgalanmalarına karşı hassasiyeti olarak tanımlanabilir. Bankaların yönetilebilir bir bilanço kompozisyonu oluşturmak üzere almış oldukları kaynak ve plasman faizleri kararlarından sonra; faiz oranlarındaki değişiklikler nedeniyle maruz kalabilecekleri gelir kayıpları, özkaynakların piyasa değeri kaybı, piyasa fiyatlarıyla hesaplanmış özkaynak / aktif büyüklüğü oranlarında yaşanan düşüşleri, nakit akımlarının zamanlamasında gerçekleşebilecek negatif yöndeki değişiklikler, ilerde elde edilmesi yönünde beklentilerin olduğu net nakit girişlerinin günümüz değerlerinde

yaşanabilecek düşüşler veya bu gibi durumlar sebebiyle karşı karşıya kalabilme ihtimallerinin bulunduğu taahhütlerini yerine getirememe tehlikesidir (Şakar, 2002). Faiz riskinin yönetiminde; Aktif / pasiflerin faize olan duyarlılığı ile Faize duyarlı aktif / pasiflerin yapısı öne çıkmaktadır. Uzun vadeli varlıklara göre kısa vadeli pasiflerin oluşturduğu risk önce faiz riski olarak ortaya çıkar, eğer bu durumun üstesinden gelinemezse likidite riskine dönüşme ihtimali çok yüksek olduğu için banka karar alıcıları tarafından özellikle üzerinde durulan bir konuyu teşkil etmektedir. Faiz riskinin ölçümünde kullanılan net faiz geliri simülasyonları, gap analizleri, durasyon analizleri ALM aracılığıyla risk yönetim süreçlerinin önemli araçlarındandır. Faiz riskinin bilanço üzerinde temelde dört ana etkisi bulunmaktadır.

- Gelir Riski : Bir banka için en önemli karlılık göstergesi olan net faiz gelirinde dalgalanmalar yaratır ki bu risk sadece faize duyarlı bilanço kalemleri açısından söz konusu olmaktadır.
- Fiyat Riski : Faiz seviyelerinde yaşanan dalgalanmaların faize hassasiyeti bulunmayan ya da sabit getirili olarak adlandırılan bilanço kalemlerinin fiyatları üzerinde de etkili olması sebebiyle direkt bilanço büyüklüğü ve sermaye yeterlilik oranını etkilemektedir.
- Yeniden Yatırım / Yeniden Fiyatlama Riski : Vadesi dolan ya da ara ödemeleri olan bir kredinin verildiği faiz oranından değil farklı bir faiz oranından yatırıma dönüşmesi
- Önceden Ödenme Riski : Faizlerin düşüş eğiliminde olduğu bir piyasa ortamında yüksek faizle kullanılan kredilerin borçlu tarafından henüz vadesi gelmeden ödenmesi riski
- Baz Riski : Faiz seviyelerinde meydana gelen yukarı veya aşağı yönlü değişimlerin tahvil-bono, mevduat ve plasman faizlerine yansması ancak spot ve vadeli işlem

faiz seviyelerine yansımaması olarak ifade edilebilen bu risk bankanın hem aleyhine hem de lehine sonuçlar verebilmektedir.

Faiz riskinin yönetilebilmesi için aktif ve pasiflerin vadelerinin uyumlaştırılması, değişken faizli kredilere yer açılması, faiz futures ve swaplarıyla ve aynı zamanda çapraz kur swaplarıyla ve gerektiğinde faiz opsiyonları kullanarak bilanço dengesinin sağlanması büyük önem arz etmektedir.

2.2. Aktif Pasif Yönetimi Açısından Risk Yönetim Süreci ve Ölçüm Teknikler

Bankalarda gerçekleştirilen birçok faaliyet birbiriyle ilişkili olduğundan riskler de birbiriyle ilişki içerisindedir. Aşağıda ALM süreçlerinde kullanılan temel ölçüm tekniklerine dair genel bilgilendirme yapılacaktır.

Temel ALM ölçümlerine konu olan *finansal tablolar* özellikle dönemsel olarak karşılaştırıldığında (geçmiş ,şimdi, gelecek) oldukça tutarlı sonuçlara ulaşılmasına olanak vermektedir. Emsal gruplarla ve banka bütçesiyle dahi karşılaştırılabilir oluşları mali tablo analizleriyle bankanın eğilimlerini, trendlerini tespit etmeye katkıda bulunurlar. Yararlanılan ve literatürde de birçok çalışmaya konu olan bankaların performanslarının değerlendirmelerinde yaygın olarak kullanılan bir diğer ölçüm ve analiz tekniği *CAMEL rasyosudur*. Finansal faaliyetleri sırasında oluşabilecek sorunların erken tespit edilmesi ve gerçekleştirilen tespitlerin sonuçları doğrultusunda çeşitli çözüm yöntemlerinin geliştirilebilmesi amacıyla FDIC tarafından kurgulanan CAMELS analizi, Sermaye Yeterliliği (Capital Adequacy), Aktif Kalitesi (Asset Quality), Yönetim Kalitesi (Management Quality), Karlılık (Earnings), Likidite (Liquidity) ve Piyasa Risklerine

Duyarlılık (Sensitivity to Market Risk) kelimelerin baş harflerinden oluşan kısaltma ile ifade edilmektedir. Karşılaştırılması ve anlaşılması kolay bir rasyo olması sebebiyle sıklıkla tercih edilen CAMELS gelecek için oluşturulan what-if senaryoları için de oldukça kullanışlı bir analiz yöntemi olarak bankada belirli bir strateji seti uygulanacak ise bunların gelecekteki etkisinin görülebilmesini mümkün hale getirir. CAMELS değerlendirme sisteminde bankalar farklı finansal rasyolar kullanılarak bir değerlendirilmeye tabi tutulmakta ve bu değerlendirme 1-5 arası bir skala üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu skalaya göre “1” ilgili rasyo bazında en yüksek performansı gösteren bankaları temsil etmekte iken “5” ise en düşük performans durumunu ifade etmektedir. Bahse konu rasyoların her birinin hesaplanmasının ardından bu bileşenlerin ağırlıklı ortalaması alınarak değerlendirilmeye tabi tutulan bankanın CAMELS notunu verilmektedir (Gümüş & Nalbantoğlu, 2015). Son zamanlarda CAMELS rasyolarının ağırlıklı ortalamalarının alınarak puanlandırılması yöntemi yerine, direkt elde edilen rasyo değerinin kullanıldığı çalışmaların yaygın olarak kullanılmaya başlaması ALM stratejileri açısından da daha uygulanabilir çıktılar oluşturmaktadır.

Bir diğer analiz ve ölçüm tekniği olan *GAP Analizleri*, en basit anlatımıyla, bilançodaki varlıklar ve yükümlülükler arasındaki farkın belirli kriterler dahilinde ölçümünü yaparak alacakların borçları karşılama yeteneğinin tespitini gerçekleştirir. Vade yapılarının ve faiz oranı dağılımlarının oldukça önem taşıdığı bu analiz yönteminde ideal koşullarda, faiz gelirlerinin faiz giderlerini karşılması beklenmektedir. Ancak borç/alacak dağılımı vadelere göre dengeli bir dağılım sergilemiyor ise, faiz oranlarındaki oynaklıklar bankalar için zarara yol açabilir. GAP analizinde işte bu ihtimaller dikkate alınarak, bankaların vadelere göre borçlanma/plasman stratejisini belirlenmesi hedeflenmektedir. GAP kriter olarak belirlenen zaman serisi için, faize karşı hassasiyet barındıran varlıklar ve yükümlülükler arasında oluşan farkı ele aldığından dolayı banka

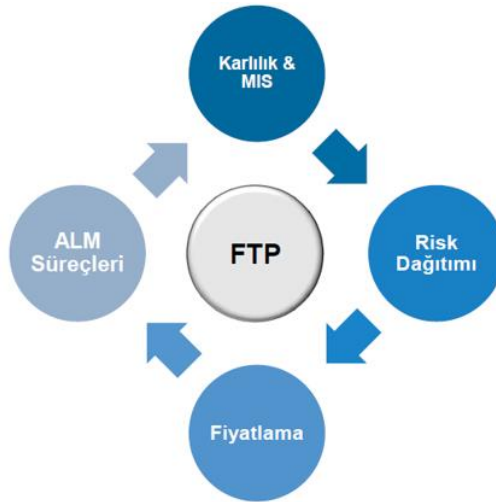
APY süreçlerinde hem faiz oranı hem de likidite riskinin yönetimi konusunda yardımcı bir analiz tekniği olarak kullanılmaktadır. Her bir bilanço kalemini vade yapılarını göz önünde bulundurarak kategorize eden GAP analizlerinde hem dönemsel hem de kümülatif GAP aralıkları hesaplanmakta ve bu hesaplama sonucunda sıfır, negatif veya pozitif GAP durumları ortaya çıkmaktadır. Bu analiz, faiz oranlarının değişmesi durumunda bankanın aktif getirisi ile pasif maliyetindeki değişimin hızını ve yönünü gösterir. Ayrıca, bankanın aktif/pasif yönetiminde genel bilanço uyumsuzluğunu ortaya koyar (Yalçınkaya, 2007). GAP analizinin birçok farklı şekli olmakla beraber ana iki GAP analiz türü şunlardır: Vade boşluğu analizi ve Yeniden fiyatlandırma boşluğu analizleri.

Gelir simülasyonları, kazançlara yönelik mevcut ve gelecekte oluşabilecek faiz oranı risklerinin ölçümünde ALM için kullanılması oldukça uygun araçlardır. Bu teknik ile belirli bilanço kalemlerinde yaşanan herhangi bir değişiklik durumunda oluşabilecek muhtemel gelir tablolarını simüle etmektedirler. Bankalar için gelecek stratejilerini değerlendirmede ve belirlenecek olan stratejilerin potansiyel risklerinin ölçümünde oldukça tutarlı çıktılar sunmaktadırlar.

Net Ekonomik Değer / Özkaynakların Ekonomik Değeri Yaklaşımı, oldukça tartışmalı bir yöntem olmakla birlikte regülatör kurumlar tarafından son zamanlarda öne çıkartılmaya başlanan bir tekniktir. Özellikle sermayeye yönelik faiz riskinin ölçümüne yardımcı olur ve aktif ile pasiflerin gerçeğe uygun değerlerine dair tahminlemede bulunabilmek için nakit akış tekniklerini kullanır. (Levey, 2008, 18-22). Tüm bu tekniklerin yanı sıra yapılan *Durasyon*, *Varyans* ve *VAR (Value At Risk)* analizleri de ALM süreçlerinde kullanılan temel teknik analizler arasında yer almaktadır.

3. Fon Transfer Fiyatlaması ve Banka Karlılığı

Banka karlılığı bankaların işletme faaliyetlerinden kâr elde etme başarılarını ölçen, dönem sonu sermaye getirisi- net faiz marjı ve net kar gibi birçok finansal metrik ve ROA (Aktif Karlılığı), ROE (Sermaye Karlılığı), RAROC (riske ayarlı sermaye getirisi) gibi rasyolara bakılarak değerlendirilen bir göstergedir. Yüksek kârlılık düzeyleri, bankaların pay sahiplerine güçlü getiri elde ettiğini ve sağlıklı bir finansal pozisyona sahip olduğunu gösterirken bunun karşıtı olarak, düşük kârlılık bir bankanın işlemlerinden yeterli gelir elde etmekte zorlandığını ve finansal zorluklarla karşı karşıya olabileceğini işaret edebilir. Genel olarak, banka sektörünün kârlılığı, ekonominin sağlığının ve bankaların finansal refahının önemli bir göstergesidir. Bankalarda aktif pasif yönetimi, bir bankanın varlıklarını ve borçlarını yönetme sürecidir ve bu süreçte, bankalar faiz oranı, likidite ile kredi risklerini belirler- izler ve bu riskleri azaltmak için uygun eylemler alır. Ayrıca, banka beklenmeyen kayıpları karşılamak için yeterli sermaye seviyesini belirler ki bu sayede, banka kârı maksimize eder ve riskleri kontrol altında tutar. Böylelikle, aktif pasif yönetimi, bankanın uzun vadeli büyümesini destekler ve sağlam bir finansal pozisyon sağlayarak karlılıkta artışı destekleyici bir görev üstlenir.



Şekil .6. FTP İşleyiş Mekanizması

Banka kârlılığını etkileyen faktörler arasında faiz oranları, enflasyon, ekonomik büyüme, rekabet ortamı ve düzenleyici kurumların karar ve düzenlemeleri sayılabilir. Örneğin, yüksek faiz oranları bankaların kredi faiz gelirlerini artırırken, yüksek enflasyon bankaların faiz gelirlerini etkilemez ve hatta düşürür. Ayrıca, ekonomik büyüme bankaların kredi talebini artırdığından, kârlılıklarını da artırır. Rekabet ortamı ise bankaların faiz oranlarını düşürmeye zorlar ve bu da kârlılığı azaltabilir. Düzenleyici kurumların karar ve düzenlemeleri ise genellikle bankaların risk alma ve kâr elde etme yeteneklerini sınırlandırır ve bu da kârlılığı olumsuz etkiler. Bankalarda karlılığın temel belirleyicilerinden olan sacayaklarından biri de Fon Transfer Fiyatlandırma Sistemi olarak adlandırılan ve hem risk yönetimi hem de performans yönetimi ile aktif pasif yönetimi açısından bel kemiğini teşkil eden uygulamalardır. Bankanın hazine fonksiyonları tarafından yerine getirilen fon transfer fiyatlaması bankanın bütün iş kolları için merkezi bir risk yönetimi görevini yerine getiren dahili bir süreçtir (Özün, Feridun, 2021).

3.1. Fon Transfer Fiyatlaması

Bankalarda faize duyarlılığı bulunan aktif ve pasif kalemlerin içsel fiyatlaması aktif-pasif yönetimi fonksiyonu tarafından gerçekleştirilir. APKO tarafından benimsenen fon transfer politikası birçok bileşenden oluşmakla birlikte fiyatlamasının iki temel bileşeninden yani transfer fiyatı (faiz riski) ve likidite priminin (likidite riski) her bir ürün ve segment kırılımı için belirlenmesine ilişkin yöntem, kurallar ve eğrilerini içermektedir (Özün, Feridun, 2021).

Çalıştıkları piyasaların özelliklerine göre, bazı şubeler bankanın kaynak sağlamasına odaklanırken, diğer şubeler fon kullanımına öncelik vermekte ve bu

nedenle şubeler arasında fonların dağılımı ve kullanımını arasında farklılıklar yer almaktadır. Fon Transfer Fiyatlama Sistemi en basit hali ile banka içi fonların merkezi olarak toplandığı ve merkezi olarak iş kollarına dağıtıldığı süreci düzenleyen sistemdir. İş birimleri, şubeler, uluslararası bankacılık vd. tarafından sağlanan fazla fonlar FTF oranı ile merkezi yönetim birimine hazine devredilir fon ihtiyacı olan iş birimleri ise FTF oranı üzerinden merkezi yönetim biriminden borçlanır. Fon fazlası olan iş birimleri FTF oranı üzerinden kar elde edip fon açığı olan iş birimleri FTP oranı üzerinden maliyet öder. Merkezi yönetim birimi hazine iş birimleri arasındaki fon transferi için bir iç piyasa yaratarak şubelerin likidite ihtiyacına cevap verir.

Tüm likidite pozisyonunun merkezi yönetim biriminde toplanması ile birlikte hazine finansal piyasalara erişimi sayesinde likidite pozisyonunu yönetme imkanına sahip olur. Böylelikle iş birimlerinin odak noktası olan asıl faaliyetleri öncelenerek, faiz ve likidite riskinin yönetimi hazine birimlerine devredilerek sorumluluk dışı risklerden korunması sağlanır. Ürün fiyatlamasında risk bazlı fiyatlama yapılması sağlanıp FTF oranının farklı risk bileşenlerine (bölünmesi ile likidite ve faiz riskinin maliyeti ayrı şekilde takip edilebilir. İş birimlerinin karlılık analizleri de bu sisteme uygun şekilde FTF oranı hesaba katılarak etkin bir biçimde yapılabilir. Bu sistem bankaların piyasa koşullarının ve risk primlerinin de göz önünde bulundurarak uygun maliyetli kaynak sağlaması ve aynı zamanda kredi fiyatlamalarını da etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmakta böylelikle sektördeki rakipleri karşısındaki güçlü ve zayıf yönlerinin tespitinde de yardımcı olmaktadır.

3.2. FTF İhtiyacını Doğuran Nedenler

FTP öncesi performans analizlerinde net faiz marjı performans ölçümünün tek unsuruydu. Sözleşme faiz oranları arasındaki fark alınarak metodolojik ve varsayımsal bir model bulunmaksızın performans ölçülmekte ve sadece faiz marjını dikkate alarak yapılan çalışmalar performans analizinde yetersiz kalmakta, farklı ürün grupları tarafından sunulan katkı hakkında bir fikir vermemekteydi. Faiz Marjının önemli ölçüde farklı finansal özelliklere sahip ürünlere uygulanan farklı bileşenlerin sonucundan oluştuğunu görmezden gelen eski bakış açısı terkedilerek ihtiyaçlar doğrultusunda ve gelişen teknolojinin de katkısıyla evrilmeye başlamıştır (Pushkina, 2013: 18).

Gelir tablosunda, faiz geliri ve gideri bileşenleri tüm banka için faiz geliri ve faiz giderine ayrıştırılır ve daha fazla analiz yapılamaz. Bu kalemlerin şube, iş birimi, ürün ve müşteri segment bazında ayrımının yapılmasına imkan veren FTF sistemi banka içerisinde karlılık analizlerinin vazgeçilmez bir aracı haline gelmektedir. Bu gelirin her mevduatın bir kredi faaliyeti kaynağı olarak bankaya bir değeri vardır ve her kredi bu kaynaktan fon kullanma maliyetini taşır. FTF, kredilerden maliyet olarak düşülen mevduatlara dahili bir fiyat koyar. Karın bu şekilde farklı düzeylerde ölçülmesi banka içerisinde etkinliğin karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini de mümkün kılar. Toplam banka karlılığının oluşumunda farklı şube ve iş birimlerinin katkısının izlenmesi bankaların verimli yönetimi açısından zaman içerisinde bir gereklilik halini almaya başladı. Kaynak tahsisi, maliyet kontrolü, karlılık düzeyleri noktasında daha rasyonel kararlar alınmasını sağlayan bu yaklaşım, ürün ve müşteri karlılığının doğru analizleri fiyatlandırma kararlarının alınmasında ve hangi ürün ve müşteri segmentlerinin daha uygun maliyetli olduğunun saptanmasında kullanılmaktadır. Artan rekabet ve düşük ama oldukça değişken olan faiz oranlarının hâkim olduğu finansal ortamda doğru bir şekilde ölçülmüş ve analiz edilmiş karlılık temelli makul kararların alınması giderek daha da

önemli hale gelmektedir. Hatalı bir şekilde kurgulanmış fon transfer fiyatlaması sistemleri 1970'lerde Amerika'da birçok finansal kurumda ve özellikle Franklin National Bank örneğinde olduğu gibi iflasa bile neden olabilmektedir (Deventer, 2002:1-6).

3.3. Kullanılan Farklı Yöntemler

Finans sektöründe kullanılan farklı doğruluk ve karmaşıklık düzeylerine sahip bir dizi FTF metodolojisi bulunmakla birlikte bu yöntemler hem hesaplama yaklaşımlarına göre hem de aktif ile pasifler üzerindeki ayrıştırma seviyelerine göre farklılık göstermektedirler. Her banka ürünü farklı faiz oranı- türleri ve vade özellikleri, ödeme şemalarına sahiptir ki bunlar da transfer fiyatı belirlenmesinde esas alınan unsurlardır. FTF sisteminde mevduat fazlası olan şubelere verilen faiz ile kredi kullandıran şubelerden alınan faizlerle birlikte banka total net faiz marjının kendi içerisinde kredici şubenin net faiz marjı, mevduatçı şubenin net faiz marjı ve hazine fonksiyonunun net faiz marjı olmak üzere üç bileşene ayrılması sağlanır.

Tek Havuz Yöntemi, Merkezi hazine fon açığı olan birimlere borç verirken, fon fazlası olan birimlerden satın alır ve bunu yaparken her ikisi için de aynı ftf oranını kullanır. Nakit akımların vadesini ve yeniden fiyatlamaya sıklığını hesaba katmayan bu sistem her ne kadar uygulanması oldukça basit bir metot olsa da göz ardı edilmemesi gereken çeşitli dezavantajlar barındırmaktadır. Şubelerin aktif ve pasifleri fonlama kaynaklarının eksiklik ve fazlalıkları değerlendirilmeden eşleştirildiği için oluşan havuzların vade profilinin ne olduğu bilinemediğinden sistem oluşan tek havuzun ortalama oranı üzerinden işleyecektir ki durum böyle olduğunda fonlama maliyetleri eşleştirilemediği gibi faiz oranı riskini yönetmeye yönelik işlevini de tam olarak yerine getiremeyeceği söylenebilir (Tumasyan, 2012: 8-14).

Çoklu Havuz Yöntemleri, sağlanan fonlar ve kullanılan fonlar için ayrı havuzların kullanıldığı bu sistemde aktif geliri kaynaklı ve fon maliyeti kaynaklı oluşturulan transfer oranları sisteme sokulmaktadır. Böylelikle ürün ve iş kolu bazında performans ölçümü yapmanın da temeli atılmışsa da vadeden bağımsız oldukları için kısa ve uzun dönemli fonlara aynı transfer oranlarını ataması sebebiyle bu yöntemde de nakit akımlarının vadesi ve yeniden fiyatlandırma sıklıkları gözden kaçırılmış olmaktadır.

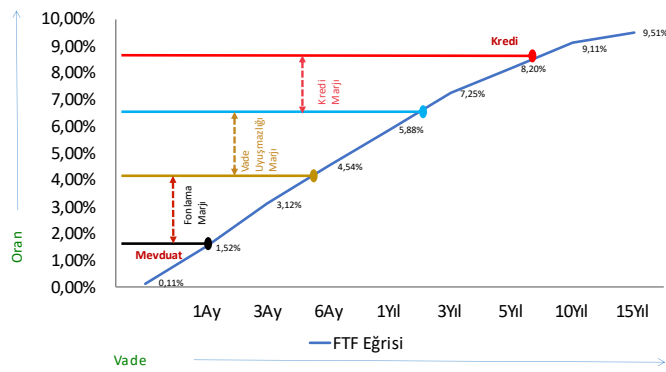
Vade Eşleştirmesi Yaklaşımlarında, transfer fiyatlamaları müşteri hesap seviyelerine kadar derinleştirilebilmekte ve her bir müşteri işlemine karşılık gelen ve ayrıca hesaplanmış bir fon transfer fiyatlandırması oranı kullanılarak fon akışı gerçekleştirilebilmektedir. Yapılan bu fon transferinin orijinal işlemin nakit akış yapısını yansıtmakta olan bu yöntem kontrol edilemeyen faiz oranı riskini iş kollarının ve enstrümanların üzerinden tamamen alarak APKO'da toplar ve böylelikle bankadaki tüm faiz pozisyonları burada konsolide hale gelmiş olur.

3.4. Fon Transfer Fiyatlamasının Bileşenleri ve FTF Eğrisi

Bankaların birçok stratejik sürecinde yer almakta olan FTF sistemleri yapıları itibariyle birçok bileşenden oluşmakta ve bu bileşenler de kullanılacak olan fon transfer eğrilerinde marj belirleme sürecinde dikkate alınmaktadır. Piyasadan toptan fonlama oranlarının objektif bir göstergesi olan bu eğri üzerine belirlenecek fonlama marjı, vade uyumsuzluğu marjları ve kredi marjı gibi ek göstergeler sonucunda uygun bir kredi fiyatlandırmasının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Durasyon bazlı transfer fiyatlaması ve belirsiz vadeli ürünlerin de – *yapışkanlık analizi, oran duyarlılığı analizi, ortalama ömür analizi*- gibi davranışsal analizlerle karakterize edilmesi ile eğrinin hangi noktasında fiyatlandırma yapılması gerektiği belirlenmektedir. Borç alma ve verme vadelerine uygun şekilde oluşturulmuş ftf eğrisi alınan risk maliyetinin ayrı bir bileşen

olarak gösterilmesine imkan sağlayıp kısa vadeli fonlama ile uzun vadeli riskler alınmasının önüne geçer ve finansal riskin ölçülmesini sağlar. FTF oranına etki edecek farklı risk bileşenlerini tanımlamak ve transferini sağlamak ALM metodolojisinin önemli bir adımını teşkil etmektedir. Eğriyi bileşenlerine ayırmak, faiz marjını farklı bankacılık birimlerine aktarılmasına yardımcı olur. Faiz riski ALM birimine aktarılarak türev ürünler aracılığıyla yönetilebilir, likidite riski ise aktif ve pasif kompozisyonunun yapısal yönlendirilmesine bağlıdır ve bu nedendir ki genellikle stratejik bir bileşen olarak yönetilir. Eğrinin hangi noktasında fiyatlamanın gerçekleşeceğini belirlemenin ardından ürün bazlı ayarlamalar ile;

- Mevduat ürünleri için ekstra *likidite primleri*
- Belirli pasifler için *rezerv maliyeti*
- Konut kredisi gibi uzun vadeli kredilerde *erken ödeme opsiyonu* ayarlaması
- Uzun vadeli ürünler için *hedging maliyeti* düzenlemeleri yapılarak uygun bir curve uygulaması yapılabilmektedir.



Şekil .7. Fon Transfer Eğrisi

Her bir ürün gamının üzerinde kullanılacak olan ftf oranı için ilgili ürünlerin ekonomik özellikleri de göz önünde bulundurulması gereken bileşenler arasındadır. Örneğin,

mevduatlar için karşılık giderleri ve TMSF primleri bankaya ek maliyet oluşturmakta olduğundan mevduat için belirlenen ftf oranlarından bunların düşülmesi gerekmektedir. Yine mevduatın ortalama ömrüne karşılık gelen likidite primi ile uzun dönemli krediler için ise banka belirli bir hedging maliyetine katlanıyor ise bunun da göz önünde bulundurularak ftf oranına yansıtılması daha tutarlı ve karlılık odaklı çıktılar alma noktasında önem arz etmektedir.

SONUÇ

Finansal sistemin işleyişinde bir yapıtaşını işlevi gören ve finansal aracılık hizmetleri sunan en önemli kurumlardan olan bankalar da diğer ticari işletmelerde olduğu gibi hem kâr potansiyellerini hem de piyasa değerlerini maksimize etmek amacıyla faaliyet göstermektedirler. İlk sıralarda sermaye sahibi hissedarlar olmak üzere söz sahibi olan tüm paydaşlar; banka yönetiminden fonlamaya erişim maliyetlerinin aşağı çekilmesini, aktif kalemlerin getiri oranlarının yükseltilmesini, risk unsurlarını göz önünde bulundurarak yürüttüğü faaliyetlerin sonucunda bankanın daha önce belirlenen kar hedeflerine ulaştırılmasını ve böylelikle piyasa değerlerinde de bir artışın gerçekleştirilmesini beklemektedir. İsmi bilançonun her iki tarafına da atıfta bulunarak alan Aktif Pasif Yönetimi de bankaların hedeflediği bu kârlılığa ulaşabilmesi için çeşitli enstrümanlar ve yöntemler kullanarak, gelir gider yapısını iyi bir şekilde analiz etmeye, fonlama kalemlerinin vadesi ile varlık kalemlerinin vade uyumsuzluğunun olması nedeniyle bankaların karşı karşıya kalabilecekleri likidite riskine sebep olmamak için tutarlı ve öngörülü bir likidite yönetimi planlamaya çalışmaktadır. Bunun yanı sıra, Risk Yönetimi birimleriyle koordineli bir şekilde piyasa riski (faiz oranı ve yabancı para pozisyon riskleri), kredi riski, çeşitli operasyonel riskler ve diğer risk unsurlarının banka kârlılığı üzerinde negatif bir etkisinin olmaması için de etkin bir risk yönetimi faaliyeti yürütmektedirler. Bu bağlamda geliştirilen fon transfer fiyatlaması sistemleri, maliyet kalemlerinin tespiti, ürün bazında fiyatlandırma politikalarının kurgulanması, performans analizleri, banka açısından gerekli olan diğer giderlerin tespiti, banka stratejilerinin oluşturulması ve piyasadaki mevcut ve öngörülen rekabet koşullarının değerlendirilmesi gibi konularda kullanılan önemli bir model olarak kabul edilmektedir. Bu model, bankaların hem kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmelerine hem de risk unsurlarını da gözeterek hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan önemli bir finansal araçtır. Fon transfer

fiyatlamasından (bankanın kaynak maliyetinden- şubeler cari oranından) anlaşılmanın bir bankanın kaynak yapısının paçallaması (ağırlıklı ortalama maliyetinin bulunması) olduğu eski tip yaklaşımlar kullanarak şubeler cari hesabını yanlış bir biçimde hesaplamak yalnızca fiyatlamanın yanlış belirlenmesine neden olmakla kalmaz aynı zamanda piyasada yanlış konumlanılmasına da neden olur. Bu ihtiyacın sonucunda geliştirilen Fon Transfer Fiyatlama sistemleri zaman içerisinde ;

- Karlılık bileşenlerinin ölçülmesi : İş birimi , ürün , müşteri , hesap bazlı karlılık analizleri
- Finansal risk transferi : Faiz& likidite riski Ticari birimlerden Hazine /ALM birimine risk transferi
- Risk Bazlı Fiyatlama
- Finansal risk yönetiminin merkezileşmesi : Stratejik ALM süreçleri gibi bankaların birçok stratejik sürecinde kendisine yer bulmaya başlamıştır.

Tek banka ve tek kar/zarar tablosu anlayışına dayanan geleneksel bakış açısında transfer fiyatlandırması, şube karını ölçmek amacıyla kullanılır ancak fiyatlama genellikle teşvik sistemine dayandığında detaylardan yoksun olduğundan gerçek ekonomik maliyeti yansıtmaz. Zamanla gelişen bakış açısında ise tek banka çok sayıda kar/zarar tablosu anlayışı hakim görüş olarak öne çıkmaktadır. Faiz riskinin merkezileştirilmesini sağlayan fon transfer fiyatlandırma sistemleri ile şubelerin kur, fiyat, faiz ve likidite riski taşımadan satış odaklı olarak tutarlı, istikrarlı ve öngörülebilir marjlarla çalışmalarına imkan verilmektedir.

KAYNAKÇA

Aloğlu, Ziya Tunç, **Bankacılık Sektörünün Karşılaştıkları Riskler ve Bankacılık Krizleri Üzerindeki Etkileri**, 2005, TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi, s.128-175.

Babuşçu, Şenol, **Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi**, 2005, Ankara: Akademi Yayıncılık, s.70.

Bolgün, Evren, Akçay, Barış, **Risk Yönetimi**, 2003, İstanbul: Scala Yayıncılık.

CASTAGNA, Antonio FEDE, Francesco, **Measuring and Managing Liquidity Risk**, 2013, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons, s.468-470

Çelenk, Hakan, Teoman, Tağtekin, “Katılım Bankalarında Fon Transfer Fiyatlaması Sistemi, Finansal Performansa Yansıması ve Muhasebeleştirilmesi (Katılım Bankasında Bir Uygulama)”, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2021, C.6, S.1, s.112-122.

Dermine, J., “Fund Transfer Pricing for Deposits and Loans, Foundation and Advanced”, **Journal of Financial Perspectives**, 2013, C.1, S.1, s.169-178.

Dermine, J., “ALM in Banking”, **Handbook of Asset and Liability Management**, 2007, C.2, S.5, s. 42-71.

Deventer, D., **Transfer Pricing Systems Design: Building Clarity in the Responsibility for and Measurement of Risk**, 2002, Kamakura Corporation, s.1-6.)

Dziwok, E., Wirth, M., “Different Approaches to the Reference Yield Curve Construction—And Their Application into Fund Transfer Pricing Mechanism”, **Contemporary Trends and Challenges in Finance**, 2020, Springer, Cham.s.149-157

Greuning, Hennie van; Brajovic-Bratanovic,S., “**Analyzing Banking Risk : A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management**”, Washington, D.C. : World Bank Group, Fourth Edition (English).

Shakirov, BEGZOD, “**Modeling Advanced Fund Transfer Pricing With An Application Of Hull-White Interest-Rate Tree In Turkish Banking Sector**”, 2017, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ.

Kocakülâh M., Egler M., (2006), “Funds Transfer Pricing: How to Measure Branch Profitability”, **Journal of Performance Management**, 2006, C.19 S.1 s.45-56

Levey, K. (2008). Beyond Funds Transfer Pricing to Actionable Decision-Making, **Journal of Performance Management**, 2008, C.21, S.1, s.10-21.

Özün,A., Feridun,M, “**Güncel Küresel Düzenlemeler Çerçevesinde Bankalarda Hazine Yönetimi “ Kavramlar- Yöntemler- Uygulamalar**”, 2021, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

PUSHKİNA, Nataliya , **A Simple Funds Transfer Pricing Model for a Commercial Bank**, 2013, Unpublished Master Thesis, University of The Withwatersrand, s.8.

Şakar, Hakan, **Risk Yönetimi Açısından Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi**, 2002, İstanbul: Akdeniz Yayıncılık ,s.37

Tulgar, Koray, **Ticari Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi**, 1993, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

Tumasyan, Hovik, **Revisiting Fund Transfer Pricing**, 2012, Kanada: Pricewaterhouse Cooper,

Yalçınkaya, Jülide, Ekinci, Aykut, “Bankalarda Faiz Riskinin Ölçülmesi: GAP Analizi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Üniversitesi**, 2007, C.8, S.1, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/113109>; Erişim Tarihi: 03.11.2022.

ÖZET

Günümüzde giderek daha kompleks hale gelen finans sistemi, önemli bir yapıtaşını olan bankaların karlılıklarının kaynaklarını daha iyi anlamalarını ve analiz etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bankanın büyüklüğü ne olursa olsun fon transfer fiyatlaması sistemleri ve ALM stratejileri, tüm kurum için veya farklı kâr merkezleri- şubeler için kazançların bileşenlerini analiz ederek bankanın kârlılığının yönetilmesine yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır. Karlılık ve risk yönetimi arasındaki keskin çizgide hareket ederken bankaların sağlam bir fon transfer fiyatlandırması mekanizmasını süreçlerine dahil etmesi gerekmektedir. Günümüz bankacılık ekosisteminde, elde edilen karı hem bir bütün olarak hem de çeşitli bileşenlerini analiz ederek değerlendirmek sürdürülebilir karlılığın sağlanması açısından bir gereklilik haline almıştır. FTF, bankaların karlılığını çeşitli şekillerde ölçmesine yardımcı olmak için geliştirilmiş önemli bir analiz aracıdır. Banka yönetiminin kurum içindeki farklı ürün kırılımlarında ve şube bazında karlılığı karşılaştırmasına olanak sağlayan bu sistem aynı zamanda başta faiz oranı ve likidite riskleri olmak üzere çeşitli risklerin yönetiminin de ALM sürecine devredilerek merkezileştirilmesine olanak sağladığı için giderek daha da kapsamlı bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Fon Transfer Fiyatlaması, bankacılıkta performans ölçümünde ve karlılık değerlendirmelerinde önemli bir analitik enstrüman olmanın yanı sıra risk dağıtımını ve fiyatlama stratejilerinin belirlenmesi bakımından da oldukça sağlıklı sonuçlar veren yardımcı bir araçtır. Farklı iş birimleri arasında ve aynı zamanda her bir şubenin ve bir bütün olarak bankaların hedefleri arasında mevcut çatışmalar bulunmaktadır. Belirlenecek yöntemler de bu çatışmaları en aza indirgeyerek yönetsel davranışları bankanın stratejisiyle uyumlu hale getirmeye teşvik etmelidir ki fiyatlama sistemleri bunları mümkün kılacak önemli çıktılar vermektedir. Teorik kavramların pratik süreçlere entegre edilebilmesi her ne kadar zor olsa da teorinin dışında piyasadan elde

edilecek doğru ve uygulanabilir verilerle oluşturulacak uygun bir fiyatlama stratejisinin geliştirilmesinin zorluğu da dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak finansal sistemin en önemli oyuncularından olan bankalar için bir FTP çerçevesi tasarımının gerçekleştirilmesi bilimsel bir zemini olmakla birlikte aynı zamanda finansal anlamda sanatsal bir yaklaşımda gerektirmektedir. Bu çalışmada fon transfer fiyatlandırması ve banka içi aktif pasif yönetimi süreçlerinin temel yönleri ve bankalardaki önemli rolü tartışılmaktadır.

ABSTRACT

Every bank needs to better understand and analyze the sources of its profitability. Regardless of the size of the bank, funds transfer pricing system and ALM strategies can be used to help managing the bank's profitability by analyzing earnings for the whole institution or for different profit centers. Walking the tightrope between profitability and risk considerations requires a bank to incorporate a robust fund transfer pricing mechanism. In today's banking environment, it is essential to look at the earnings both as a whole and broken down into various components. Funds Transfer Pricing is an analysis tool that can be used to help a bank measure its profitability in a variety of different ways. It allows management to compare the profitability of different product lines within the company, and it can be drilled down even further to allow comparison between individual employees. It is also very useful for comparison between branches. FTP is also a tool for centralizing the management of various risks, especially interest rate and liquidity risks. FTP provides a method to aggregate these risks in a centralized unit within the bank and provides a wider view of all exposures and their inherited risks for better hedging and mitigation planning. FTP is a process used in banking for performance measurement and profitability assessment of assets, liabilities and business units. The process should centralize the management of interest rate risk and liquidity risk. Conflicts exist among different business units and also between the goals of each business unit and the bank as a whole. The method should encourage managerial behavior to align with the bank's strategy. The theoretical concepts may be difficult to implement in practice. Apart from the theoretical aspect, it is necessary to consider the practical aspect also, in particular the difficulty in obtaining sufficient relevant market data to determine the FTP rates. To

conclude, the design of a FTP framework is both a science and an financial art. This article discusses the key aspects of FTP framework and ALM strategies and its role in a bank.