

# Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi

Cilt: 2 Sayı: 1 Mart 2018



Volume: 2 Number: 1 March 2018  
Journal of Commercial Sciences

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**  
**JOURNAL OF COMMERCIAL SCIENCES**

**Derginin Adı:** Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi

**Derginin İngilizce Adı:** Journal of Commercial Sciences

**Derginin Amacı ve Kapsamı:** Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Başkent Üniversitesi'nin resmi yayın organıdır. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergi, "Özgün Makaleler", "Tanıtım Makaleleri", "Editöre Mektuplar", "Toplantı ve Konferans Raporları" ve "Kitap Yorumları" yayımlar. Yayın Kurulu'nun kararıyla Özel Sayılar da yayımlanabilir.

Tüm katılımlar, Yayın Kurulu'nca çift körleme hakemlik tarzında değerlendirilir. Tüm makaleler Türkçe ya da İngilizce yazılabilir, İngilizce ve Türkçe özetler ile anahtar kelimeleri içerir. Yurtdışından gönderilen İngilizce yazılan makalelere yönelik olarak Yayın Kurulu, özetleri Türkçe'ye çevirebilir.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin, Mart ve Eylül aylarında olmak üzere yılda iki kez düzenli sayısı yayınlanacaktır. Dergiye aynı zamanda çevrim-içi olarak erişilebilecektir.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisine, farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin amacı, özellikle sosyal bilimler altında İşletme, Muhasebe, Finans, Pazarlama, Ekonomi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, İletişim, Bankacılık, Sigortacılık, Risk Yönetimi, Sayısal Yöntemler, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uluslararası Ticaret gibi alanlarda akademisyenlere yayın yapma olanağı sunmaktır.

**Derginin Sahibi:** Prof.Dr. Ali HABERAL  
Başkent Üniversitesi Rektörü

**Editör:** Prof.Dr. Doğan Yaşar AYHAN

**Alan Editörleri ve Editörler Kurulu:**

İşletme	Prof.Dr. İpek Kalemci Tüzün
İktisat	Doç.Dr. Onur Sunal Doç.Dr. Bahar Araz Takay Yrd.Doç.Dr. Nihat Dağıstan
Muhasebe	Doç.Dr. Deniz Umut Erhan ve Yrd.Doç.Dr. Burcu Gürol
Finans	Doç.Dr. Adalet Hazar
Pazarlama	Yrd.Doç.Dr. Gaye Açıkıdilli
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Doç.Dr. Gülten Yurtseven
Bankacılık	Doç.Dr. Şenol Babuşcu
Sigortacılık ve Risk Yönetimi	Yrd.Doç.Dr. Şeref Hoşgör Doç.Dr. Erdem Kırkbeşoğlu
Sayısal Yöntemler	Doç.Dr. Özge Sezgin Alp
Yönetim Bilişim Sistemleri	Yrd.Doç.Dr. Esmâ Ergüner Özkoç
Uluslararası Ticaret	Yrd.Doç.Dr. Gaye Açıkıdilli

**Danışma Kurulu**

Prof.Dr. Abdulkadir Varoğlu	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Nermin Özgülbaş	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Halıcı	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Birgül Kutlu Bayraktar	Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan Tuncer	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Zehra Muluk	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil İbrahim Karakaş	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil Sarıaslan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Mete Doğanay	Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Nalan Akdoğan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sadi Uzunoğlu	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil Cula	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Ayşen Apaydın	Ankara Üniversitesi
Prof.Dr. Erişah Arıcan	Marmara Üniversitesi
Prof.Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof.Dr. Doğan Yaşar Ayhan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Semih Hüseyin Tokay	Gazi Üniversitesi
Prof.Dr. Seval Selimoğlu	Anadolu Üniversitesi
Prof.Dr. Semra Karacaer	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan Bayazıtlı	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Kaval	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Beyhan Marşap	Gazi Üniversitesi

**İÇİNDEKİLER**

<b>Türk Bankacılık Sektöründe Şube Performans Ölçüm Sistemleri ve Bankalar Arasında Karşılaştırmalı Analiz</b>	
Adnan YÜMLÜ, Adalet HAZAR.....	1
<b>Türk Bankacılık Sektöründe Penetrasyon; İnternet Bankacılığı Ve Mobil Bankacılık Ürünlerindeki Penetrasyonun Analizi</b>	
Asuman ERBEN YAVUZ, Şenol BABUŞCU.....	24
<b>Malatya İli Tarım Potansiyeli Üzerine Bir İnceleme</b>	
Ahmet Arif EREN, Kerem GÖKTEN.....	58
<b>Sigortacılık Bölüm Öğrencilerinin Staj Değerlemesi Üzerine Bir Uygulama</b>	
Nilüfer DALKILIÇ, Hüseyin Feyyaz EBEOĞLUGİL.....	81
<b>Türkiye'deki Sigorta Şirketlerinin Derecelendirilmesi Ve Değerlendirilmesi</b>	
Eda ALTUNTAŞ, Şeref HOŞGÖR.....	96

# Türk Bankacılık Sektöründe Şube Performans Ölçüm Sistemleri ve Bankalar Arasında Karşılaştırmalı Analiz<sup>1</sup>

Adnan YÜMLÜ

Ankara, Türkiye  
[adnan.yumlu@gmail.com](mailto:adnan.yumlu@gmail.com)

Adalet HAZAR

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

[ahazar@baskent.edu.tr](mailto:ahazar@baskent.edu.tr)

## Özet

Bankacılık sektörü ülkelerin finansal sistemlerinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle bankacılık sektöründe performans ölçümü, son dönemde gelişen ekonomik yapı ile beraber daha da önemli duruma gelmiştir. Performans ölçümü sayesinde bankalar, kendi mevcut durumlarını analiz ederek, rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla performanslarını daha ileriye taşımanın yollarını ararlar. Bu nedenle bankalar, belirli dönemlerde şubelerinin performanslarını ölçmek durumundadır. Çünkü banka şubeleri, bankaların performansları ve kârlılıkları üzerinde temel belirleyici rol oynamaktadır. Performansın değerlendirilmesinde bilanço büyüklükleri ve çeşitli oranlar (rasyolar) kullanılmaktadır. Şubelerin performanslarının ölçülmesi yoluyla, şubelerin bankanın kârına yaptıkları katkılar ve şube personelinin başarıları değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme işlemi sonucunda, şubelerin topladıkları kaynakların (mevduatın) büyüklüğü ve elde ettikleri kâr analiz edilmiş olur. Bu çalışmada banka performanslarının ve kârlılıklarının belirleyicisi konumunda olan, banka şubelerinin performans ölçüm yöntemleri üzerinde durulmuştur. Bu amaç doğrultusunda ülkemizde, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın şube performans ölçüm yöntemleri karşılaştırmalı bir biçimde analiz edilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Banka şubelerinde performans ölçümü, Performans.

## Branch Performance Measurement On Turkish Banking Sector And Analyzed Comparatively

### Abstract

Banking sector is an important part of financial system of countries. Thus, performance measurement on banking sector has become critical as a result of the economic structure which has developed recently. Thanks to performance measurement, banks can analyse their own current situation and try to think of ways to develop their performance to have competitive advantage. Because of that reason, banks must measure performance of their branches periodically. Since, bank branches have a determining role on the profitability of banks. Balance sheet size and various ratios are used to measure performance. Through measure of performance of branches, contribution of branches to profit of banks and achievements of employees of branches can be determined. As a result of measurement of performance quantitative of funds and profit which are obtain by branches can be



<sup>1</sup> Bu çalışma Başkent Üniversitesi SBE Bankacılık ve Finan Yüksek Lisans Programında yapılan Tez çalışmasından üretilmiştir.

*analyzed. In this dissertation, performance measurement methods of branches which is the determinant of performance and profitability of banks has researched. In accordance with this purpose, method of measure of performance of six private and public Turkish banks branches are analyzed comparatively.*

**Keywords:** Banking, Performance, Performance measurement on bank branches.

## 2

---

### 1. Giriş

Bankaları diğer mal ve hizmet üreten işletmelerden farklı kılan en önemli özellik; bankalarda girdi ve çıktının para olmasıdır. Sunulan bankacılık hizmetleri aracılığıyla paranın, miktar, risk, vade, çeşit ve yer gibi niteliklerinin farklılaştırılması sağlanır. Günümüzde sunulan bankacılık hizmetlerinin miktar ve çeşidi önemli ölçüde artmış ve bu hizmetlerin müşterilere sunulduğu pazarlama birimleri olan banka şubelerinin önemi yükselmiştir.

Banka şubeleri, bankaların en önemli fon kaynağı olan mevduatın elde edilmesi, bu fonların müşterilere kredi olarak dağıtılması ve diğer finansal hizmetlerin sunulması gibi önemli fonksiyonları yerine getirir. Bu yüzden ki; her ne kadar bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle bankalar müşterilere internet gibi farklı argümanlarla ulaşma şansı elde etmiş olsalar da, müşterilerin bankalarla yüz yüze temas kurabildikleri tek birimler olan şubeler hâlâ bankaların müşteriye ulaşmak için kullandıkları hakim birimler olarak kalmaktadır. Ayrıca, banka şubeleri aracılığıyla fonların tasarruf sahiplerinden toplanıp yatırıma dönüştürülmesi, banka şubelerinin ülke ekonomisinde oynadığı rolün önemini gösterir.

Bankalar rekabet üstünlüğü elde etmek istiyorlarsa, şubelerini daha aktif kullanarak daha çok müşteriye daha hızlı bir biçimde ulaşmak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında, şube performanslarının ölçülmesi ve yükseltilmesinin önemi anlaşılmış olur. Her ne kadar yüksek kârlılık, şubelerin performansı üzerinde en belirleyici role sahip unsur olsa da, tek başına kârlılık oranına bakarak şube performansları hakkında karar vermek doğru değildir. Kâr oranı dışında, birçok kriterler şube performanslarının ölçümü amacıyla kullanılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; banka şubelerinde performans ölçümünün neden gerekli ve önemli olduğu hususunda bir farkındalık oluşturmak, banka şubelerinde performans ölçümü konusunda temel yaklaşımları ortaya koymak ve şubelerde performans ölçümüne ilişkin yeni bir model önerisi getirmektir.

### 2. Literatür Taraması

Günceler (2003) ve İsayev (2004)'e göre şubelerin performanslarının ölçülmesinden önce bu performans ölçümünün

amaçlarını net olarak ortaya koymak gerekir. Buna göre şube performans ölçüm amaçları:

- Kurumu kurumsal hedefine götüren güzergahın belirlenmesi,
- Etkin yatırım yapılıp yapılmadığının belirlenmesi,
- Yatırımın doğru yönetilip yönetilmediğinin belirlenmesi,
- Kurumsal motivasyonun artırılması için şubeler arası rekabetin artırılması,
- Şubelerden hangilerinin başarılı hangilerinin başarısız olduğunun ayırt edilmesi.

Hatiboğlu (1987)'na atfen İsayev (2004)'e göre ise benzer bir şekilde performans ölçümünün ön aşaması bu ölçümün ne amaçla yapıldığının belirlenmesidir. Buna göre performans ölçümünün çeşitli amaçları şunlardır:

- Şubenin, bankanın bütüncül performansına olan katkısının belirlenmesi,
- Şube yöneticilerinin nispi veya mutlak başarısının belirlenmesi.
- Şube yönetici ve çalışanlarının bankanın kurumsal amacı doğrultusunda çalışmalarını yönünde motive edilmeleri.

Uçak (2007)'a göre de banka performanslarının değerlendirilmesindeki en önemli amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bankanın hangi şubesinden en çok kâr elde edildiğinin belirlenmesi,
- Şubelerin verimlilik ve kârlılık açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi,
- Şube yöneticilerinin başarı düzeylerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi,
- Mevduat maliyetlerinin ve şubelerin giderinin tespit edilmesi.

Özetlenecek olursa şubelerin performanslarının ölçülmesindeki temel amaç; şubelerin başarılarının geliştirilmesi, kurumsal amaçlara ulaşma seviyelerinin artırılması, planlanan performansın realize edilmesi, artırılması ve günün koşullarına uyarlanması ve hatta önüne geçmesidir.

Şube performans ölçümünde uygulanması gereken ağırlık puanların belirlenmesi, performans ölçümünde kullanılacak kriterlerin belirlenmesinden sonraki en önemli aşamadır. Bu ağırlık puanları her zaman sabit ve değişmez değildir, ekonomik durum, bankacılık sektöründeki gelişmeler ve banka üst yönetiminin geleceğe ilişkin tercihleri doğrultusunda şekillenmektedir (Takan, 2002; Uçak, 2007).

Daha önce de ifade edildiği üzere, şubelerin performanslarının değerlendirilmesinde ilk önce bankanın kurumsal hedefleri belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayan kriterler saptanmalıdır. Akabinde şube yönetici ve çalışanlarına bu kriterleri benimsemelerine yönelik

çalışmalar yapılmalıdır. Şube kârlılığına ek olarak, mevduatın büyüklüğü, problemlı krediler, müşteri memnuniyet ve şikâyetleri, personelin güçlendirilmesi gibi konular da şubelerin performanslarının ölçülmesinde önemlidir.

### 3. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Şube Performanslarının Ölçümüne Yönelik Uygulamaları

Çalışmanın bu bölümünde ülkemizde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın şube çalışan ve yöneticilerinin performans ölçümlerinde kullandıkları kriterler karşılaştırmalı olarak analiz edilmektedir. Bankalar A Bankası, B Bankası, C Bankası, D Bankası, E Bankası ve F Bankası olarak isimlendirilmektedir.

**A Bankası**, kamuda faaliyet gösteren ve çok önemli bir pazar payına sahip bir bankadır. Şubelerde görev alan portföy yöneticileri, operasyon personeli ve şube müdürlerinin performansları değerlendirilirken farklı değerlendirme kriterleri kullanılmıştır. Tablo 1’de A Bankası Şube portföy yöneticilerinin performans değerlendirme karnesi yer almaktadır. Şube PY’lerinin performansları değerlendirilirken en çok ağırlığı olan kriterler sırasıyla karlılık, kaynaklar ve kredilerdir.

Karlılık kaleminin alt başlıklarında Çalışma Büyüklüğü içinde Kar’ın oranı ve mevduat fiyatlamalarının da dikkate alınması önemlidir. Kaynak kaleminde, hacim hedeflerinin yanısıra mevduat müşteri adetlerine önemli bir ağırlık vermiştir. Takipteki krediler ve yakın izlemeye aktarılan krediler için negatif performans puanı uygulanmaktadır.

Tablo 2’de Operasyon personeli performans değerlendirme karnesinde ise Operasyon yetkililerinin işlemleri Genel Müdürlük kanalıyla yapılmasını sağlamak için “Merkezileştirme Puanı” uygulanmaktadır.

Banko çalışanlarının ise en büyük performans puanını bankodan yaptıkları satış kalemlerinden almaları önemlidir.

Tablo 1 A Bankası Şube Portföy Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi

	Kriterler	Ağırlık Oranları
I	<b>Krediler</b>	<b>26</b>
	• TL Kurumsal Krediler (Ortalama)	7
	• YP Kurumsal Krediler (Ortalama) (\$)	4
	• TL Gayri Nakdi Krediler (Ortalama)	2
	• YP Gayri Nakdi Krediler (Ortalama) (\$)	1
	○ Teminat Mektubu YP (Ortalama) (\$)	
	○ Akreditif/Aval YP (Ortalama) (\$)	
	• Konut Kredileri (Bakiye)	5
	• Diğer Bireysel Krediler (Bakiye)	7
	<b>Kredi Takip</b>	<b>-7</b>
	• Takibe İntikal Oranı (%)	-4
	• Takip Tahsilat Tutarı	1,5
	• Takip Tahsilat Oranı (%)	1,5
• Yakın İzleme Oranı (%)	-3	
• Yakın İzleme Değişim Tutarı	-3	
II	<b>Kaynak</b>	<b>30,5</b>
	• Vadesiz Mevduat (Ortalama)	12
	○ TL Vadesiz Mevduat (Ortalama)	



	○ YP Vadesiz Mevduat (Ortalama) (\$)	
	• Vadeli Mevduat+ Repo (Ortalama)	6,5
	• Taban Mevduat Müşteri Adedi	12
<b>III</b>	<b>Kârlılık</b>	<b>33</b>
	• Net Kâr	13
	• Net Kâr/Çalışma Büyüklüğü	4
	• Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	10
	• Mevduat Fiyatlama	3
	• Bireysel Kredi Fiyatlama Performans Endeksi	3
<b>IV</b>	<b>A Bankası Finans Grubu</b>	<b>7</b>
	• Yatırım Fonu Ortalama	2
	• BES Poliçe Adedi	3
	• Hayat Dışı Sigorta Prim Üretimi	2
<b>V</b>	<b>Diğer (Adet, Hacim, Ciro vs.)</b>	<b>10,5</b>
	• Aktif Müşteri Adedi	9
	• Aktif Müşteri Oranı	3
	• Aktif DBS Firma Adedi	-
	• Aktif Kredi Kartı Adedi	2
	• Kazanılmış Müşteri Adedi	0
	• Kaybedilen Müşteri Oranı	-5
	• ADK'ya Yönlendirilen Yeni Müşteri Adedi	-
	• Müşteri Başına Ürün Sayısı Ortalaması	1,5
	<b>Toplam</b>	<b>100</b>

Tablo 2 A Bankası Operasyon Personeli Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları	
	Operasyon	Banko
Fiş Sayısı x İşlem Süresi	10	23
A Bankası Katılım İşlem Adedi	-	2
Şube İçi Talep Notu	15	-
<b>Gişe Dışı Rasyo</b>	-	<b>25</b>
• İnternet, Mobil, Cep Şube	-	11
• Otomatik Ödeme	-	12
• ATM ve Diğer	-	2
Merkezileştirme Puanı	45	-
ATM Ankes Yönetimi Etkinlik Rasyosu	10	-
Takip Tahsilat Tutarı	10	-
Gizli Müşteri Memnuniyeti Skoru	-	10
Gizli Müşteri Şube Görseli Değerlendirme Skoru	2	-
<b>Bankodan Satış</b>	-	<b>55</b>
• Otomatik Ödeme Talimatı	-	20
• İnternet Bankacılığı	-	22
• Bank Kart	-	13
Merkezileşme İade Oranı	-5	-
Hatalı İşlem Oranı	-5	-
TL Kasa Limiti	-12	-
ATM Arıza Performans Rasyosu (SLA)	15	-
ATM Para Bitirme Süresi	-5	-
Gişe Bekleme Süresi	-	-20
Kasa Noksanı Adedi	-	-5
Şube Net Kârı	5	5
Şube Faiz Dışı Gelir Gider Oranı	5	5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**B Bankası**, Ülkemizde yaklaşık 70 yıldır faaliyet yürüten özel sermayeli bir bankadır. Tüm yönetici ve müdürlerin performanslarını değerlendirmek üzere 20 adet kriter belirlenmiş fakat yöneticilerin her birini kendi görevleri ile ilgili 8'inden sorumlu tutmuştur. A ve B bankaları arasındaki en temel farklılık, A bankasında uygulandığı gibi herhangi bir negatif puanlama yapılmıyor olmasıdır. Tablo 3 ve Tablo 4'de "Risk Maliyeti" ve "Hizmet Kalitesi" şeklinde iki ayrı kriter bulunmaktadır.

Karlılık kaleminden sonra en önemli kriter “Hizmet Kalitesi” olarak ağırlıklandırılmıştır. “Hizmet Kalitesi” ölçümü, Call Center tarafından hizmet verilen şube müşterileri aranarak PY’lerin verdiği hizmetlerin puanlandırılması ile yapılmaktadır.

Tablo 3 B Bankasının Müşteri İlişkileri Yöneticileri Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları (%)		
	Bireysel MİY	KOBİ MİY	Karma Ticari MİY
Kâr	-	25	30
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	-	9	10
İnternet veya Mobilden Yapılan İşlem Oranı	-	-	10
İnternet veya Mobil Satış Adedi	10	10	-
Risk Maliyeti	-	8	10
Hizmet Kalitesi	20	20	15
Vadesiz Mevduat Ortalama	-	10	10
Nakdi Kredi Ortalaması	-	-	10
Yeni Nakdi Kredi Kullanım Tutarı	-	10	-
Gayri Nakdi Kredi Ortalaması	-	-	5
Etkin Müşteri Adedi	-	8	-
Yeni Sigorta Poliçe Adedi	10	-	-
Yeni Vadeli Mevduatlı Müşteri Adedi (TL+YP)	15	-	-
Nakdi Yönetim Ürünleri Satış Adedi	10	-	-
Kredili Ürünler Satış Adedi (Kredi Kartı/Artı Para)	20	-	-
Yeni Taksitli Kredi Kullanım Adedi	15	-	-
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tablo 4 B Bankasının Şube ve Bölge Müdürleri Performans Değerlendirme Karnesi

Kriterler	Ağırlık Oranları (%)		
	Bireysel Şube Müdürü	Karma Şube Müdürü	Bölge Müdürü
Kâr	25	25	25
Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	10	10	10
İnternet veya Mobilden Yapılan İşlem Oranı	5	5	
İnternet veya Mobil Penetrasyon Oranı			5
Risk Maliyeti		5	5
Hizmet Kalitesi	20	20	20
Vadesiz Mevduat Ortalama	10	10	10
Nakdi Kredi Ortalaması	10	9	10
AUM (Assets Under Management) Ortalaması (Yatırım Fonu)	10	9	10
Etkin Müşteri Adedi	10	7	5
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**C Bankası**, 1930’lu yılların sonunda bir kamu bankası olarak kurulmuş, 1990’lı yılların sonunda özelleştirilerek özel sermayeli bankalar arasında yerini almıştır. Tablo 5’de, **bireysel bankacılık** iş kolunda hedef performans puanlarını belirleyen altı temel kriter bulunmaktadır. TL vadesiz mevduat, vadeli mevduat, TL kredi, yatırım fonu, BHG, çapraz satış rasyosu’dur. Tablo 6’daki **Kobi bankacılığında** hedef performans puanlarını belirleyen altı temel kriter ise şunlardan oluşmaktadır. TL vadesiz mevduat, YP vadesiz mevduat, toplam kredi büyüklüğü, toplam kaynak büyüklüğü, BHG, çapraz satış rasyosu’dur.

Tablo 5 C Bankasının Bireysel Bankacılık İşkolu Performans Değerlendirme Karnesi

Hedefe Ulaşma Oranı (%)	TL Vadesiz	Vadeli Mevduat	TL Kredi	Yatırım Fonu	BHG*	Çapraz Satış Rasyosu	Toplam
80-90	4	2	4	2	4	4	20
90-96	8	4	8	4	8	8	40
96-102	10	5	10	5	10	10	50
102-110	16	8	16	8	16	16	80
110+	20	10	20	10	20	20	100

7

Tablo 6 C Bankasının Kobi Bankacılık İşkolu Performans Değerlendirme Karnesi

Hedefe Ulaşma Oranı (%)	TL Vadesiz	YP Vadesiz	Toplam Kredi Büyüklüğü	Toplam Kaynak Büyüklüğü	BHG*	Çapraz Satış Rasyosu	Toplam
80-90	4	1	8	2	6	6	27
90-96	8	2	12	4	8	8	42
96-102	10	3	14	6	12	12	57
102-110	16	4	20	8	16	16	80
110+	20	5	25	10	20	20	100

\* BHG: Bankacılık Hizmet Gelirleri.

**D Bankası**, yaklaşık 70 yıldır Türkiye’de ulusal çapta faaliyet gösteren özel bir bankadır. D bankası performans puanlama sisteminde bireylerin ve takımların yaptıkları işlerle ilgili önceden belirlenmiş olan hedefler bulunmaktadır. Hedefin %80’inden daha düşük oranda bir gerçekleşme olursa herhangi bir puan alınmamaktadır. Değerlendirilen, hedeflerini %80 oranında gerçekleştirirse 80 ham puan, %100 oranında gerçekleştirirse 100 ham puan ve %120 oranında gerçekleştirirse 120 ham puan almakta ve elde edilen ham puan yüzdelik değerle çarpılarak değerlendirilenin ağırlıklı puanına ulaşılmaktadır.

Bu bankada «Sayısal olmayan hedef» kriterinde subjektif ölçütler çerçevesinde verilen kanaat notu bulunmaktadır.

Tablo 7 ve Tablo8’deki personel karnelerinde hacimden ziyade “adet” hedeflere ağırlık verildiği görülmektedir.

Tablo 7 D Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri İçin 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi

Kriter		%	Hedef lenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçek leşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Sigorta Primi (BES Hariç)	Bireysel	10	59,32	Bin TL	57,54	59,32	62,28	41,26	0	0
Kredi Kartı Satış Adedi	Takım	20	190	Adet	184	190	199	149,30	0	0
Yeni Tüketici Kredisi Satış Adedi (BİK + Bireysel Taşit+Mortgage)	Bireysel	20	221	Adet	214	221	232	169	0	0
Toplam BES Satış Adedi	Bireysel	10	10	Adet	9	10	11	0	0	0
Esnek Hesap Yeni Satış Adedi	Bireysel	10	96	Adet	93	96	100	65	0	0
İnternet Ve Mobil Bankacılık Yeni Aktif Kazanım Adedi	Bireysel	10	72	Adet	69	72	75	24	0	0
Aktif Ürün Kullanım Oranı	Takım	10	3,13	%	3,03	3,13	3,28	3,27	118,29	11,83

Yeni Vadeli Mevduat Müşteri Adedi	Bireysel	10	4	Adet	3	4	5	10	120	12
<b>Toplam</b>		<b>100</b>							<b>238,29</b>	<b>23,83</b>

*Tablo 8 D Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri İçin 1., 2., 3., 4. Çeyrek Performans Karnesi*

Kriter		%	Hedef lenen	Birim	%80	%100	%120	Gerçek leşen	Ham Puan	Ağırlık Puan
Toplam Sigorta Primi (BES Hariç)	Bireysel	10	18,26	Bin TL	17,71	18,26	19,17	5,83	0	0
Toplam BES Satış Adedi	Bireysel	10	9	Adet	8	9	10	4	0	0
Business ve Ticari Kart Satış Adedi	Bireysel	10	27	Adet	26	27	28	27	100	10
İnternet Ve Mobil Bankacılık Yeni Aktif Kazanım Adedi	Bireysel	10	16	Adet	15	16	17	24	120	12
Aktif Müşteri Sayısı Net Artışı	Bireysel	20	6	Adet	5	6	7	13	120	24
Üye İş Yeri Stok Artışı Net Adedi	Bireysel	15	6	Adet	5	6	7	9	120	18
Aktif Ürün Kullanım Oranı	Bireysel	15	5,64	%	5,47	5,64	5,92	5,49	82,43	12,36
Nakit Yönetimi Müşteri Adedi	Bireysel	10	71	Adet	68	71	74	58	0	0
<b>Toplam</b>		<b>100</b>							<b>542,43</b>	<b>76,36</b>

**E Bankası**, 1920 yılında yerel bir banka olarak kurulmuş, 1980'li yıllardan beri ulusal çapta faaliyet gösteren özel bir bankadır. E bankasında uygulanan performans ölçüm sistemine göre; değerlendirilenin puan alabilmesi için önceden belirlenen hedefleri % 90 ve üzeri bir oranda gerçekleştirmiş olması gerekmektedir. Tablo 9'da diğer bankalardan farklı olarak kriterler arasında «Ana banka» kriteri bulunmaktadır. Bir müşteride bankaya ait 5 adet ürün bulunuyorsa bu banka, müşterinin ana bankasıdır. Ayrıca Tablo 10'da NPS (Net Promoter Score) notu bulunmaktadır. Bu kriterde 10 adet banka müşterisinin PY'ne 1 ile 10 arasında verdikleri puanlardan oluşmaktadır.

*Tablo 9 E Bankası Şube Müdürleri Performans Karnesi*

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Mevduat (TL+YP) Ve Fon (KOBİ Grup)	12282461,95	12419651,45	101	10	10,10
Toplam Vadesiz Mevduat (TL+YP) (Bireysel Grup)	7743344,45	7617519,24	98	5	4,90

Tabana Yaygın TL Mevduat (Bireysel Grup)	25379683,16	30006934,85	118	10	11,80
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP) + Yatırım Fonu (Bireysel Grup)	102230858,68	110494976,2	108	10	10,80
Toplam Nakit Krediler (Bireysel Grup)	29074351,92	26319628,26	91	10	9,10
Toplam Nakit Krediler (KOBİ Grup)	51996832,97	50405325,39	97	10	9,70
İşkolu Kârı (Bireysel Grup)	382096,02	891420,83	133	10	12
İşkolu Kârı (KOBİ Grup)	1635394,20	1417511,75	87	15	0
Faiz Dışı Gelirler (Bireysel Grup)	371503,55	896107,42	137	5	6
Faiz Dışı Gelirler (KOBİ Grup)	821053,19	854326,20	105	5	5,25
Ortalama POS Aktif Müşteri Adedi	68,47	53,25	78	2	0
Ana Banka*	-	-	-	8	0
<b>Toplam</b>				<b>100</b>	<b>79,65</b>

\*Ana Banka: Bir müşteride bankaya ait 5 adet ürün bulunuyorsa, bu banka müşterinin ana bankasıdır.

Tablo 10 E Bankası KOBİ Portföy Yöneticileri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP)	2414856,51	1956627,54	81	6	0
Toplam Vadesiz Mevduat (YL+YP)	1896809,13	1695571,88	89	10	0
Kredili Mevduat Hesabı	749626,36	720719,14	96	10	9,6
Toplam Nakit Krediler (KMH Hariç)	7958921,08	8361163,08	105	10	10,5
Faiz Dışı Gelirler	283044,35	257199,52	91	12	10,92
Net Bankacılık Geliri+Prim	721615,29	665273,29	92	15	13,80
Skala Net Bankacılık Geliri+Prim	-	1140468,49	-	-	3
NPS* (Net Promoter Score)	-	2	-	7	7
Kredide Aktif Müşteri	176	150	85	10	0
Ortalama POS Aktif Müşteri Adedi	60,23	44,96	75	10	0
Ana Banka*	-	-	-	10	0
<b>Toplam</b>				<b>100</b>	<b>55</b>

\*NPS: 10 adet müşterinin portföy yöneticisine 1 ile 10 arasında verdikleri puan.

Tablo 11 E Bankası Bireysel Bankacılık Portföy Yöneticileri Performans Karnesi

Kriter	Hedeflenen	Gerçekleşen	Ham Puan	%	Ağırlıklı Puan
Toplam Vadesiz Mevduat (TL+YP)	3132931,10	3511183,76	112	8	8,96
Toplam Vadeli Mevduat (TL+YP)+Özel Sektör Yatırım Fonu+Tahvil Bono	15182584,35	17897383,62	118	20	23,50
Toplam Taksitli Krediler (KMH Dahil)	18342117,70	15880418,78	92	15	13,80
İşkolu Kârı	35227,56	22874,83	65	5	0
Sigorta Komisyonu	5019,63	5834,95	116	5	5,80
NPS	-	1	-	7	8,40
ABACUS (Konut Kredisi Adedi + İhtiyaç Kredisi Adedi + BES Adedi + Taahhüt Kredisi Adedi + Mevduat Müşteri Adedi)	184	163,60	0	40	0

Toplam	100	61
--------	-----	----

**F Bankası**, uluslararası bir banka grubunun iştiraki ile 2013 yılından beri ülkemizde faaliyet gösteren özel bir bankadır. Tablo 12'deki Performans karnesinde, portföy yöneticileri ve şube müdürlerinin 100 puanın % 60'ını kantitatif kriterlerden, % 40'ı da subjektif kriterlerden oluşmaktadır. Subjektif kriterlerin yarısı "yetkinlik" kriterlerinden, diğer yarısı da "kanaat" ve "NPL (Takipteki krediler/Toplam krediler)" oranından oluşmaktadır. Küçük ölçekli bankalarda, orta ve büyük ölçekli bankalara göre subjektif kriterlerin daha ağırlıklı olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 12 F Bankası Performans Karnesi

Kriter	Portföy Yöneticileri	Şube Müdürleri
Brüt Segment Gelir	45	35
Vadeli Mevduat	5	5
Vadesiz Mevduat	10	10
Nakit Krediler	15	15
Komisyon Geliri Gayri Nakdi İşlemler (Leasing ve Hazine Gelirleri Hariç)	0	10
Yeni Kredi Teklif Adedi (Her Ay En Az İki Yeni Teklif)	10	10
Nakit Yönetimi Ve Dış Ticaret (İthalat, İhracat, Takas - Tahsil Çekleri, Vergi, SGK, Otomatik Fatura Ödemeleri)	15	15
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

#### 4. Yeni Bir Performans Önerisine İlişkin Analiz

Bankalar arasında performans değerlendirme sistemlerinin farklılığı, Türk Bankacılık sisteminin homojen bir yapıda olmaması sebebiyle çeşitlilik arz etmektedir.

Bir önceki bölümde incelendiği üzere; kamu, özel veya ölçek ayırımı olmadan bankaların performans ölçümündeki temel amacı; şubelerin ve şube çalışanlarının verimliliklerinin artırılması, performansının geliştirilmesi ve şubelerin başarı sıralamasını ortaya koymaktır. Ancak bunu yaparken her bankanın önem verdiği kriterler banka politikalarıyla uyum arz etmek zorundadır. Bazı bankalar, şubelerin almış olduğu teftiş ve iç kontrol notlarını sisteme dahil ederken, bazı bankalar ise müşterilerin beklentilerini, hizmet kalitesini performans kriterleri arasına koymaktadır. Banka yönetiminin öncelikleri, portföy yöneticilerinin (PY) hangi alana yoğunlaşacağı konusunda yönlendirici olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında her bankaya uygulanabilecek tek bir ideal performans ölçüm sistemi yoktur. Oluşturulacak sistem; her kişinin ölçülerine göre dikilecek terzi işi bir kıyafet gibi olmalı, her bankanın kendi için belirlediği ihtiyaçlara cevap verebilmelidir.

Daha önceki bölümde belirtilen banka şubelerinin performans karneleri incelendiğinde iki önemli husus dikkat çekmektedir. Kar en önemli kriter olmakla birlikte sadece karın veya yalnızca mevduatın, kredilerin yüksek oluşu şube performansının tek göstergesi olarak kabul

edilmemelidir. Şube portföy yöneticilerinin performansını birkaç ürünle sınırlamamak, çok yönlü analiz etmek gereklidir. Diğer konu ise şube müdürlerinin dolayısıyla şubelerin performans karnelerinin %70'inden fazlasının portföy yöneticileri veya operasyon yöneticilerinin performansına bağlı olduğudur. Bu nedenle şube çalışanlarının eğitimi ve motivasyonu çok önemlidir. Diğer bir deyişle şube performanslarının başarısı, iş kolu portföy yöneticilerinin performansı ile doğru orantılıdır.

Yapılacak öneride sadece şube portföy yöneticilerine (PY) yönelik, kobi ve kurumsal iş kolunu içeren farklı bir performans ölçümü üzerinde durulacaktır. Bunun için sektörde ingilizce adıyla "dashboard" olarak ifade edilen bir uygulamanın amacı ve genel yapısı ortaya konulacaktır.

#### 4.1. Dashboard'un Amacı ve Genel Yapısı

Dashboard, banka şubelerindeki pazarlama yöneticilerinin performansını bireysel ve toplu olarak değerlendirmek amacıyla geliştirilen excel tabanlı bir uygulamadır. Dashboard, renklendirme tekniği kullanılarak PY'lerin başarı seviyelerini belirler ve konulan kurallar çerçevesinde PY'lerin başarı renklerini oluşturur.

Renklendirme tekniğinde 3 temel renk kullanılmaktadır:

- Kırmızı - Başarısız (Sayısal değeri "1" olarak belirlenmiştir.),
- Sarı - Beklenen düzeyin altında (Sayısal değeri "2" olarak belirlenmiştir.),
- Yeşil - Başarılı (Sayısal değeri "3" olarak belirlenmiştir.),

Tüm hesaplamalar 1, 2 ve 3 sayıları baz alınarak yapıldığından, blokların puanları ve ana renk puanı 1 - 3 skalasında değerler almaktadır.

PY'nin ana rengini oluşturan bloklar;

- Kar,
- Stok,
- Aktivite 1 (Son 3 ay),
- Aktivite 2 (Tüm yıl).

Her blok'un rengini oluşturan parametrelerin sayısı ve ağırlıkları farklıdır. Bu ağırlıklar parametrik olarak tasarlanmıştır ve genel müdürlük pazarlama ekiplerince güncellenebilir.

Bu 4 ana bloğa ek olarak, risk bloğu bulunmaktadır. Risk bloğu NPL (%) (Non Performans Loan-Yasal Takip) ve Watchlist (%) (Yakın İzleme) parametrelerinden oluşmaktadır. Bu bloğun kendi rengi olmadığından, direkt olarak PY ana rengine etkisi bulunmamaktadır. Watchlist parametresi bilgi amaçlı konulmuş olup, NPL parametresi ise sadece Kırmızı olduğu durumda, PY'nin ana rengini 1 renk aşağı düşürmektedir (Yeşil ise sarı, sarı ise kırmızı, kırmızı ise yine kırmızı olacak şekilde). NPL'in sarı ya da yeşil olması PY ana rengini etkilememektedir.

#### 4.2. Parametre Renklendirme Yöntemleri

PY sonuç sayfasında parametre renklendirme tekniği olarak 2 yöntem kullanılmıştır.

- Hedef gerçekleştirilmeye göre renklendirme,
- Benchmark modeline göre renklendirme.

Hedef gerçekleştirilmeye göre renklendirmede; PY'lerin hedef gerçekleştirme rakamı baz alınarak, %80 altında H/G'si olan Kırmızı, %80-%100 arası H/G'si olan Sarı, %100 ve üzeri H/G'si olan Yeşil olacak şekilde renklendirme yapılmaktadır.

Şekil 1. Hedef gerçekleştirme renklendirme barı

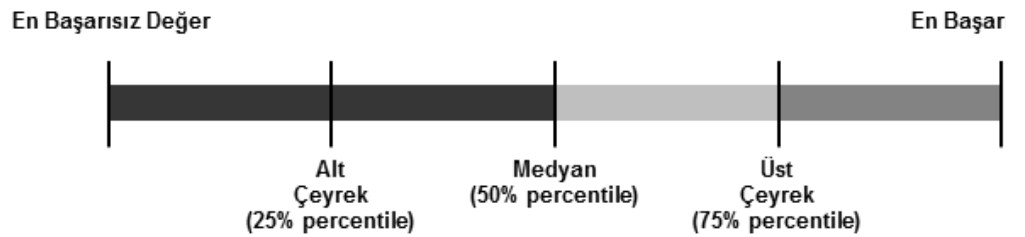


Mevcut dashboard yapısında, pazarlama tarafından hedef bilgisi paylaşılan 5 parametre bu yöntemle renklendirilmektedir. Hedef verisi hazır olan tüm parametreler için bu yöntemin uygulanabilir olması beklenmektedir. Hedefli parametreler aşağıdaki gibidir:

- Nakdi Kredi Ortalaması,
- Gayrinakdi Kredi Ortalaması,
- Vadesiz Mevduat Ortalaması,
- Vadeli Mevduat Ortalaması,
- Vadeli Müşteri Adedi.

Benchmark modeline göre renklendirmede; PY'ler en başarılıdan (parametrenin ne olduğuna göre bazen en büyük değer, bazen en küçük değer başarılı olarak belirlenmiştir) en başarısız doğru sıralanarak, en iyi %25'lik dilim Yeşil, sonraki %25'lik dilim Sarı, kalan dilim ise Kırmızı olacak şekilde renklendirme yapılır. Kurumsal ve Kobi dashboard yapısı ayrı olduğundan, PY sıralamaları iş kolu bazında yapılmaktadır.

Şekil 2. Benchmark modeline göre renklendirme barı



Hedef gerçekleştirilmeye göre renklendirme tekniğinin kullanıldığı 5 parametre dışında kalan tüm parametreler, benchmark modeli kullanılarak renklendirilmektedir (risk bloğu hariç). Benchmark modelinin uygulandığı parametrelerde sıralama yapılırken tüm banka



sıralaması yapılır. Her iş kolu kendi içinde (kurumsal ve kobi tüm banka) şeklinde sıralanır.

### 4.3. PY Ana Renk Hesaplaması

PY ana rengi hesaplamasında, renk ataması yapılan Kar, Stok, Aktivite 1 (Son 3 ay) ve Aktivite 2 (Tüm yıl) blokları, pazarlama ekiplerinin belirlemiş olduğu ağırlıklarla çarpılır. Bu ağırlıklar revizyon edilebilir olmalıdır.

Dashboard yapısındaki blok ağırlıkları aşağıdaki gibidir.

- Kurumsal: Kar %50, Stok %20, Aktivite (son 3 ay) %15, Aktivite (Tüm yıl) %15.
- Kobi: Kar %30, Stok %35, Aktivite (son 3 ay) %20, Aktivite (Tüm yıl) %15.

Kurumsal ve Kobi işkollarındaki blok ağırlıkları, iş kollarının stratejilerine göre ayırım gösterebilir. Örneğin bu dashboard'da Kobi işkolunda, Stok ve Aktivite 1 (Son 3 ay) bloklarına daha fazla ağırlık verilmiştir. Kurumsal iş kolunda ise Kar bloğunun diğer kriterlere göre ağırlık oranı daha yüksektir.

Elde edilen sonuç  $(2+1/2)$ 'den büyük ve eşit ise Yeşil,  $(1+1/2)$ 'den büyük ve eşit ve  $(2+1/2)$ 'den küçük ise Sarı,  $(1+1/2)$ 'den küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır.

### 4.4. Performans Blokları ve Detayları

Blokları oluşturan tüm parametrelerin ağırlıkları ve renk skalaları revizyon edilebilir olmalıdır. Her yıl bu değerler genel müdürlük pazarlama ekiplerince banka politika ve stratejilerine göre değiştirilebilir.

• **Kar Bloğu:** Brüt Kar ve Ortalama Spread parametrelerinden oluşmaktadır. Her iki parametrede benchmark modeli ile renklendirilmektedir. Belirlenen ağırlıklandırma aşağıdaki gibidir ve hem Kurumsal hem de Kobi iş kolunu kapsamaktadır.

Brüt Kar : 0.75 , Ortalama Spread : 0.25

Örneğin, brüt karı kırmızı yani "1" olan, ortalama spread'i Yeşil yani "3" olan bir PY'nin, kar bloğu değeri  $(0.75)*(1)+(0.25)*(3)=1,5$  olarak hesaplanır ve bu sayı Sarı aralığında kaldığı için sonuç Sarı olarak gösterilir. Kar bloğunun renk ataması yapıldıktan sonra ilgili değer, PY'nin ana rengi hesaplamasına gerçek değeriyle dahil edilmektedir.

• **Stok Bloğu:** Stok bloğundaki "Nakdi Kredi Ortalama", "Gayrinakdi Kredi Ortalama", "Vadesiz Mevduat Ortalama", "Vadeli Müşteri Adedi" parametreleri hedef gerçekleşmeye göre, kalan diğer parametreler ise benchmark modeline göre renklendirilmektedir. Bloğun ana rengi, parametrelerin ağırlıklı çarpımı ile belirlenmektedir. Bulunan sonuç

(2+4/9)'dan büyük ve eşit ise Yeşil, (1+4/9)'dan büyük eşit ve (2+4/9)'dan küçük ise Sarı, (1+4/9)'dan küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır. Aktivite-son 3 ay bloğunun renk ataması yapıldıktan sonra ilgili değer, PY'nin ana rengi hesaplamasına gerçek değeriyle dahil edilmektedir. Belirlenen ağırlıklandırma Ek.1'de gösterilmiştir.

• **Aktivite 1-Son 3 Ay Bloğu:** Aktivite-son 3 ay bloğundaki tüm parametreler benchmark modeline göre renklendirilmektedir. Yalnızca "Nakdi Kredi Net Bakiye Değişimi" parametresinde benchmark modeline uyulmamaktadır. Bunun temel sebebi, pozitif bakiye artışı olan tüm PY'lerin Yeşil yani başarılı kabul edilmesidir. Bu parametrede sıfır ve sıfırdan büyük olan tüm değerler Yeşil olarak gösterilmektedir. Bloğun ana rengi, parametrelerin ağırlıklı çarpımı ile belirlenmektedir. Bulunan sonuç (2+3/6)'dan büyük ve eşit ise Yeşil, (1+3/6)'dan büyük eşit ve (2+3/6)'dan küçük ise Sarı, (1+3/6)'dan küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır. Belirlenen ağırlıklandırma Ek.1'de gösterilmiştir.

• **Aktivite 2-Tüm Yıl Bloğu:** Aktivite-Tüm yıl bloğundaki tüm parametreler benchmark modeline göre renklendirilmektedir. Bloğun ana rengi, parametrelerin ağırlıklı çarpımı ile belirlenmektedir. Bulunan sonuç (2+3/6)'dan büyük ve eşit ise Yeşil, (1+3/6)'dan büyük eşit ve (2+3/6)'dan küçük ise Sarı, (1+3/6)'dan küçük ise Kırmızı olarak renklendirme yapılır. Aktivite-tüm yıl bloğunun renk ataması yapıldıktan sonra ilgili değer, PY'nin ana rengi hesaplamasına gerçek değeriyle dahil edilmektedir. Belirlenen ağırlıklandırma Ek.1'de gösterilmiştir.

• **Risk Bloğu:** Risk bloğu NPL (%) ve Watchlist (%) parametrelerinden oluşmaktadır. Bu bloğun kendi rengi olmadığından, direkt olarak PY ana rengine etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca, bu bloktaki 2 parametrenin renklendirme "hedef gerçekleşmeye göre" ya da "benchmark modeline göre" yapılmamıştır. Her iki parametre içinde renk aralıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

"%0" ise Yeşil, "%0" ve "ilgili iş kolunun banka ortalaması" arasında ise Sarı, "ilgili iş kolunun banka ortalaması"ndan büyük ise Kırmızı.

NPL parametresi sadece Kırmızı olduğu durumda, PY'nin ana rengini 1 renk aşağı düşürmektedir. (Yeşil ise sarı, sarı ise kırmızı, Kırmızı ise kırmızı olacak şekilde). NPL'in Sarı ya da Yeşil olması PY ana rengini etkilememektedir. Bu bloğun kendi rengi olmadığından, herhangi bir ağırlıklandırma verisi bulunmamaktadır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bankacılık sektörü için şube performanslarını ölçme gerekliliği çok önemlidir. Küreselleşen dünyada, ulusal ve uluslararası bankalarla rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek veya rekabet üstünlüğü elde ederek öne geçebilmek için bankalar ellerindeki en önemli argüman olan şubelerinin başarı ve performanslarını sürekli olarak değerlendirmek ve yukarıya taşımak zorundadır.

Şube performanslarının değerlendirilmesinde, finansal tablolar ve rasyolardan elde edilen verilerin yıllar itibariyle gelişimi dikkate alınmaktadır. Daha sonra bu veriler şube çalışanlarının değerlendirilmesi, şubeler arası karşılaştırma ve sınıflandırmalarda kullanılmaktadır.

Şubelerin performanslarının ölçülmesinde temel amaç; şubelerin ve şube çalışanlarının önceden belirlenen kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşma derecesinin değerlendirilmesi, şubelerin ve şube çalışanlarının verimliliklerinin artırılması, performansın geliştirilmesi ve günün gereklerinin takip edilmesidir. Bunun yanında; şubelerin banka kârına katkılarını saptamak veya banka kârının hangi şubede ortaya çıktığını tespit ederek, şubelerin başarı sıralamasını ortaya koymak şube performanslarının ölçülmesindeki diğer önemli amaçlardır.

Çalışmada Türkiye’de kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın performans değerlendirme sistemleri, bankaların performans karneleri üzerinden karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilmiş ve her ne kadar kârlılık oranının her bankada önemli bir performans ölçütü olarak kabul edilmesi gibi ortak özelliklere ulaşılmış olsa da; bankalar arasında performans ölçümüne ilişkin önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Örneğin; bankaların çoğu, şube çalışanlarının performanslarının ölçümü üzerinde daha fazla dururken; incelemeye konu olan bankalardan biri şube çalışanlarının performansının değerlendirilmesinin yanında, şubeler arası performans sıralamasının tespit edilmesi üzerinde daha fazla durmuştur. Bankalar arasında performans ölçüm sisteminde uygulanan farklılıkların bir diğeri ise; çoğu bankanın % 80 oranında hedef gerçekleştirme kaydeden çalışanını performans puanı ile ödüllendirirken; incelemeye konu bankalardan yalnızca biri % 90’ın altındaki hedef gerçekleştirmelere performans puanı vermemiştir. İncelemeye konu bazı bankaların portföy yöneticileri ile şube müdürlerini ortak performans kriterlerinden sorumlu tutarken; diğerlerinin her portföy yöneticisi ve şube müdürü için farklı performans karneleri üzerinde farklı kriterlerden sorumlu tutmaları incelemeye konu bankalar arasındaki performans değerlendirme yöntemleri farklılıklarından bir diğeridir. İncelemeye konu hemen her bankanın performans karnelerinde kullandıkları bazı kriterler ortak olsa da; bu kriterlere verilen ağırlıklı performans puanları her banka için farklılık arz etmektedir. Bankalar arasında performans değerlendirme sistemlerinin farklılığı, Türk bankacılık sisteminin homojen bir bütünlük arz etmemesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bankalar arasındaki bu heterojen yapı dahilinde performans değerlendirmesi ve kullanılacak yöntemler açısından da farklılık ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede analize konu banka şubelerinin performans karneleri incelendiğinde iki önemli husus dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, yalnızca kârlılığın yüksek oluşu veya yalnızca mevduatın yüksek oluşu ya da yalnızca verilen kredilerin yüksek oluşu şube performansının tek göstergesi olarak kabul edilmemektedir ve edilmemelidir. Çünkü bankacılık sektöründe ve özellikle banka şubeleri ve şube çalışanları söz konusu olduğunda başarı çok yönlüdür. Bu nedenle başarının ve/veya

performansın çeşitli boyutları ayrı ayrı ölçülmelidir. Diğer önemli konu ise, şube müdürlerinin yani şubelerin ve dolayısıyla bütünüyle bankaların performansı ve başarısı tamamen şube çalışanlarına bağlı olmasıdır. Çünkü incelemeye konu bankaların, şube müdürleri performans karneleri incelendiğinde görülecektir ki şube müdürlerinin performans puanlarının % 70'inden fazlası portföy yöneticilerine veya operasyon yöneticilerine bağlıdır. Bu nedenle, banka çalışanları eğitilmeli, motive edilmeli ve sabit ödemelerden ziyade performansa bağlı artan oranlarda ek ödeme ile ödüllendirilmelidir. Çünkü bankalar kaçınılmaz olarak emek yoğun üretim anlayışının hakim olduğu üretim birimleridir. Bu tür organizasyonlarda başarının elde edilmesi ve performansın yükseltilmesi ancak çalışanların eğitilmeleri, motive edilmeleri ve performansa bağlı ek ödemelerle teşvik edilmeleri yoluyla mümkün olur.

Daha öncede değinildiği gibi her bankaya uygulanabilecek tek bir ideal performans ölçüm sistemi olduğunu belirtmek doğru olmayacaktır. Bu nedenle bu çalışmada yeni bir performans ölçümü önerisinde bulunurken sözkonusu bankanın, sadece kobi ve kurumsal iş kolunda faaliyet gösterdiği varsayımından hareket edilmiştir.

Portföy yöneticilerinin başarı seviyeleri belirlenirken diğer bankalardan farklı olarak renklendirme tekniği kullanılmış; Kırmızı başarısız, Sarı beklenen düzeyin altında, Yeşil başarılı olarak belirlenmiştir. Renklendirme tekniğiyle, PY'lerin karnelerindeki başarı düzeyleri diğer banka uygulamalarına göre daha kolay ve anlaşılabilir düzeye indirgenmiştir.

Portföy Yöneticileri; Kar, Stok, Aktivite 1 (Son 3 ay) ve Aktivite 2 (Tüm yıl) adı altında 4 ana blok ve bu blokların altında oluşan parametrelerle değerlendirilmiştir. 4 ana bloğa ek olarak NPL ve Yakın izleme parametrelerinden oluşan Risk bloğu da dashboard'da bulunmaktadır. Modelde Risk bloğunun çok önemli bir rolü bulunmaktadır, Portföy yöneticileri ne kadar başarılı olursa olsun şayet NPL parametresi Kırmızı ise PY'nin ana rengi 1 renk aşağı düşmektedir. Önerilen yöntemde; Risk unsurunun, diğer banka uygulamalarıyla karşılaştırıldığında çok önemli bir ağırlığı bulunmaktadır. PY ne kadar başarılı olursa olsun, Risk bloğu "kırmızı" ise başarı düzeyi otomatik olarak bir alt segmente inmektedir. Bankaların bir kısmında sadece negatif puanlama yapılarak ağırlıklandırma yapılmıştır. Dolayısıyla incelenen bankalarda sorunlu kredi rakamlarının yükselmesinin PY karnesindeki etkilerinin sınırlı olduğu görülmektedir. Önerilen yöntemde ise risk unsurunun PY karnesine etkisi daha radikaldir.

Parametreler renklendirilirken - Hedef gerçekleşme ve - Benchmark modeline göre renklendirme yöntemi uygulanmıştır. Hedef gerçekleşme oranı diğer banka uygulamalarına paralel olarak %80 oranında belirlenmiştir.

Blokları oluşturan tüm parametrelerin ağırlıkları ve renk skalalarının revizyon edilebilir olduğu, her yıl bu değerlerin genel müdürlük pazarlama ekiplerince banka politika ve stratejilerine göre yeniden değerlendirilebileceği öngörülmüştür. Önerilen yöntemde PY

karnelerinin değerlendirilmesi tamamen kantitatif kriterlerden oluşturulmuştur, yetkinlik kriterleri ve kanaat gözardı edilmiştir.

Sonuç olarak, müşterilerin bankalar ile yüz yüze temas noktası olan tek birim şubelerdir, bu nedenle aslında her bir şube bağlı olduğu bankayı temsil eder ve müşteri sayısı ile karlılık oranının belirlenmesinde çok önemli rol oynar. Ayrıca şubelerin bankaya yeni müşteri kazandırma ve fon toplamada en etkili argüman olduğu, bankaların başarısının şubelerin başarısına bağlı olduğu gerçeği her zaman hatırlanmalıdır.

### **Kaynakça**

Alpay, M. 2010, Kredi değerliliğinin ölçülmesinde topsis yöntemi ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Babuşcu, Ş. 2002. Bankacılıkta şube performans ölçme. Seminer Notları. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Kütüphanesi Yayınları.

Banka ve Kambiyo İşlemleri. 2011. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

Çılan, A. Ç. ve Can, M. 2013. Banka şubelerinin performanslarını etkileyen faktörlerin kanonik korelasyon analizi ile incelenmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eylül: 285-296.

Çolak, Ö. F. ve Altan, Ş. 2002. Toplam etkinlik ölçümü: Türkiye'deki özel ve kamu bankaları için bir uygulama. İşletme ve Finans Dergisi, 17(196): 45-55.

Doyle, P., Fenwick, I. ve Savage, G. P. 1981. A model for evaluating branch location and performance. Journal of Bank Research. 90-95.

Elyasani, E. and Mehdian, S. 1990. Efficiency in the commercial banking industry, a production frontier approach. Applied Economics. 22: 539-551.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. 2008. Banka şube performanslarının vikor yöntemi ile değerlendirilmesi. Endüstri Mühendisliği Dergisi.20(1): 19-28.

Flapper, S. D., Fortuin, L. ve Stoop, P. P. M. 1996. Towards consistent performance management systems. International Journal of Operations & Production Management. 16(7): 27 – 37.

Günceler, B. 2003. Şube bilanço ve kar zarar analizi performans değerlendirme ve bütçe yapma teknikleri. Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Kütüphanesi Yayınları.

Işıl, H. Ö. (2008). Türk bankacılık sisteminde performans ölçümü ve yönetimi. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

İsayev, E. 2004. Ticari bankalarda şube performansının değerlendirilmesi Azerbaycan'da ticari banka örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırhoğlı, H. 1992. Ticari bankalarda Şube yöneticilerinin performanslarının llmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management. 15(4): 80-116.

Tağtekin, T. 1999. Ticari bankalarda Şube performans değerlendirme ve analiz yöntemleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Takan, M. 2001. Bankacılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Takan, M. 2002. Bankacılık, teori, uygulama ve yönetim. Adana: Nobel Yayınları, 2. Baskı.

Türkiye Bankalar Birliği. 31 Aralık 2016  
<[https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp)>

Uçak, M. 2007. Türk ticari banka sektöründe Şube performanslarının llmesi ve eğitim gereklerinin tespiti. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

## Ekler

### Ek : 1 Performans Blokları Ağırlık Oranları

#### Kurumsal: Stok Bloğu

Nakdi Kredi Ortalama	G.Nakdi Ortalama	Vadesiz Mevduat Ortalama	Vadeli Mevduat Ortalama	Vadesiz / Kredi Rasyosu	Vadeli Müşteri Adedi	Aktif Müşteri Adedi (nokta değer)	apraz Satış Adedi	80% Riski Oluş. MŐ. Sayısı
0,20	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10

#### Kobi: Stok Bloğu

Nakdi Kredi Ortalama	G.Nakdi Ortalama	Vadesiz Mevduat Ortalama	Vadeli Mevduat Ortalama	Vadesiz / Kredi Rasyosu	Vadeli Müşteri Adedi	Aktif Müşteri Adedi (nokta değer)	apraz Satış Adedi	80 Riskli MŐ Sayı
0,35	0,05	0,15	0,10	0,05	0,05	0,05	0,10	0,1

#### Kurumsal: Aktivite 1 Son 3 ay Bloğu

Kullandırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen MŐ. Adedi	Yeni Limit Açılan MŐ. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müşteri Adedi	Net Bakiye DeđerİŐimi (Son 3 Ay - Nokta)
0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,20

#### Kobi: Aktivite 1 Son 3 ay Bloğu

Kullandırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen	Yeni Limit	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müşteri Adedi	Net Bakiye DeđerİŐimi (Son 3 Ay - Nokta)

		Müş. Adedi	Açılan Müş. Ad.		
0,10	0,10	0,20	0,20	0,25	0,15

#### Kurumsal: Aktivite 2 Tüm Yıl (YTD-Year to date)

Kullandırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müş. Ad.	Net Bakiye Değişimi (YTD - Nokta Bakiye Farkı)
0,15	0,20	0,15	0,15	0,15	0,20

19

#### Kobi: Aktivite 2 Tüm Yıl (YTD-Year to date)

Kullandırım Adedi	Müşteri Ziyaret Adedi	Akt. Edilen Müş. Adedi	Yeni Limit Açılan Müş. Ad.	Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müş. Ad.	Net Bakiye Değişimi (YTD - Nokta Bakiye Farkı)
0,10	0,10	0,20	0,15	0,25	0,20

#### Ek : 2 Veri Sayfası ve Veri Tablosu

Dashboard'da gösterilen tüm parametrelerin verilerini içeren sayfadır. Belirlenen dönem için hazırlanan dashboard verisi oluşturulduktan sonra, verinin bu sayfaya aktarımı yapılır ve PY sonuç sayfası otomatik olarak oluşturulur.

Kar:(YTD-Year to date)	Müşterinin PY'ye tanımlandığı tarihten itibaren, PY'ye yansıtılan verim PY brüt kar değerinden NPL karşılık etkisi çıkarılmıştır.
Ortalama Spread:	Müşterinin PY'ye tanımlandığı tarihten itibaren, PY'ye yansıtılan spread (Ort. TL, YP, DEK spread'leri, ort. TL, YP ve DEK kredi hacimlerine göre ağırlandırılarak hesaplanmıştır)
Nakdi Kredi Ortalama: (TL + Döviz + DEK)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
G.Nakdi Kredi Ort.: (TL ve YP Tem. Mek. + Akredif + Diğer Garanti ve Kef.+ Kabul Kred)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
Vadesiz Mevduat Ortalama: (TL + YP)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
Vadeli Mevduat Ortalama (TL + YP)	PY'ye hedef tanımlandığı tarihten itibaren ortalama gerçekleştirmeler (müşterinin PY'ye tanımlı olduğu tarihler baz alınmıştır)
TL Vadesiz/TL Nakit Kredi Rasyosu	(TL Toplam Vadesiz Ortalama: Blokeler Dahil)/(TL Nakdi Kredi Ortalama)
Vadeli Müşteri Adedi	PY'nin son bulunduğu şubedeki günleri sürecinde, vadeli mevduat müşterilerinin sayısı günlük olarak bulunup, bunların ortalaması alınmıştır
Aktif Müşteri Adedi	Mevcut yılda hesabında hareket olan, PY'ye tanımlı tüm müşterilerin sayısı
Çapraz Satış Adedi	PY'ye tanımlı müşterilerin çapraz satış adetleri
80% Riskli Oluş. Müş. Sy.	Her PY'nin ortalama toplam riskinin 80%'ini oluşturan müşteri sayıları hesaplanmıştır
NPL (%)	PY'lerin mevcut dönemin son günündeki nokta NPL bakiyesini PY'nin aynı gün sonundaki toplam risk bakiyesine bölünmüştür.
Watch List (%)	Yakın izleme ve focus müşterileri ayrıştırılarak, bu iki kümenin tekrara düşmeyecek şekilde toplam risk bakiyesi PY bazlı ve mevcut dönemin son günü baz alınarak hesaplanmıştır. Bu rakam, PY'nin aynı gün sonundaki toplam risk bakiyesine bölünmüştür.

Kullandırım Adedi	PY'nin ilgili dönemdeki tüm kredili işlemlerinin sayısı (KMH ve personel kredileri hariç)
Müşteri Ziyaret Adedi	PY'nin müşterilerine ait girilmiş olan tüm ziyaret form sayılarının toplamı
Aktive Edilen Müşteri Adedi	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Son 3 ayda riski olan ancak Bir önceki yılın başından itibaren riske girilmeyen müşterilerin sayısı hesaplanmıştır. 2017 YTD aktivite için : 2016'da riski olan ancak 2015'de riske girilmeyen müşterilerin sayısı hesaplanmıştır.
Limit Açılan Yeni Müş. Ad.	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Son 3 ayda limiti açılan ve daha önce bankamızda herhangi bir üründe onaylı bir limiti bulunmayan müşterilerin sayısı hesaplanmıştır. 2017 YTD aktivite için : 2017 yılında limiti açılan ve son 18 ay içinde bankamızda herhangi bir üründe onaylı bir limiti bulunmayan müşterilerin sayısı hesaplanmıştır.
Yeni Limit Açılıp Riske Girilen Müş. Ad.	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Son 3 ayda yeni limit açılan müşterilerden, son 3 ayda riske girilenlerin adedi hesaplanmıştır. 2017 YTD aktivite için : Mevcut yılda yeni limit açılan müşterilerden, mevcut yılda riske girilenlerin adedi hesaplanmıştır.
Nakdi Kredi Net Bakiye Değişimi (Nokta Bakiye Farkı)	<u>Son 3 ay aktivite için</u> : Py bazlı, son 3 ayın başlangıç ve bitiş tarihlerindeki nakdi kredi nokta bakiyelerinin farkı hesaplanmıştır. 2017 YTD (Year to date) aktivite için: Py bazlı, 2016 başlangıç ve bitiş tarihlerindeki, nakdi kredi nokta bakiyelerinin farkı hesaplanmıştır.



# Branch Performance Measurement On Turkish Banking Sector And Analyzed Comparatively

## Introduction

The most important feature that differs in banks from other enterprises that produce goods and services is that in banks the input and the output is money. Through the banking services offered, differentiation of the characteristics, such as the amount, risk, term, variety and location, of the money is provided. The amount and variety of banking services offered today has increased significantly and the importance of bank branches, the marketing units in which these services are offered to customers, has increased.

In the banking sector, the necessity of measuring branch performance is very important. In the globalizing world, in order to be able to compete with national and international banks and survive or gain a competitive advantage, banks must continuously evaluate and benchmark their successes and performances, which are the most important arguments that banks possess.

The main purposes of measuring the performances of the branches are: evaluating the degree of branch and branch employees' attainment of predetermined corporate and individual goals, increasing the productivity of branch and branch employees, improving performance, and following the requirements of the day. Besides this, determining branches' contribution to the bank's profits or establishing which branches of bank profits are emerging and showing the success ranking of the branches is another important purpose of measuring branch performances.

## Method

The aim of this study is to raise awareness of why bank branches are necessary and important for performance measurements, to establish basic approaches to performance measurements at bank branches, and to introduce a proposal of a new model for performance measurements at branches.

## Findings

In this study, the performance evaluation systems of six banks operating in the public and private sectors in Turkey were analysed comparatively through the performance ratios of the banks and, although common characteristics such as the rate of profitability are accepted as an important measure of performance in each bank, it has been found that there are significant differences in performance measurements between the banks. For example, while most banks were more concerned with measuring the performance of their branch employees, one of the banks examined was more concerned with determining the performance ranking between its branches in addition to the branch employee evaluations. Another difference in the performance evaluation system among banks, was that while most banks rewarded performance points to employees that realized 80% of their objectives, only one of the banks did not give performance points to employees that completed less than 90% of their objectives. Another difference in performance evaluation methods among the banks examined is that while some of the banks held the bank portfolio managers and the branch managers to a

common performance criteria, others held portfolio managers and branch managers accountable to different performance reports and different criteria. While some of the criteria used by almost every bank in the performance benchmark are common, the weighted performance scores given to these criteria vary for each bank. The differences in the performance evaluation systems between the banks is due to the Turkish banking system not being part of a homogeneous unit. Therefore, within this heterogeneous structure between banks, there also arises differences in terms of the performance evaluation and the methods that are used.

Two important points come to attention when examining the performance scores of the subject bank branches analysed in this framework. The first of the points is that high profitability only, or high deposit only, or high credit only, is not and should not be regarded as the sole indicator of branch performance. This is because, success is very versatile in the banking sector, especially when it comes to bank branches and their employees. For this reason, the various dimensions of success and/or performance must be measured separately. Another important issue is that the performance and success of branch managers, and hence that of the branch and accordingly the entire bank, is entirely dependent on the employees of the branch.

### **Conclusion and Recommendations**

As discussed in the previous section; the main purpose of the performance measurement of banks without the separation of public, private or scale is to increase the productivity of the branches and branch employees, to improve performance, and to rank the success of branches. As mentioned earlier, it would not be correct to state that there is only one ideal performance measurement system that can be applied to every bank. For this reason, the proposal for a new performance measure in this study was based on the assumption that the bank operates only in the SME and corporate business lines.

When the success levels of portfolio managers were determined, a colouring technique was used that differed from other banks. Red was used to represent failure, Yellow was below the expected level, and Green represented success. With the colouring technique, the success levels of PMs on the reports have been reduced to a level that is easier to understand than the applications of other bank applications.

Portfolio Managers were evaluated with 4 main blocks named Profit, Inventory, Activity 1 (Last 3 months) and Activity 2 (All year) and the parameters that occurred under these blocks. In addition to the 4 main blocks, the Risk block, which consists of the NPL and Close monitoring parameters, was also available on the dashboard. The Risk block has a very important role in the model. No matter how successful the portfolio managers are, if the NPL parameter is red, the main colour of the PM falls 1 colour level below. In the proposed method, the risk factor is very important when compared to other bank applications. No matter how successful the PM is, if the risk block is "red", the success level automatically falls to the one lower segment. Some of the banks were weighted with only negative ratings. Therefore, it was observed that the increase in problem loans in the examined banks had limited effects on the PM report. Additionally, in the proposed method, the effect of the risk factor is more radical on the PM report.

When the parameters were being coloured - Target realization and - according to the Benchmark model the Colouring method was applied. Target realization rate was determined as 80% in parallel with other bank applications.

It is predicted that, as the weight and colour scales of all the parameters that make up the blocks can be revised, these values can be reassessed each year by the general directorate of marketing team according to the bank's policies and strategies. In the proposed method, the evaluation of the PM reports is made entirely from quantitative criteria, and the criteria of competence and opinion are ignored.

23

---

In summary, branch offices are the only units that customers can have face-to-face contact with their banks at, so each branch office actually represents the bank it is affiliated with and plays a very important role in determining the number of customers and profitability. It should also always be remembered that branch offices are the most effective in terms of bringing new customers to the bank and obtaining funds, and that the success of the bank depends on the success of its branches.

# Türk Bankacılık Sektöründe Penetrasyon; İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık Ürünlerindeki Penetrasyonun Analizi <sup>1</sup>

Asuman ERBEN YAVUZ

Ankara, Türkiye

[asumanerbenyavuz@gmail.com](mailto:asumanerbenyavuz@gmail.com)

Şenol BABUŞCU

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

[babuscu@baskent.edu.tr](mailto:babuscu@baskent.edu.tr)

## Özet

*Tasarruf sahipleri ile kaynak gereksinimi olanlar arasında transfer işlemlerini sağlayan finansal sistemler içerisinde bankacılık sektörü ilk sırada yer almaktadır. Bilgi çağı ile birlikte bankacılık sektörü de diğer tüm alanlarda yaşanan büyük değişimin etkisi altında kalmış, yeni teknolojiler geleneksel bankacılık yöntemlerini yapısal anlamda etkilemiştir. Bilgisayar teknolojilerinin kullanımı ile başlayan süreç, internet teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak bankaları, internet bankacılığı ve mobil bankacılık uygulamalarına yöneltmiştir. Artık dünyada şubesiz bankacılık uygulamaları başlamıştır. Bu bağlamda, Türkiye'deki bankacılık sektörünün internet bankacılığı ve mobil bankacılık ürünlerini ne düzeyde kullandıkları ve müşterilerin bu ürünlere olan ilgisi önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, internet bankacılığı ve mobil bankacılık ürünlerindeki penetrasyonun güncel durumunu belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda 2011-2016 yılları arası bankaların internet bankacılığı ve mobil bankacılık ürünlerinin kullanım adet ve hacimleri derlenmiş, elde edilen veriler doğrultusunda gelişmeler yorumlanmıştır. Belirlenen yıllar arası internet bankacılığı ve mobil bankacılık için ayrı ayrı para transferleri, ödemeler, kredi kartı işlemleri ve diğer finansal işlemlere yönelik verilerin incelenmesi sonucunda, internet ve mobil bankacılık uygulamalarını kullananların oranının her geçen yıl büyük oranlarda artış gösterdiği tespit edilmiştir. Bu artışın önemli nedenlerin başında bankalar açısından ciddi oranda maliyet giderlerin düşmesi, müşteriler açısından ise öncelikli zaman tasarrufu olmak üzere internetin olduğu her yerden ve her zaman gerekli bankacılık işlemlerini daha ucuz ve hızlı yoldan yapabileme gelmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Bankacılık penetrasyonu, Kayıt dışı ekonomi, İnternet bankacılığı, Mobil bankacılık, Dijital bankacılık.

## A Banking Survey to Determine the Most Effective Recovery Strategies to Prevent Customer Losses

### Abstract

*Today's banking sector has undergone tremendous and serious transformations since its first appearance on history pages. The most important function of the banking sector in the economy is to bring together business owners with financial resources, in other words capital and entrepreneurs. This provides great benefits to the economies of the countries in which they are located. Another function that is important in the macroeconomic dimension is the transfer of funds to the financial system to the sectors and sectors that will most support economic development. Another area benefiting from the activities of the banking sector is the struggle with the informal economy. The existence and size of the*



<sup>1</sup> Bu çalışma Başkent Üniversitesi SBE Bankacılık ve Finans Yüksek Lisans Programında yapılan tez çalışmasından üretilmiştir.

*informal economy is closely related to the state's taxation system, which is the source of income. For this reason, the existence of informal economic activities has a great influence on the development of the country.*

*Over time, the banking sector has undergone major changes in order to be able to serve its customers better and to be more easily accessible. Today's world banking is now active in virtual branches and 24-hour call centers. It is understood from the sudden rise of the data in the tables in the last part of the study that the Turkish banking sector can keep up with these innovations that have spread rapidly in the global world. Banks that have an effective role in all aspects of the economy have developed their systems so rapidly in our country that it is promising for the development and sustainability of the economy.*

**Keywords:** Banking, Banking penetration, Informal economy, Internet banking, Mobile banking.

Finansal sistemler, kaynak gereksinimi olanlar ile tasarruf sahipleri arasında kaynak transferini sağlayan sistemlerdir.

Bankacılık sektörü, en genel anlamda, fon ödünç veren kişi veya kuruluşlar ile ödünç alan kişi veya kuruluşlar arasındaki bağlantıyı sağlayan, finansal alanda fonları biriktirenlerden alarak yatırım veya tüketim için ihtiyaç duyanlara aktaran en kapsamlı mali aracı sektördür.

Bankacılık sektörü kayıt dışı ekonomi ile mücadele açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bilhassa son yirmi beş, otuz yıldır iktisatçıların ve hükümetlerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Diğer taraftan ülke ekonomilerinde en önemli aktörlerin başlarında yer alan bankalar, bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerden en fazla etkilenen kurumlar arasında yer almaktadır. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte alternatif dağıtım kanalları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu bağlamda finansal ürünler de çağa ayak uydurabilmek için dijitalleşmeye başlamıştır. Elektronik para (*bit coin*), elektronik cüzdan (*digital wallet, e-cüzdan*) gibi uygulamalar devreye girmeye başlamıştır.

Bu çalışmada Türk bankacılık sektöründe internet bankacılığı ve mobil bankacılık ürünleri ele alınmakta, son yıllarda bu ürünlerin bankacılık sistemine ne düzeyde dahil olduğu incelenmektedir.

### 1. Hizmet Telafisi ve Telafi Stratejileri

Hizmet hatalarının engellenemez olması, bu hataların olumsuz sonuçlarını asgari düzeye indirebilmek için hizmet telafisi kavramını ortaya çıkarmıştır. Hizmet telafisi 1970'lerin öncesinden, 1980'lerin başına kadar bilgisayar ve iletişim kesintilerinin üstesinden gelme ya da doğal felaketler kaynaklı hataları onarma amacını taşımaktayken (Andreasen ve Best, 1977), 1970'lerin sonu ve bu dönemi takip eden on yılda ise müşteri sadakati ve olumlu kulaktan kulağa pazarlama davranışı yaratma gibi uzun dönemli telafi yararlarını da amaçlayan bir kavrama dönüşmüştür (Brown, Cowles ve Tuten, 1996, s. 34). Literatür incelendiğinde hizmet telafisine ilişkin ilk tanımının Bell ve Zemke (1987)

tarafından “müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamak ve karşılamak yoluyla yapılan yönlendirmenin bir bölümüdür” şeklinde yapıldığı görülmektedir. Hart, Heslett ve Sasser (1990) çalışmalarında hizmet telafisini “ hizmet sağlayıcının hizmet hatası gibi başarısız hizmet kalitesine karşı bir yanıtı” olarak değerlendirmesinin ardından, hizmet telafisi kavramı mevcut sistemi değiştirme ve geliştirme amaçlı bir strateji olarak benimsenmiş ve bugünkü bakış açısına kavuşmuştur. Buradan yola çıkarak hizmet telafisi; müşteri kayıplarını engellemek adına yaşanan hatadan ötürü tatminsiz olan müşteriye kaliteli bir deneyim yaşatmak ve yeniden tatmin duruma ulaştırmak için, işletme tarafından müşteri beklentileri dikkate alınarak, sarf edilen çabalar olarak tanımlanabilir.

Literatürde hizmet telafi stratejileri, araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlarla incelenmiş olmakla birlikte bu çalışma kapsamında telafi stratejileri iki bölümde incelenecektir. Birinci bölüm literatürde en sık kullanılan ve pek çok araştırmada ortak yapı halinde kullanılan stratejilerden, ikinci bölüm ise literatürde daha az incelemeye konu olmuş stratejilerden oluşmaktadır.

### 1.1. Çekirdek telafi stratejileri

Yurtadur ve Süzen (2016) tarafından yapılan “Türkiye’de Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına Yaklaşımlarının İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmada internetin yaygın olarak kullanılmasının bankacılık sektörünü önemli ölçüde etkilediği belirtilerek Türkiye’de internet bankacılığının kullanımına yönelik bir takım analizler yapılmıştır. Yazarlara göre internet bankacılığının bankalar açısından müşteri odaklılığını artırmak, maliyetleri düşürmek, ürün yenilik ve çeşitliliklerini artırmak, daha kolay ve hızlı pazarlama olanaklarından yararlanmak, banka-müşteri iletişimi artırmak, coğrafi bölge ve zaman sınırlaması olmaksızın hizmet sunmak, şube-personel-kira gibi masrafları düşürmek gibi önemli avantajları vardır. Bu avantajlardan dolayı bankalar, müşterilerini internet ve mobil bankacılık uygulamalarına daha fazla yönlendirmekte, bunun sonucu da her geçen gün dijital bankacılık uygulamaları günlük yaşama daha fazla girmektedir.

İnan, Nakıboğlu ve Südaş (2016) tarafından yapılan “İnternet Bankacılığına İlişkin Tüketici Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Pilot Uygulama” adlı çalışmada teknolojik gelişmelerin bütün işletmelere var olan hizmetlerini self-servis araçlar ile sunma olanağı sağladığı belirtilmiş, bankacılık açısından da birçok bankacılık hizmetinin müşteriler tarafından self-servis yöntemiyle karşılanabileceği internet bankacılığı uygulamalarının yaygınlaştığı vurgulanmıştır. Çalışmada müşterilerin internet bankacılığı kullanma niyetlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmanın sonuçlarına göre internet bankacılığının algılanan faydası bu hizmete yönelik tutumu, tutum ise gelecekte hizmeti kullanma niyetini olumlu yönde etkilemektedir. İnternet bankacılığını kullanmaya başlama önünde olumsuz bir faktör olarak da insanların etkileşim

ihtiyacının artması gösterilmiştir. Buna karşılık zaman ve şubeye gitmeden bankacılık işlemlerini yapabilme olanağı gibi faktörler, insanları şubesiz bankacılık hizmetlerini daha fazla kullanmaya yönlendiren etkenler olarak bulgulanmıştır.

Malaquias ve Hwang (2016) tarafından yapılan “An Empirical Study on Trust in Mobile Banking: A Developing Country Perspective” adlı çalışmada mobil bankacılığın benimsenmesinde ve kullanılmasında güven faktörünün önemli olduğu ileri sürülmektedir. Mobil bankacılık teknolojisinin insanların yaşam kalitesini iyileştirdiği, bankalara verimlilik kazandırdığı, bu nedenle daha yaygın kullanıma kavuşabilmesi için güvenin arttırılabilmesi için güveni belirleyen faktörlerin ortaya çıkartılabilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda mobil bankacılık hizmetlerine yönelik güvenin oluşturulması ve mobil bankacılığın benimsenmesini teşvik için bilgi asimetrisinin azaltılması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Kara ve Hacıhasanoğlu (2015) tarafından yapılan “Bankacılıkta Mobil Pazarlama ve Tüketici Satın Alma Kararı Üzerine Etkisi: Yozgat Örneği” adlı çalışmada bankaların mobil iletişim teknolojilerindeki hızlı değişime ayak uydurarak pazarlama stratejilerini bu alana doğru çevirdikleri belirtilmektedir. Çalışmada mobil kanallara bankaların gittikçe daha fazla önem vermeye başladıklarını vurgulanmakta, buna karşılık yaptıkları araştırma sonucunda insanların bankaların mobil reklamlarına olumsuz şekilde baktıkları sonucuna ulaştıkları ortaya çıkmaktadır. Tüketiciler bankaların mobil reklamlarından etkilenmedikleri gibi bu reklamlarda rahatsızlık duyduklarını da belirtmektedirler. Bu bağlamda mobil bankacılık ürünlerinin tanıtımı ile ilgili önemli sorunlar yaşandığı söylenebilir.

Shaikh ve Karjaluo (2015) tarafından yapılan “Mobile Banking Adoption: A Literature Review” adlı çalışmada e-ticaretin küresel ticaret ortamında önemli bir aktör olmasından dolayı mobil bilgi işlem ve mobil ticaret uygulamalarında yoğunlaşmanın başladığı belirtilmekte, m-bankacılık olarak tanımlanan mobil bankacılığın bu noktada önemli bir dağıtım kanalı olarak ortaya çıktığı tespiti yapılmaktadır. Mobil bankacılığın kabul edilirliliği ile ilgili literatürde muhtelif farklılıkların vurgulandığı, genel olarak ise m-bankacılığa tüketicinin adaptasyonunun teknolojiyi kabulüne dayandırıldığı görülmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki m-bankacılık hizmetlerini kullanan tüketiciler üzerinde yapılan araştırmalar, adaptasyonun tüketicilerin yaşam tarzları ve eğilimleri doğrultusunda algıladıkları fayda ile doğru orantılı arttığını göstermektedir.

Boor, Oliveira ve Veloso (2014) tarafından yapılan “Users as Innovators In Developing Countries: The Global Sources of Innovation and Diffusion in Mobile Banking Services” adlı çalışmada mobil bankacılık ürünlerinde yapılan yeniliklerin %85’inin gelişmekte olan ülkeler tarafından uygulamaya konulduğu tespiti yapılmaktadır. Araştırmacıların GSM Birliğinden elde ettikleri mobil finansal hizmetler listesi üzerinden yaptıkları çalışma sonrasında mobil finansal hizmetlerin

%50'sinden fazlasının kullanıcıların önceliği doğrultusunda geliştirildiği, başka bir ifade ile bunlara kullanıcıların öncülük ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu yeniliklerin gelişmekte olan ülkelerde meydana gelmesine yönelik başlıca faktörler olarak bilgi ve iletişim teknolojilerine erişimin artması, esnek platformların ortaya çıkması gösterilmiştir. Ayrıca OECD dışı ülkelerde uygulamaya konulan mobil finansal uygulamaların dörtte üçünün OECD ülkelerinde yaygın olarak kullanıldığı tespit edilmiş, buradan hareketle yeniliklerin küresel anlamda anlamlı olduğu bulgulanmıştır.

Aytar, Yeğen ve Erdemir (2012) tarafından hazırlanan "Elektronik Şube ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri" adlı bildiriye bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinin kullanımı ile birlikte bankacılık uygulamalarında önemli bir açılım yaşandığı, özellikle genç nüfusun bilişim teknolojilerine yatkınlığının sektördeki gelişmelere hız kazandırdığı vurgulanmaktadır. Bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinin kullanımı kullanıcılara hız, güvenlik, etkinlik ve maliyet gibi avantajlar yaratmakta, müşteri memnuniyeti de önemli düzeyde artış göstermektedir. 2012 yılında Türkiye Bankalar Birliğinin verilerine göre 25 banka elektronik bankacılık hizmeti sunmaktadır. Yazarlar, şubeler aracılığı ile yapılan işlemlerin internet bankacılığına aktarılması ile sektörün önemli bir komisyon gelirin kavuştuğunu da belirtmekte, teknoloji kullanımının artması ile birlikte şube iş yüklerinin de azaldığını vurgulamaktadırlar.

Eroğlu ve Yücel (2012) tarafından yapılan "Türkiye'deki Kurumsal Banka müşterilerinin İnternet Bankacılığı Kullanım Eğilimlerini Belirleyen Başlıca Faktörler Üzerine Ampirik bir Çalışma" adlı makalede Türkiye'deki bankacılık işlemlerinin şubede gerçekleşmesi durumunda 2.1 USD olan maliyetin İnternet Bankacılığı ile yapılması durumunda 0.1 USD'ye, Mobil Bankacılık uygulamalarında ise 0.02 USD'ye kadar indirilebildiği belirtilmektedir. Ayrıca İnternet ve mobil bankacılık hizmetleri ile çeşitlilik yaratılabildiği, işlemlerin daha hızlı gerçekleştirilebildiği vurgulanmaktadır. Kurumsal firmaların da özellikle işlem hızlılığı açısından internet ve mobil bankacılık uygulamalarını tercih ediyor olmaları, bu alandaki ürünlerin her geçen gün daha fazla kullanılmasına yol açmaktadır.

Akın ve Karaboğa (2011) tarafından yapılan "Bireysel Müşterilerin Şubesiz Bankacılık Hizmetlerini Kullanma Kararına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Bilecik Örneği" adlı çalışmada bireysel banka müşterilerinin şubesiz bankacılık hizmetlerini kullanma kararlarını etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda bireysel müşterilerin özellikle şubesiz bankacılığı çok fazla güvenilir bulmadıklarından dolayı kullanmaya geçmedikleri tespiti yapılmıştır. Bu çalışma, güvenlik konusunun banka müşterileri açısından birincil öncelikli konu olarak görüldüğünü ortaya koyması açısından önemlidir. Şubesiz bankacılık olarak da tanımlanan internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi



hizmetlerin daha fazla yaygınlaşabilmesi, sistemin güvenilirliği konusunda bankaların ikna edicilikleri ile doğru orantılı görülmektedir.

Pala ve Kartal (2010) tarafından yapılan “Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma” adlı çalışmada internet bankacılığı müşterilerinin beklenenden daha az olduğu öne sürülmekte bunun nedenleri araştırılmaktadır. Araştırmada internet bankacılığı kullanan insanların öncelikli olarak zaman kazanma, kolaylık ve güvenlik gibi konulara önem verdiği tespit edilmiştir. Ayrıca internet bankacılığına yönelik kullanıcı tercihlerinin işlem çeşitliliği, kullanım ve öğrenme kolaylığı, bankanın internet sayfasının yeterliliği, güvenlik, ödeme ve finansal işlemler boyutlarına göre şekillendiği ortaya konulmuştur.

## 2. Türkiye’de Bankacılık Sektörü Ve Ekonomiye Etkileri

Bankacılığın sınıflandırılması, ülkelerin uyguladıkları bankacılık sistem, mevzuat ve politikalarına doğrudan bağlı olduğu için ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Sınıflandırmada farklı kıstasların kullanılması nedeni ile farklı bankacılık sınıflandırmaları da alan yazın içerisinde görülmektedir (İşler, 2015:23).

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) bankaları iki temel grupta ele almaktadır. Birinci grup mevduat bankalarından (Kamusal Sermayeli, Özel Sermayeli, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar ve Yabancı Sermayeli Bankalar), ikinci grup kalkınma ve yatırım bankalarından (Kamusal Sermayeli, Özel Sermayeli, Yabancı Sermayeli) oluşmaktadır. Türk bankacılık sisteminde bu ikili ayrıma göre 2016 yılının Eylül ayı itibariyle mevcut banka, şube ve personel sayıları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Türk Bankacılık Sistemindeki Banka, Şube ve Personel Sayıları

Bankacılık Türü	Banka Sayıları	Bankacılık Türü	Şube Sayıları	Personel Sayıları
Mevduat Bankaları	33	Kamu	3833	63
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	Yerli Özel	4122	74
Katılım Bankası	5	Yabancı	3750	71
<b>Toplam</b>	<b>51</b>	<b>Toplam</b>	<b>11705</b>	<b>21</b>

**Kaynak:** BDDK, 2017

Mevduat bankacılığı tasarrufların toplanarak borç verme, yatırım yapma ve para transferi gibi cari hesapların tutulması işlemlerinin yapıldığı bankacılık türüdür. Kalkınma ve yatırım bankacılığı ise gelişmekte olan ülkelerdeki sermaye yetersizliğini gidermek ve piyasanın ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlayan bankacılık türüdür (Gündoğdu ve Aksu, 2011:245).

Bankacılık sektörü tarafından yürütülen finansal faaliyetler, ülke üretimin artmasına, ekonomik gelişime ve refah düzeyinin yükselmesine destek olmaktadır. Mali aracılık işlevi yapan bankalar, finansal alanda fon arz ve talepleri oluşturmakta, ekonomik piyasa hacmini genişleterek milli gelir düzeyini ve istihdam oranlarını olumlu yönde etkilemektedir. Makroekonomik boyutta bakıldığında, finansal sisteme kazandırılan fonların, ülke ekonomisinde kalkınma sağlayacak alan ve sektörlerle aktarımını sağlamaları, ekonomi üzerinde oldukça önemli bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca hükümetler tarafından uygulamaya konulan ekonomi politikaların etkili olma düzeyinde, uluslararası ekonomik bağlantılar kurulması ve geliştirilmesinde bankacılık sektörü önemli roller üstlenmektedir (Savram ve Karakoç, 2012: 328).

Bankacılık sektörü, kayıt dışı ekonomiyi kayıt altına alabilme konusunda da görev yapmaktadır. Kayıt dışı ekonomi, devletin bilgisi ve kontrolü dışında gerçekleşen, bir kısmı legal olmak üzere özellikle illegal ekonomik faaliyetleri içermektedir (Erkuş ve Karagöz, 2009: 127). Faturalandırılmayan alışverişler, adil olmayan muafiyetler, sübvansiyon veya indirimler, vergi kaçakçılığı, sigortasız işçi çalıştırılması, kayıt dışı ikinci bir işte çalışmak, uyuşturucu vb. yasadışı mal satışı, belgelendirilmeyen yardımlaşma gelirleri gibi birçok faaliyet, kayıt dışı ekonomiyi oluşturmaktadır (Selman, 2007: 4). Kayıt dışı ekonomi, kamu otoritelerinin kontrolü dışında gerçekleştirilen ekonomik işlemler ve faaliyetler olarak da tanımlanabilir (Karaarslan, 2010: 6).

Kayıt dışı ekonomiyi oluşturan başlıca faktörler yasadışı yeraltı ekonomisi, yarı kayıtlı ekonomi, yasal yükümlülüklerden kaçınılması ve gelirlerin kanunlara aykırı şekilde kayıt altına alınmamasıdır. Bu faktörlerin ortak özelliği, gelir sağlayıcıların bu gelirin tamamını veya bir kısmını kayıt altına almaması, gerçek gelir üzerinden vergi mükellefiyetinin yerine getirilmiyor olmasıdır.

Sarılı (2002: 38) Türkiye'deki kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasında spekülasyon gelirlerinin yoğun olmasının, gelir dağılımındaki adaletsizliğin ve bir takım ekonomik faaliyetlerin denetlenemez olmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Tarımsal alanda olduğu gibi bazı ekonomik faaliyetlerin nitelik yönünden kayıt altına alınabilmesi de kolay olmamaktadır. Bunun sonucunda bu tarz alanların ürettikleri hammaddeyi kullanarak ekonomik faaliyet gösteren sektörlerde de eksik belgelendirme nedeniyle kayıt dışı ekonomi oranı yükselmektedir. Türkiye'de özellikle tekstil sektöründe kayıt dışılığın oldukça büyük boyutta olduğu söylenebilmektedir (Sarılı, 2002: 38).

Kayıt dışı ekonomik faaliyetlere yönelik mücadelede bankalar, ön planda yer alan kurumlardır. Kazanılma sürecinde kayıt altına alınamayan finansal unsurlar, harcanma sürecinde bankacılık hizmetlerinden yararlanan kişi ve kuruluşlar tarafından kolaylıkla kayıt altına alınabilmektedir. Her bir finansal hareketliliğe yönelik verilerin detaylı bir biçimde işlendiği bankacılık sektörü, kayıt dışı ekonomik faaliyetlerin boyutunu ve yönelimini saptamak adına önemli bir bilgi kaynağıdır. Bankalar aracılığıyla elde edilen veriler doğrultusunda

gerçekleştirilecek denetimlerden oldukça verimli sonuçlar alınabilmektedir.

Finansal etkinliklerin kayıt altına alınmasının yanı sıra, gelişmiş bir bankacılık sektörü, girişimcilere düşük oranlarla uzun vadeli krediler sağlayarak ihtiyaç duydukları sermayenin büyük bir kısmını karşılayabilmekte, dolayısıyla girişimcilerin kayıt dışı ekonomiye yönelme oranlarını düşürebilmektedir. Ayrıca teşviklerden yararlanan girişimcilerin, kredi aldıkları bankayla iş yaşamları boyunca çalışmalarını sağlanabilmekte, bu yolla işletme tarafından yapılan her türlü ticari faaliyet kayıt altında tutulabilmektedir. Bu teşvikler ülke ekonomisini canlandırırken girişimciye güven sağlamakta, dolayısıyla yeni girişimlerin ve gelişmiş sektörlerin kapısını açmaktadır.

### 3. Dünyada Ve Türkiye’de Dijital Bankacılık Uygulamaları

Dijital bankacılık, banka hakkında bilgilerin ve bankanın sunduğu hizmetlerin zaman ve mekân sınırı olmaksızın bir web sayfası kullanılarak müşterilere sunulmasıdır. Diğer bir ifade ile mudiler web sayfasını kullanarak banka hesap bilgilerini inceleyebilmekte, geleneksel bankacılık işlemlerini bankanın web sitesini veya mobil uygulamasını kullanarak yapabilmektedir. Mobil bankacılık, geleneksel bankacılık işlemlerinin herhangi bir şubeye gitmeden yapılabilmesi anlamına gelmektedir (Özer, 2016).

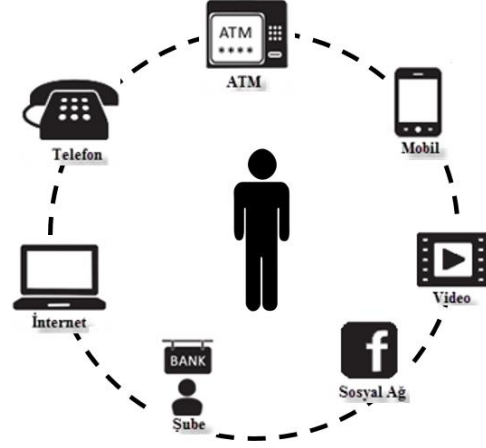
Pickens vd. (2009) tarafından 2020 yılında şubesiz bankacılık senaryolarının oluşturulduğu çalışmada, şubesiz bankacılık hizmetlerinin gerçek durumuna yönelik aşağıdaki tespitler yapılmaktadır:

- Finansal yapı birçok ülkede büyümekte ve gelişmektedir. Ancak bu büyüme çoğunlukla şubeler ve otomatik vezne makineleri (ATM’ler) ile sağlanmaktadır.
- Tuğla ve harç kullanılarak büyümenin (fiziksel şube kuruluşunun) doğal olarak belirli bir maliyeti vardır. Şubesiz bankacılıkta bu maliyet ortadan kalkmaktadır. Ancak çoğu ülkede şubesiz bankacılığa mütevazî bir erişim bulunmaktadır. Müşteriler çoğu ülkede şubeye gitmeyi, şubesiz bankacılığa tercih ettikleri bir gerçektir.
- Şubesiz bankacılık hizmetlerinin başarısı, yoksul insanların finansal ihtiyaçlarını giderme konusunda bilinçlendirilmesine bağlıdır.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve internet kullanımının yaygınlaşması, birçok alanda olduğu gibi bankacılık sektöründe de yaşamsal değişikliklere yol açmıştır. Geleneksel satış kanalı olarak şubeler üzerinden müşterilere ulaşan bankalar, bilgi teknolojilerini kullanarak alternatif dağıtım kanallarına doğru yönelmişlerdir. Kredi kartlarının kullanılmaya, ATM’ler aracılığı ile personelsiz bankacılık hizmetlerinin verilmeye başlanması, pos cihazları aracılığıyla ödeme noktalarında doğrudan tahsilat yapılması, telefon

bankacılığı ve internet bankacılığı uygulamalarına geçilmesi gibi birçok yeni dağıtım kanalı hizmete girmiştir (Şekil 1). Akıllı telefonların yaygınlaşması ile birlikte dijital bankacılık uygulamaları her geçen gün kullanıcı sayısını artırmaktadır.

Şekil 1. Bankacılıkta Alternatif Hizmet Dağıtım Kanalları



**Kaynak:** Javelin, 2013

Alternatif hizmet dağıtım kanalları, bankaların müşterilerine sundukları mal ve hizmetlerin çeşidini artırmakta, işlem maliyetlerini düşürmekte ve banka kârlılığını artırmaktadır. Bunların dışında müşteriye doğrudan ulaşım sağlayarak bireysel ürün satış ve pazarlama olanaklarını artırmakta, daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşabilmelerini sağlamakta, müşteri geribildirimlerinin anında alınabilmesine ve hizmet kalitesinin artırılabilmesine olanak sağlamaktadır. İnternet ve mobil bankacılık hizmetleri, şubelerin yoğunluğunu da düşürmekte, şubeler asli faaliyetleri için daha fazla ve etkin zaman kullanabilmektedir (Coşkun, 2012:33-34).

Alternatif hizmet dağıtım kanalları, müşterilerin ayağına hizmet götürebilmek, klasik yollarla verilemeyen alanlarda hizmet sağlayabilmek ve ürün çeşitliliğini artırmak gibi avantajlar yaratmaktadır (Raza, 2010:1). Alternatif hizmet dağıtım kanallarının iki temel özelliğinden birincisi ödemelerin elektronik olarak meydana gelmesi, ikincisi ise işlemin merkezi kayıt sistemindeki muhasebeleştirme veya onay maliyetlerinin yok denecek kadar az olmasıdır (Shy ve Tarkka, 2002:300).

2017 yılının Ocak ayı itibarı dünya nüfusunun %50,5'inin internet kullanıcısı olduğunu (3 milyar 773 milyon), %37,3'ünün sosyal medyayı aktif olarak kullandığını (2 milyar 789 milyon) göstermektedir. Mobil telefon kullananların oranı %65,8'dir ve bu kişilerin yarısından fazlası telefonları üzerinden aktif olarak sosyal medya kullanmaktadır (Wearesocial, 2017). Bu oranlar dünyanın dijital dünyaya dönüştüğünü, bankacılık sektörünün de bunun dışında kalamayacağını göstermesi adına önemlidir. Bankalar, şubesiz bankacılık aracılığı ile interneti aktif kullanan insanları müşterileri

arasına katabilmek üzere teknoloji yatırımlarına büyük önem vermektedir.

Avrupa Finansal Yönetim ve Pazarlama Birliği (EFMA) tarafından alternatif dağıtım hizmet kanallarındaki inovatif uygulamalardan dolayı bankalara ödüller verilmektedir. Son dönem verilen ödüller incelendiğinde öne çıkan çağdaş bankacılık uygulamalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Digitaltalks, 2016).

- *Verinin Paraya Dönüştürülmesi:* Bankaların sahip oldukları verileri nakde dönüştürmesi uygulamasıdır.
- *Sosyal Değer Zinciri Oluşturulması:* İnternet ve sosyal medya kullanıcılarının dünya genelinde artması, bankaların müşterilerine daha kolay ulaşabilmesini de sağlamaktadır.
- *Robot Servis Elemanları:* Gelişen teknoloji ile birlikte, rutin hizmetlerde robotlar kullanılmaya başlanmıştır.
- *Nesnelerin Bankacılığı:* Haberleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak farklı bankacılık uygulamaları geliştiren bankalar, müşteri bilgilendirme sistemlerini daha çarpıcı hale getirebilmektedirler. US Bank, banka hesaplarında oluşan bir değişiklikte evin ışıklarının kapatılıp açılması ile uyarma hizmetini başlatmıştır.
- *Her Şeyi Kapsayan Hizmetler Sunulması:* Müşteri memnuniyetini artırarak bağlılığı yükseltme hedefinde olan bankalar, teknolojinin olanaklarını müşteri ile ilgili bilgileri analiz ederek kullanmaya başlamışlardır.
- *Değişik Ödeme Yöntemleri:* Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bankacılık sistemi de farklı ödeme yöntemleri geliştirmektedir. Sanal para kullanımı bunun en iyi örneğidir. Ayrıca temassız bilezikler, biyometrik takip sistemleri, teknolojik giysiler farklı ödeme yöntemlerine örnek olarak sayılabilir.
- *Etkileşimli İşlemler:* Geliştirilen mobil uygulamalar ile müşterinin cep telefonu aracılığı ile anında bilgilendirilebilmesi sağlanabilmektedir.
- *KOBİ Destekleri:* Riskli yapılarından dolayı bankaların dikkatli yaklaştıkları KOBİ'lere dijital uygulamalar aracılığı ile daha güvenli yaklaşımlar oluşturulabilmektedir.
- *Her Zaman Erişilebilir Olunması:* Çağdaş bankacılıkta müşterinin her an bankacılık hizmeti alabilmesinin sağlanması gerekmektedir.
- *Kişiyeye Özel Olması:* Programlama arayüzlerindeki gelişmeler, kullanıcıların uygulamaların arayüzlerini kendi istedikleri şekilde değiştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Bankacılık sistemlerinde kullanılan uygulamalar da, kullanıcı tarafından değiştirilebilir arayüzlere sahip olmaya başlamıştır.

### 3.1. İnternet Bankacılığı

Alternatif hizmet dağıtım kanallarının en aktif kullanılanlarından birisi olan internet bankacılığının ilk olarak Amerika’da 1995 yılında kullanıldığı bilinmektedir. 1998 yılında İsveç’te internet bankacılığı müşteri sayısının 549 bin olarak hesaplanmış olması, internet bankacılığının gelişim hızı ile ilgili bilgi vermektedir. İnternet bankacılığında kullanıcının ortalama internet kullanma becerisine sahip olması yeterli görülmektedir (Centeno, 2004:296).

Bankacılık işlemlerinin internet aracılığıyla yapılması olarak tanımlanan internet bankacılığı, bankacılık faaliyeti yürütmek için dağıtım kanalı olarak interneti kullanmaktadır. İnternet bankacılığı ile müşteriler para transferlerini, vergi ve fatura ödemelerini, hesap takiplerini, finansal araçlar üzerindeki satın alma ve satma gibi işlemlerini bankanın internet sayfaları üzerinden kolaylıkla yapabilmektedir. Coğrafi sınırların ortadan kalkması, bankalar açısından operasyonel işlemlerin ve maliyetlerin azalması, müşteriler açısından şubeye gitmeye gerek kalmadan neredeyse banka şubesinde yapabileceği her türlü işlemi çevrimiçi olarak gerçekleştirebilmesi internet bankacılığının gelişmesini ve kullanımının artmasını beraberinde getirmiştir (Armağan ve Temel, 2016). Bankacılık hizmetleri vermek ve yeni ürünleri tanıtmak açısından internet bankacılığı, maliyetleri önemli oranda düşürmektedir. Ayrıca müşterilerin bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere şubeye gitmek zorunda kalmamaları, şubelerin yoğunluğunu düşürmekte, şube ve çalışan sayılarının düşürülmesi de bankaya maliyetler açısından tasarruf sağlamaktadır (Karjaluooto vd., 2004:1).

İnternet bankacılığının banka müşterilerine sağladığı başlıca faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (TBB, 2016: 1).

- Bankacılık işlemlerini hızlı ve kesintisiz şekilde, şubeye gitmeden ve sıra beklemeden yapabilmek,
- Birçok bankacılık işlemi görerek ve seçerek yapabilmek,
- Detaylı rapor ve bilgi alabilmek,
- Bankacılık işlemlerini çok daha ucuza yapabilmek,
- İşlemlerin banka personeli tarafından dahi görülememesi nedeniyle, gizli ve güvenli bankacılık hizmeti alabilmek.

Uzun ve Berberoğlu (2017: 51) 2007-2016 yılları arası 26 bankanın internet bankacılığı faaliyetlerini inceledikleri çalışmada, internet bankacılığı aktif kullanıcı sayısı ve işlem hacminin, bankaların toplam gelirlerinde olumlu bir etki oluşturduğunu tespit etmişlerdir.

### 3.2. Mobil Bankacılık

Bankacılık ve finans sektörü Türkiye’de teknolojik yatırım alanında en öncü sektörlerin başında gelmektedir. Bankaların yapmış olduğu bu teknolojik yatırımların sonucunda müşterilere inovatif hizmet sunma

imkânı doğmuş olmaktadır. Önce internet bankacılığıyla dijital ortama aktarılan şubesiz bankacılık anlayışı, mobil cihazların kullanımının yaygınlaşmasıyla da, dijital kullanım artmasına yol açmaktadır.

Özellikle akıllı telefonların çıkması ile önemli bir alternatif dağıtım kanalı olan mobil bankacılık, zaman ve mekan sınırı olmaksızın çevrimiçi (*online*) bankacılık hizmetlerinin verilebilmesini sağlamaktadır. Mobil bankacılık üç farklı yolla gerçekleştirilmektedir. Bunlardan ilki kısa mesaj servisi (SMS) yoluyla müşterilerin bilgilendirilmesi, ikinci yol Kablosuz Uygulama Protokolü (*Wireless Application Protocol - WAP*) destekleyen cep telefonları yoluyla internet üzerinde işlemlerin yapılması, üçüncü ve son yol ise palmtop (avuç içi) adı verilen bilgisayarlar ile internet üzerinden işlemlerin yapılmasıdır. WAP ile birlikte GPRS teknolojisi bu aşamada, bankacılık işlemlerinin cep telefonu ile gerçekleştirilebilmesi için kullanılmaya başlanmıştır (Yurttadur ve Süzen, 2016:97).

Mobil bankacılık, mobil telefonlar ve kişisel dijital yardımcılar (*Personal Digital Assistant - PDA*) aracılığı ile müşteri ve banka arasında iletişim kurulmasını sağlayan bir kanaldır. Akıllı telefonların yaygınlaşması ile birlikte birçok bankacılık hizmetinin verilmesine olanak sağlanmış, potansiyel avantajlarından dolayı bankaların hızlı bir şekilde benimsediği bir kanal olmuştur. Mobil bankacılığın en güncel hizmet türü, akıllı telefonlara indirilen uygulamalar ile bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesidir (Seyrek ve Akşahin, 2016:49-50).

İnternet bankacılığında gerekli olan bir bilgisayar ve internet bağlantısı iken, mobil bankacılığının ihtiyaç duyduğu tek şey, internet bağlantılı olan cep telefonu cihazıdır. İster kablosuz interneti olan alanlardan ister telefona takılı GSM hattının kendi internetinden, ihtiyaç duyulan tüm bankacılık işlemleri o an yapılabilir. Kısacası, internet bankacılığı ve bankaların cep şubesi uygulamaları, günlük hayatı oldukça kolaylaştıran parasal işlemleri gerçekleştirmede çok iyi birer yardımcıdır. Teknoloji ve iletişim çağının hızı düşünüldüğünde, gelecek yıllarda çok başka özellikler ile de bankacılık sektöründe yenilikler görülebileceği açıktır.

#### **4. İnternet Bankacılığı Ve Mobil Bankacılık Penetrasyonu Üzerine İnceleme**

Bu çalışma, son yıllarda sayısı önemli oranda artan internet ve akıllı telefon kullanıcılarının internet bankacılığı ve mobil bankacılık penetrasyonunu incelemeyi ve analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye Bankalar Birliği başta olmak üzere resmi kurum ve bankalardan gerekli veriler toplanarak analiz edilmiştir. Bu bölümde elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

#### 4.1. Türkiye’de 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Analizi

Çalışmada Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından yayınlanan internet bankacılığı istatistikleri raporlarından yararlanılmıştır. TBB’ye üye 26 bankanın 2008-2016 yılları arasındaki yılsonu verileri (Tablo 2) kullanılmıştır.

Tablo 2. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Sayısı

36

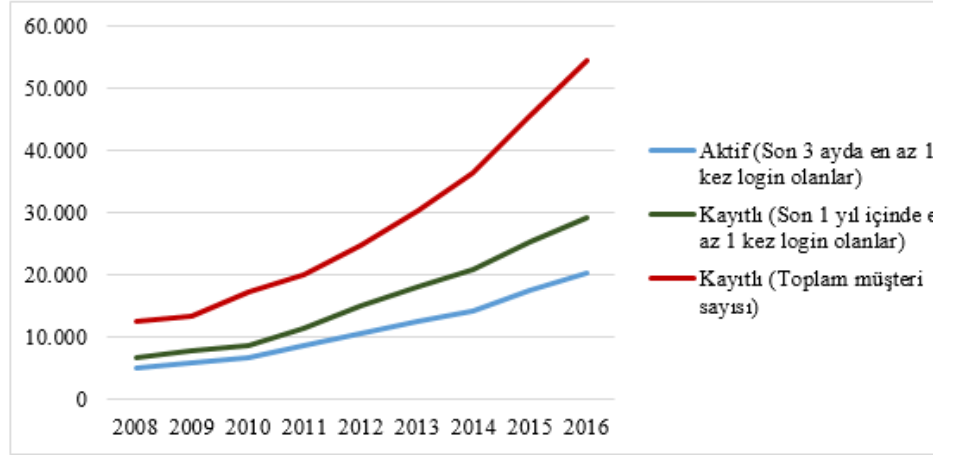
	Aralık 2008	Aralık 2009	Aralık 2010	Aralık 2011	Aralık 2012	Aralık 2013	Aralık 2014	Aralık 2015
<b>Bireysel Müşteri Sayısı (x1000)</b>								
Aktif (A)	4.613	5.343	6.038	7.802	9.629	11.422	13.181	16.169
Kayıtlı (B)	11.222	11.959	15.608	18.105	22.610	28.190	34.047	42.916
Kayıtlı (C)	5.946	7.012	7.914	10.389	13.883	16.824	19.614	23.899
(A)/(B) oranı (%)	41	45	39	43	43	41	39	38
<b>Kurumsal Müşteri Sayısı (x1000)</b>								
Aktif (A)	555	605	655	803	922	1.013	1.133	1.250
Kayıtlı (B)	1.358	1.402	1.614	1.892	2.192	2.234	2.323	2.765
Kayıtlı (C)	687	684	813	968	1.131	1.217	1.399	1.547
(A)/(B) oranı (%)	41	43	41	42	42	45	49	45
<b>Toplam Müşteri Sayısı (x1000)</b>								
Aktif (A)	5.169	5.948	6.693	8.606	10.551	12.435	14.315	17.420
Kayıtlı (B)	12.580	13.361	17.222	19.998	24.803	30.424	36.371	45.682
Kayıtlı (C)	6.634	7.697	8.788	11.357	15.015	18.041	21.014	25.447
(A)/(B) oranı (%)	41	45	39	43	43	41	39	38

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir.

Tablo 2’de Aktif (A), internet bankacılığı yapmak üzere sistemde kayıt olan ve son üç ay içinde en az bir işlem yapmış olan (login olması yeterli) müşterileri göstermektedir. Kayıtlı (B), internet bankacılığı kullanmak üzere toplam kayıtlı müşteri sayısını gösterirken Kayıtlı (C) ise sisteme bir yıl içinde en az bir kez girmiş olan müşteri sayısını göstermektedir. Toplam müşteri sayıları üzerinden yıllara sari artış durumu Şekil 2’de verilmiştir.

Şekil 2. 2008-2016 Yılları Arası İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Artışı





**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir.

2008 yılında 5.169.000 internet bankacılığını aktif kullanan müşteri sayısı 2016 yılında %394,6 artışla 20.398.000'e çıkmıştır. Kayıtlı toplam müşteri sayısı açısından bakıldığında 2008 yılında 12.580.000 müşteri sayısı, 2016 yılında %432,3 artmış ve 54.383.000'a ulaşmıştır. Bu sonuçlar, bankaların internet bankacılığı kullanan müşteri sayılarının son yıllarda önemli oranda arttığını göstermektedir.

31.12.2016 tarihi itibarıyla Türkiye'de ikamet eden nüfus sayısı 79.814.871 kişidir. Toplam nüfusun 54.237.586 kişisi 15-64 yaş arasındadır (TÜİK, 2017). İnternet bankacılığı kullanan kişi sayısı bu yaş aralığındaki kişi sayısına oranlandığında %37'ye varan internet bankacılığı penetrasyonu olduğunu göstermektedir. Önümüzdeki dönemlerde bu oranın artması tahmin edilmektedir.

#### 4.2. İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Yatırım İşlemleri

Bankaların müşterilerine internet bankacılığı yolu ile sağladığı ve en fazla kullanım oranına sahip ürünlerinden yatırım işlemleri, yıllar itibarı ile Tablo 3'de incelenmiştir.

Tablo 3. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Yatırım İşlemleri

		Yatırım Fonları	Döviz İşlemleri	Vadeli Hesaplar	Hisse Senedi	Repo İşlemleri	Tahvil ve Bono	Altın
Aralık 2008	Adet (Bin)	3.811	2.159	364	2.093	176	233	63
	Hacim (Milyon)	17.594	14.754	5.506	5.847	5.596	2.378	132
Aralık 2009	Adet (Bin)	3.859	2.046	407	4.637	127	125	85
	Hacim (Milyon)	20.447	15.954	6.647	18.436	4.409	1.259	291
Aralık 2010	Adet (Bin)	2.670	2.225	527	3.846	134*	81	68
	Hacim (Milyon)	18.492	14.701	11.859	22.463	4.832*	995	161
Aralık	Adet (Bin)	2.483	2.382	591	4.957	116	95	478

2011	Hacim (Milyon)	21.002	24.169	14.908	17.686	4.234	1.235	2.769	3.920
Aralık 2012	Adet (Bin)	2.527	2.222	723	3.376	83	55	500	729
	Hacim (Milyon)	23.565	17.403	22.225	13.671	3.148	675	1.595	7.030
Aralık 2013	Adet (Bin)	2.125	2.148	757	3.605	91	57	573	914
	Hacim (Milyon)	22.641	22.102	26.146	18.719	3.648	813	2.423	5.237
Aralık 2014	Adet (Bin)	2.092	2.519	850	3.938	115	52	442	749
	Hacim (Milyon)	25.993	28.380	32.525	25.590	5.488	657	2.577	6.591
Aralık 2015	Adet (Bin)	1.941	3.271	934	4.146	100	58	230	132
	Hacim (Milyon)	29.051	43.760	42.377	26.323	4.964	775	1.257	6.770
Aralık 2016	Adet (Bin)	1.731	3.247	1.045	4.289	110	38	438	213
	Hacim (Milyon)	29.549	54.122	52.024	28.365	5.938	518	3.778	11.487

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir.

\*Aralık 2010 döneminde, tahvil ve bono işlemlerinde bir banka verisi eksiktir.

Tablo 3'da görüldüğü üzere 2008 yılından 2016 yılına kadar internet bankacılığını kullanarak yapılan yatırım fonları işlem adetlerinde giderek azalan bir trend bulunmaktadır. Buna karşın işlem hacminde bir miktar artma görülmektedir. Döviz işlemlerinde yıllar itibariyle adetsel olarak fazla bir değişiklik olmadığı ancak işlem hacmi olarak artış olduğu görülmekte olup bunun sebebinin artan kur etkisi olduğu düşünülmektedir. İnternet bankacılığını kullanarak vadeli hesap açma işlemlerinde ise yıllar itibariyle hem işlem adedi hem de işlem hacmi olarak artış dikkat çekmektedir. Bunda bankaların son yıllarda internet üzerinden vadeli hesap açma kampanyalarının etkili olduğu bilinmektedir. Hisse senedi işlemlerinde her ne kadar bankaların kendi internet bankacılığı sitelerinde al-sat işlemleri yapılması için önemli yatırımlar yapsalar da aracı kuruluşların bu anlamda daha etkin çalıştıkları bilinmektedir. Bu işlem türünde işlem adet ve hacimlerinde yine yıllar itibari ile artış olduğu görülmektedir. Repo işlemlerine gelince; 2016 yılı işlem adedi ve hacmi 2008 yılına göre azalış görülmektedir. Bu gelişmenin nedeninin bankaların mevduat ürününde kısa vadeli alternatifleri uygulamalarıdır. Böylece gecelik ve kısa vadeli mevduat, kısa vadeli yatırım ürünü olan müşteri ile yapılan repo işlemlerinin azalmasına neden olmuştur. Tahvil bono işlemlerinin yıllar itibariyle hacim ve işlem adetinin azaldığı görülmektedir. Son yılların en fazla getiri sağlayan yatırım araçlarından altın işlemlerinin ise, vadeli hesap ve döviz işlem hacimlerinden sonra internet bankacılığında en fazla hacme sahip işlem türü olduğu görülmektedir. VIÖB işlemleri 2011 yılından itibaren internet bankacılığı kanalı ile yapılabilir hale gelmiş, adet ve hacim olarak hızlı bir artış göstermiştir.

İşlem adedi olarak hisse senedi işlemleri en internet bankacılığı kanalı ile en fazla yapılan işlem türü olmuştur. 2012 yılına kadar yatırım fonları işlemleri en fazla adete sahip 2. işlem türü iken, bu yıldan sonra düşüşe geçmiş ve yerini döviz işlemlerine bırakmıştır. İşlem hacmi olarak bakıldığında internet bankacılığı kullanılarak yapılan vadeli hesaplar ve döviz işlemleri, en fazla hacim yaratan işlem türü olarak görülmektedir. Hisse senetleri ise hacim olarak bu işlemlerin gerisinde kalmıştır.

### 4.3. İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Finansal İşlemler

2008-2016 yılları arasında internet bankacılığı kullanılarak yapılan finansal işlemler Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Finansal İşlemleri

		Para Transferleri	Ödemeler	Kredi Kartı İşlemleri	Diğer Finansal İşlemler	Toplam
Aralık 2008	Adet	29.718	20.578	6.050	1.596	57.942
	Hacim	115.218	4.626	4.165	12.671	136.680
Aralık 2009	Adet	37.309	24.581	7.048	1.968	70.906
	Hacim	145.184	5.901	4.859	15.050	170.994
Aralık 2010	Adet	39.868	26.186	8.203	1.745	76.002
	Hacim	181.110	8.535	6.199	19.401	215.245
Aralık 2011	Adet	46.424	33.258	9.057	1.709	90.448
	Hacim	277.861	14.203	7.978	21.908	321.949
Aralık 2012	Adet	54.914	36.708	10.374	2.291	104.287
	Hacim	332.320	19.970	10.095	30.886	393.271
Aralık 2013	Adet	61.025	41.695	11.405	2.610	127.005
	Hacim	410.797	25.531	12.797	28.714	579.770
Aralık 2014	Adet	63.281	48.748	11.711	2.890	137.389
	Hacim	488.705	30.390	16.393	27.374	690.662
Aralık 2015	Adet	68.534	45.612	12.176	4.124	141.258
	Hacim	600.081	37.421	17.634	35.961	846.370
Aralık 2016	Adet	77.091	44.445	12.598	3.761	149.155
	Hacim	773.651	42.900	19.462	56.081	1.078.094

**Kaynak:** TBB 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

2008 yılından 2016 yılına kadar olan dönemde, internet bankacılığı yoluyla yapılan finansal işlemler arasında en fazla hacim para transferleridir. Daha sonraki bölümde para transferleri detaylı olarak işlem çeşitliliğine bakılacaktır. 2008 yılında 29,7 milyon adet işlem ve 20,6 milyar işlem hacimden, 2016 yılına kadar artarak yükselen bir trendle 77 milyon işlem adetine ve 773,7 milyar hacme ulaştığı görülmektedir. Banka şubelerinin para transferleri işlemlerinde masraf talep etmesi buna karşın internet bankacılığında bu hizmeti masrafsız vermesi bu artışın en büyük etkenidir. Ödemeler de ise 2016 yılındaki işlem adeti sayısı 2008 yılındaki işlem adetinin 2 katıdır. Diğer işlem adetlerine göre ödemeler işlemlerindeki adet artışın fazla olmamasının sebebinin kişilerin ödemelerini (fatura, kredi kartı, kira vb.) çalıştıkları bankalara otomatik ödeme yoluyla yaptırımlarından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Kredi kartı işlemleri hanesine bakıldığında yine artan bir trendle kart ödemelerinin internet bankacılığı yoluyla yapıldığı görülmektedir. 2016 yılsonu rakamlarına göre 19,5 milyar TL kredi kartı ödemesi internet bankacılığı kullanılarak yapılmıştır. Bunların dışında 56,1 milyar tutarında finansal işlem yapılmış olup 2016 yılsonunda toplam 1.078 milyar TL tutarında işlem gerçekleşmiştir.

İşlem adedi olarak en fazla kullanılan işlem türü para transferleridir. Bunu, ödemeler işlem türü ve arkasından kredi kartı işlemleri izlemektedir. İşlem hacimi olarak en fazla hacim para transferlerindedir. Arkasından yatırım işlemleri gelmektedir. Ödemeler işlem türü adet olarak yüksek görünse de yarattığı hacim daha küçüktür.

#### 4.3.1. İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Para Transferleri

Finansal işlem türlerinden en fazla hacmine ve işlem adedine sahip olan para transferleri, işlem türlerine göre ayrılarak Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Para Transferleri

		EFT	Kendi Hesapları Arası Havale	3.Şahıslara yapılan havale	Döviz Transferleri	Toplam
Aralık 2008	Adet	15.767	8.325	5.591	35	29.718
	Hacim	50.257	47.024	17.302	635	115.218
Aralık 2009	Adet	19.212	10.375	7.681	41	37.309
	Hacim	60.343	62.987	21.082	752	145.164
Aralık 2010	Adet	21.248	10.607	7.937	76	39.868
	Hacim	80.692	73.177	26.372	870	181.111
Aralık 2011	Adet	24.768	4.636	16.931	89	46.424
	Hacim	136.716	50.327	84.551	6.267	277.861
Aralık 2012	Adet	30.114	5.990	18.697	113	54.914
	Hacim	168.799	72.137	87.144	4.240	332.320
Aralık 2013	Adet	34.139	6.054	20.701	132	61.026
	Hacim	206.808	90.526	107.873	5.590	410.797
Aralık 2014	Adet	35.990	6.272	20.861	159	63.282
	Hacim	258.780	99.897	123.387	6.640	488.704
Aralık 2015	Adet	38.447	6.515	23.337	235	68.534
	Hacim	315.097	122.818	151.821	10.344	600.080
Aralık 2016	Adet	40.148	6.444	30.163	335	77.090
	Hacim	386.400	162.465	203.701	21.084	773.650

**Kaynak:** TBB 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

Para transferleri işlemlerine detaylı bakıldığında en fazla işlem adedi ve işlem hacminin EFT işlem türünde olduğu görülmektedir. 2016 yılsonu verilerine göre, yıl içerisinde 77 milyon adet EFT yapılmış olup 773 milyar TL hacme ulaşmıştır. EFT işlemlerinden sonra en fazla kullanılan işlem çeşidinin 3. şahıslara yapılan havaleler olduğu görülmektedir. Daha önceden de belirtildiği gibi para transferi işlemlerinin banka şubelerinde masraf ödenen işlemler olması nedeniyle müşterilerin bu tür işlemlerde interneti tercih ettikleri görülmektedir. Döviz transferi işlemleri TL transferi işlemlerinin epey gerisinde kalmıştır. 21 milyar TL işlem hacmini ancak 2016 yılında yakalayabilmiştir. İnternet bankacılığı yoluyla yapılan döviz transferi işlemlerinde, yapılan işlemin valörlü olarak yerine ulaşması, müşterilerin bu işlemi yapmak için banka şubelerine yönelmesine neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 5'deki verilere bakıldığında para transferleri işlemleri içerisinde en fazla adede sahip işlem türü EFT'dir. Ardından gelen işlem türü ise 3. şahıslara yapılan havalelerdir. İnternet bankacılığı yolu ile döviz transferi işlemlerinin adetsel olarak en düşük olanıdır. Hacimsel büyüklük yönünden veriler incelendiğinde EFT işlem türünün en büyük hacme sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.3.2. İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Ödemeler

Fatura, Vergi, SSK ve Bağ-Kur, Kredi ve diğer ödemeler olarak gruplandırılan ödemelerin 2008-2016 yılları arasında internet bankacılığı üzerinden yapılanlara yönelik veriler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Ödemeler

		Fatura Ödemeleri	Vergi Ödemeleri	SSK ve BAĞ-KUR Ödemeleri	Kredi Ödemeleri	Diğer Ödemeler	Tot
Aralık 2008	Adet	14.423	2.283	861	290	2.721	17.578
	Hacim	1.025	2.680	572	220	129	4.626
Aralık 2009	Adet	16.867	2.581	972	465	3.696	24.581
	Hacim	1.307	3.386	633	372	203	5.901
Aralık 2010	Adet	15.838	2.957	1.088	606	5.697	25.186
	Hacim	1.744	4.978	852	530	431	8.535
Aralık 2011	Adet	20.406	3.821	1.272	976	6.783	33.258
	Hacim	2.570	8.560	1.212	877	983	13.962
Aralık 2012	Adet	21.982	4.258	1.691	1.331	7.445	36.707
	Hacim	3.877	10.211	1.894	2.417	1.572	19.971
Aralık 2013	Adet	25.571	4.918	1.944	1.979	7.284	41.786
	Hacim	5.610	12.528	2.540	2.776	2.077	23.531
Aralık 2014	Adet	32.245	5.500	2.095	2.166	6.743	48.755
	Hacim	6.407	15.416	3.254	3.153	2.160	24.390
Aralık 2015	Adet	27.748	6.032	2.536	2.603	6.693	45.512
	Hacim	7.731	19.216	4.649	3.991	2.195	27.782
Aralık 2016	Adet	26.359	6.532	2.158	2.939	6.457	44.445
	Hacim	9.942	21.481	4.723	4.278	2.475	32.899

**Kaynak:** TBB 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

Tablo 6'da görüldüğü üzere en fazla işlem adedi ve işlem hacmi fatura ödemelerine aittir. 2008 yılında 1 milyar TL olan işlem hacmi 2016 yılında 10 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu işlem grubunda en yüksek hacmi 21,5 milyar TL ile vergi ödemelerine aittir. SSK, BAĞ-KUR prim ödemeleri ve kredi ödeme işlemleri vergi ödemelerinden sonra gelmektedir. Diğer

ödeme işlemlerinde ise, kira ödemeleri, aidat ödemeleri gibi düzenli olarak yapılan ödemeler bulunmakta olup bu işlemler 2,5 milyar TL hacim yarattığı görülmektedir.

İşlem adetleri açısından bakıldığında en fazla kullanılan işlemin fatura ödemeleri olduğu, işlem hacimleri açısından bakıldığında ise en yüksek hacme vergi ödemelerinde ulaşıldığı görülmektedir. Yıllara sari vergi ödemelerine bakıldığında toplam hacmin her sene önemli oranda attığı söylenebilir. Vergi ödemeleri, ödemeler arasında işlem adedi olarak ikinci ağırlığa sahip işlem türüdür. Ancak işlem hacmi açısından ödemeler arasında en fazla ağırlığa sahip vergi ödemeleridir. 2016 yılında 42,9 milyar TL olan toplam hacmin %50'si vergi ödemelerinden oluşmaktadır. İşlem hacmi yönünden fatura ödemeleri ikinci sırada yer almaktadır.

#### 4.3.3. İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Kredi Kartı İşlemleri

Kredi kartı işlemleri açısından internet bankacılığına bakıldığında, nakit avans ve borç ödeme işlem türlerinden oluştuğu görülmektedir. Tablo 7'de internet bankacılığı kanalıyla yapılabilen kredi kartı işlemlerinin penetrasyonu incelenmiştir.

Tablo 7. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Kredi Kartı İşlemleri

		Nakit Avans	Borç Ödeme	Toplam
Aralık 2008*	Adet	524	5.526	6.050
	Hacim	229	3.936	4.165
Aralık 2009	Adet	448	6.599	7.047
	Hacim	211	4.647	4.858
Aralık 2010	Adet	451	7.751	8.203
	Hacim	200	5.999	6.199
Aralık 2011	Adet	506	8.551	9.057
	Hacim	331	7.647	7.978
Aralık 2012	Adet	518	9.856	10.374
	Hacim	429	7.318	7.747
Aralık 2013	Adet	641	10.765	11.406
	Hacim	629	12.168	12.797
Aralık 2014	Adet	701	11.010	11.711
	Hacim	840	15.553	16.393
Aralık 2015	Adet	820	11.356	12.176
	Hacim	1.091	16.543	17.634
Aralık 2016	Adet	899	11.699	12.598
	Hacim	1.375	18.087	19.462

**Kaynak:** TBB 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

\*Aralık 2008 döneminde bir bankanın verileri göndermemesi nedeniyle 25 bankanın verilerinden oluşmaktadır.

Tablo 7'de görüldüğü üzere internet bankacılığı kullanılarak yapılan kredi kartı nakit avans işlem adedi ve işlem hacmi yıllar itibarıyla artmış ve 2016 yılsonu verilerine göre 1,3 milyon kişi kredi kartından nakit avans kullanma işlemini internet bankacılığını kullanarak yapmıştır. Kredi kartı borcu ödeme işlemleri ise kredi kartı işlemlerinden en fazla

işlem yapılan türü olarak gözükmetedir. 2008 yılında 4,1 milyar TL olan kredi kartı borcu ödeme hacmi, yaklaşık 5 kat artarak 2016 yılında 19,4 milyar TL'ye ulaşmıştır.

İşlem adedi ve hacmi olarak en fazla borç ödeme işlemleri için internet bankacılığında kredi kartı kullanılmıştır. Nakit avans çekme işlemlerinin hacmi de her geçen yıl yükselme trendi göstermektedir.

#### 4.3.4. İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Diğer Finansal İşlemler

Diğer finansal işlemlere yatırım hesabı ile vadeli/vadesiz hesap arasındaki havaleler, vadeli mevduat kısmı ödeme, sanal POS işlemleri, sanal kart işlemleri, toplu transfer işlemleri, menkul kıymet karşılığı kredi kullanma işlemleri gibi işlemler dahil edilmiştir. Bu işlemlerin adetsel ve hacimsel gelişmeleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. 2008-2016 Yılları Arasında İnternet Bankacılığı Kullanılarak Yapılan Diğer Finansal İşlemler

	İşlem Adedi	İşlem Hacmi(milyon)
Aralık 2008*	1.596	12.671
Aralık 2009	1.968	15.050
Aralık 2010	1.745	19.401
Aralık 2011	1.709	21.908
Aralık 2012	2.291	30.886
Aralık 2013	2.610	28.714
Aralık 2014	2.890	27.374
Aralık 2015	4.124	35.961
Aralık 2016	3.761	56.081

**Kaynak:** TBB 2008-2016 dönemleri arası internet bankacılığı istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

\*Aralık 2008 dönemi bir bankanın verileri göndermemesi nedeniyle 25 bankanın verilerinden oluşmaktadır.

İnternet bankacılığı kullanılarak yapılan diğer finansal işlemler işlem hacmi 2008 yılında 12,6 milyar TL'den 2016 yılı sonuna kadar 56 milyar TL'ye kadar ulaşmıştır. Artış oranı %44,2 olarak gerçekleşmiştir.

#### 4.4. Mobil Bankacılık Müşteri Gelişimi ve Yapılan Finansal İşlemler

Çalışmada 2011 ve 2016 yılları arasında mobil bankacılık sistemine dahil olmuş ve aktif şekilde kullanan müşteri sayısı incelenmiştir. Bu yıllara ait mobil bankacılık müşteri verileri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanan Müşteri Sayısı

Dönem	Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	Al
Aralık 2011	1.204.296	642.649	
Aralık 2012	2.513.666	1.815.022	
Aralık 2013	5.371.567	4.321.194	
Aralık 2014	10.752.733	8.743.309	
Aralık 2015	19.012.020	15.531.349	

Aralık 2016	30.750.567	24.494.136	19.217.598
-------------	------------	------------	------------

**Kaynak:** TBB 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere 2011 yılında 1.204.296 kişi mobil telefonlarından banka hesaplarına ulaşabilmek için bankaya özel uygulamaları cep telefonlarına indirmiş görünürken, 2016 yılında bu sayı 30.750.567’ye ulaşmıştır. 5 yıl içerisinde yaklaşık 30 kat artış sağlamış olması dikkati çekmektedir. Sisteme kayıt olmuş ve son 1 yıl içerisinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı ise 2011 yılında 642.649 kişiden 2016 yılında 24.294.136 kişiye ulaşmış, başka bir ifade ile 38 katın üzerinde bir artış gerçekleşmiştir. Son olarak 2016 yılının son verilerine göre toplam 19.217.598 kişi mobil bankacılığı aktif olarak kullanmaktadır. Buradaki artış ise 43 katın üzerinde gerçekleşmiştir.

2012 yılında aktif müşteri sayısı bir önceki yıla göre %315 oranında artmıştır. Diğer yıllarda, bir önceki yıla göre artış oranları 2013 yılı için %230, 2014 yılı için %208, 2015 yılı için %181 ve 2016 yılı için %158 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar, mobil bankacılığın geleceğin bankacılığı olacağına da bir göstergesi sayılabilir.

#### 4.4.1. Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Yatırım İşlemleri

Bankaların müşterilerine mobil bankacılık yolu ile sunduğu ürünlerinden yatırım işlemleri, 2011-2016 yılları için Tablo 10’da verilmiştir.

*Tablo 10. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Yatırım İşlemleri*

		Yatırım Fonları	Döviz İşlemleri	Vadeli Hesaplar	Repo	Hisse Senedi	Tahvil ve Bono	Altın	VIOB İşlemleri
Aralık 2011	Adet	85	50	7	0	227	2	1	5
	Hacim	268	210	89	13	794	10	110	0
Aralık 2012	Adet	179	153	23	0	395	2	10	32
	Hacim	658	460	483	13	1.513	9	35	329
Aralık 2013	Adet	277	340	82	1	567	4	29	245
	Hacim	1.303	1.564	2.170	38	3.260	30	11	959
Aralık 2014	Adet	573	751	221	3	894	8	119	118
	Hacim	3.384	4.415	6.051	109	6.019	75	555	1.353
Aralık 2015	Adet	893	1.858	413	6	1.780	15	127	30
	Hacim	5.972	16.069	13.295	298	10.077	123	537	2.483
Aralık 2016	Adet	1.174	2.955	796	10	2.924	17	566	41
	Hacim	9.612	30.987	29.306	403	14.911	145	3.927	3.253

**Kaynak:** TBB 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

Tablo 10’daki veriler işlem adedi yönünden incelendiğinde 2011-2014 yılları arasında Hisse Senedi işlemlerinin ilk sırada yer aldığı, 2015 ve 2016 yıllarında ise Döviz işlemlerinin işlem adedi olarak ilk sıraya yerleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar, 2015 ve 2016 yıllarında döviz kurlarında yaşanan gelişmelere bağlantılı olarak mobil bankacılık kullanan müşterilerin döviz işlemlerine daha fazla yöneldikleri şeklinde yorumlanabilir. 2011 ve 2012 yıllarında Yatırım Fonları işlem adedi



olarak ikinci sırada yer alırken 2013 ve 2014 yıllarında Döviz işlemleri, 2015 ve 2016 yıllarında ise Hisse Senedi işlemleri ikinci sıraya yerleşmiştir.

İşlem hacimleri açısından Tablo 10'daki veriler incelendiğinde 2011-2013 yıllarında Hisse Senedi işlemlerinin en yüksek işlem hacmine sahip olduğu, 2014 yılında Vadeli Hesapların ilk sıraya yerleştiği ve 2015-2016 yıllarında Döviz işlemlerinin en büyük işlem hacmine sahip olduğu görülmektedir. İşlem hacimleri açısından ikinci sırada yer alan işlemlere bakıldığında 2011-2012 yıllarında Yatırım Fonları, 2013, 2015 ve 2016 yıllarında Vadeli Hesaplar, 2014 yılında ise Hisse Senedi işlemleri hacimsel olarak ikinci sırada yer almaktadır.

#### 4.4.2. Para Transferleri

Mobil bankacılık kullanılarak yapılan para transferleri kendi arasında işlem türlerine ayrılmakta olup Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Para Transferleri

		EFT	Ken di Hesa pları arası nda Hava le	Üçü ncü Şah ısla ra Yap ılan Hava le	Döv iz Tra nsfe rler i	Top lam
Ar ah k 20 11	Ad et	608	91	660	0	1.359
	Haci m	1.092	146	994	0	2.232
Ar ah k 20 12	Ad et	1.542	377	1.584	0	3.503
	Haci m	3.128	714	2.622	0	6.464
Ar ah k 20 13	Ad et	3.598	1.013	3.230	0	7.842
	Haci m	8.115	1.888	5.982	0	15.985
Ar ah k 20 14	Ad et	8.199	2.288	7.040	1	17.528
	Haci m	23.161	4.425	15.249	16	42.851
Ar ah k 20 15	Ad et	17.414	4.337	15.407	4	37.162
	Haci m	58.638	10.474	34.768	152	104.032
Ar ah k 20 16	Ad et	30.086	7.541	30.551	15	68.194
	Haci m	110.282	20.345	66.137	447	197.212

**Kaynak:** TBB 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

Tablo 11'deki veriler işlem adedi yönünden incelendiğinde 2011 ve 2012 yıllarında Üçüncü Şahıslara Yapılan Havale işlemleri ilk sırada yer

alırken 2013-2016 yılları arasında ilk sıraya EFT işlemleri yerleşmiştir. İşlem hacimleri açısından bakıldığında 2011 yılında EFT işlemleri ilk sıradaki yerini 2012 yılında Üçüncü Şahıslara Yapılan Havale işlemlerine bırakmış, 2013'den 2016 yılına kadar tekrar işlem adedinin ilk sırasına EFT işlemleri yerleşmiştir.

Veriler, işlem adetlerinin ve işlem hacimlerinin yıllara sari olmak üzere önemli oranda artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Artış oranlarına bakıldığında 2012 yılında işlem adedi %158, işlem hacmi ise %189; 2013 yılında işlem adedi %123, işlem hacmi %147; 2014 yılında işlem adedi %123, işlem hacmi %168; 2015 yılında işlem adedi %112, işlem hacmi %143 artmıştır. Son olarak 2016 yılında işlem adedi %83, işlem hacmi ise %89 oranında artış göstermiştir.

#### 4.4.3. Ödemeler

Mobil bankacılık kullanılarak yapılan ödemeler fatura, vergi, SSK ve Bağ-Kur, Kredi ve diğer ödemeler olmak üzere beş grupta incelenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Ödemeler

		Fatura Ödemeleri	Vergi Ödemeleri	SSK ve BAĞ- KUR Ödemeleri	Kredi Ödemeleri	Diğer Ödemeler	T
Aralık 2011	Adet	168	0	0	0	358	
	Hacim	11	0	0	0	15	
Aralık 2012	Adet	1.089	0	0	36	1.658	
	Hacim	72	0	0	30	115	
Aralık 2013	Adet	3.409	38	0	320	2.325	
	Hacim	250	6	0	226	123	
Aralık 2014	Adet	8.611	97	38	1.155	5.459	
	Hacim	690	92	29	794	328	
Aralık 2015	Adet	17.683	236	142	2.358	9.839	
	Hacim	1.512	209	117	1.682	614	
Aralık 2016	Adet	32.123	408	326	4.517	15.275	
	Hacim	3.137	429	310	3.400	987	

**Kaynak:** TBB, 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

Tablo 12 incelendiğinde bütün ödeme türlerinde mobil bankacılık penetrasyonunun önemli oranda arttığı görülmektedir. Faturalar için 2011 yılında 168 bin fatura mobil bankacılık üzerinden ödenirken bu sayı 2016 yılında 32 milyonun üzerine çıkmıştır. Vergi ödemelerinde mobil bankacılık uygulamaları 2013 yılında devreye girmiş, aynı yıl 38 bin işlemde 6 milyon TL ödeme yapılmıştır. Vergi ödemelerine 2016 yılı için bakıldığında ise işlem adedinin 408 binlere, işlem hacminin ise 429 milyon TL'ye ulaştığı görülmektedir. SSK ve Bağ-Kur ödemelerinin mobil bankacılık üzerinden tahsilatına da 2014 yılında başlanmış, aynı yıl içinde 38 bin işlem yapılırken 29 milyon TL tutarında işlem hacmi gerçekleşmiştir. 2016 yılında işlem hacmi 326 binlere çıkarken işlem hacmi de 310 milyon TL'ye ulaşmıştır. Kredi ödemelerinde de benzeri artışların yaşandığı görülmektedir. 2012 yılında 36 bin işlem sonucunda 30 milyonluk kredi ödemesi işlem hacmi gerçekleşmiş iken 2016 yılında

işlem hacmi 4 milyon 517 bine, işlem hacmi ise 3 milyar 400 milyona ulaşmıştır. Diğer ödemeler grubu içerisinde kontör alımı, harç ödemesi, trafik cezası, sigorta poliçeleri, leasing işlemleri, OGS, KGS, bağışlar, şans oyunlarına ödenen paralar, çek ödemeleri gibi işlemler yer almaktadır. Bu ödemelerle ilgili olarak 2011 yılında mobil bankacılık üzerinden 526 bin işlem sonucunda 26 milyonluk ödeme yapılmış iken 2016 yılında işlem adedinin 52 milyon 649 bine ulaştığı, işlem hacminin de 8 milyar 263 milyon TL olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Toplama bakıldığında ise 2016 yılsonu rakamlarına göre mobil bankacılıktan yapılan ödemeler 52,6 milyon işlem adedi ile 8,2 milyar TL işlem hacmi yaratmıştır. İncelenen yıllar arasında artış çok dikkat çekmekte olup gelecek yıllarda mobil bankacılıktan yapılan ödemelerin çok daha fazla artması kaçınılmaz gözükmemektedir.

#### 4.4.4. Kredi Kartı İşlemleri

Mobil bankacılık kanalıyla yapılabilen kredi kartı işlemleri nakit avans, kendisinin veya başkasının kartına borç ödeme işlemleridir. Başkasının kredi kartına EFT ile yapılan ödemeler, başkasının kartına borç ödeme sütununa eklenmemiştir. Tablo 13'de bu işlemlerin penetrasyonu incelenmiştir.

Tablo 13. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Kredi Kartı İşlemleri

		Nakit Avans	Kendi Kartına Borç Ödeme	Başkasının Kartına Borç Ödeme	Toplam
Aralık 2011	Adet	15	278	2	
	Hacim	5	168	2	
Aralık 2012	Adet	39	1.066	21	1
	Hacim	15	729	19	
Aralık 2013	Adet	91	2.656	74	2
	Hacim	41	1.945	71	2
Aralık 2014	Adet	307	5.918	339	6
	Hacim	193	4.603	390	5
Aralık 2015	Adet	654	11.080	621	12
	Hacim	486	9.164	701	10
Aralık 2016	Adet	1.072	18.434	856	20
	Hacim	788	15.969	1.138	17

**Kaynak:** TBB, 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

Tablo 13'deki veriler incelendiğinde 2011 yılından 2016 yılına doğru işlem adet ve hacimlerinin önemli oranda yükseldiği görülmektedir. Bu yükselmeye mobil telefon kullanımının yaygınlaşmasının ve GSM firmalarının uyguladığı internet kotalı hat satışlarındaki politikaların önemli rol oynadığı söylenebilir.

2011 yılında nakit avans çekiminde mobil bankacılık hizmetleri 15 bin adet kullanıma sahiptir ve toplam 5 milyon TL nakit avans çekilmiştir. Nakit avans çekme işlem adedi 2016 yılında 1072'ye çıkmış, işlem hacmi ise 788 milyon TL'ye ulaşmıştır. Mobil bankacılıkta kredi kartı işlemlerinden en çok tercih edilen uygulama ise kendi kredi kartına borç

ödeme işlemidir. 2011 yılında 278 bin işlem ve 168 milyon TL işlem hacmi, 2016 yılında 18 milyon 434 bin işleme ve 15 milyar 969 milyon TL tutarlık hacme çıkmıştır. EFT ile yapılanlar hariç olmak üzere mobil bankacılık üzerinden başkasının kredi kartına yapılan ödeme işlem adedi 2011 yılında 2 binlerde iken 2016'da 856 binlik bir işlem adedine ulaşmıştır. 2011 yılındaki 2 milyonluk işlem hacmi de 2016 yılında 1 milyar 138 milyon TL'yi bulmuştur.

#### 4.4.5. Diğer Finansal İşlemler

Yatırım hesabından vadeli/vadesiz hesaba ya da vadeli/vadeli vadesiz hesaptan yatırım hesabına yapılan havaleler, vadeli mevduat kısmi ödeme, sanal POS işlemleri, sanal kart işlemleri, toplu transfer işlemleri, menkul kıymet karşılığı kredi kullanma işlemleri vb. işlemler finansal işlemler olmaktadır. Bu işlemlerin adetsel ve hacimsel gelişmeleri Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Diğer Finansal İşlemler

	İşlem Adedi	İşlem Hacmi
Aralık 2011	55	150
Aralık 2012	112	670
Aralık 2013	465	1.230
Aralık 2014	1.335	2.671
Aralık 2015	2.564	6.422
Aralık 2016	7.845	14.478

**Kaynak:** TBB, 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin, İşlem Hacmi x Milyon TL)

2011 yılında 55 bin işlem adedi oluşmuş yarattığı hacim ise 150 milyon TL'dir. 2012 yılında 112 bin adet işlem adedi ve 670 milyon TL işlem hacim yaratılmıştır. 2013 yılında 465 bin adet işlem adedi oluşmuş bu da 1,2 milyar TL işlem hacmi oluşturmuştur. 2014 yılında oluşan 1,3 milyon adet işlem adedinin tutarı ise 2,6 milyar TL'dir. 2015 yılında 2,5 milyon adet işlem adedi ve 6,4 milyar TL işlem hacmi bulunmaktadır. Son olarak 2016 yılında 7,8 milyon adet işlem oluşmuş ve bunun yarattığı hacim ise 14,4 milyar TL olmuştur.

#### 4.4.6. Finansal Olmayan İşlemler

Finansal olmayan işlemler hesaplarda bakiye değişikliği yaratmayan yani nakit giriş çıkışı yaratmayan işlemlerdir. Bu işlemlere vadeli veya vadesiz hesap açılışları, bilgi sorgulama ve değiştirme, hesap makinesi kullanma, mesaj panosu kullanımı örnek olarak verilebilir. Mobil bankacılık kanalıyla yapılan finansal işlemler Tablo 15'de detaylı olarak incelenmiştir.

Tablo 15. 2011-2016 Yılları Arasında Mobil Bankacılık Kullanılarak Yapılan Finansal Olmayan İşlemler (İşlem Adedi)

	Kredi Kartı ve Ek Kart Başvurusu	Kredi Başvurusu	Düzenli Ödeme Talimatı	Fatura Ödeme Talimatı	Finansal Olmayan Diğer İşlemler	T
Aralık 2011	1	71	49	0	13.880	
Aralık 2012	10	76	73	0	45.544	

Aralık 2013	54	182	172	1	174.018	174.427
Aralık 2014	58	497	723	78	466.620	467.976
Aralık 2015	263	1.804	1.464	437	1.106.356	1.110.324
Aralık 2016	634	2.941	2.259	854	1.817.078	1.823.766

**Kaynak:** TBB, 2011-2016 dönemleri arası mobil bankacılık istatistiksel raporları verilerinden tarafımızca üretilmiştir. (İşlem Adedi x Bin)

Tablo 15'deki veriler incelendiğinde diğer mobil bankacılık işlemlerinde olduğu gibi finansal olmayan işlemlerin de her yıl önemli oranda artış gösterdiği görülmektedir. 2011 yılında bin adet kredi kartı ve ek kart başvurusu mobil bankacılık üzerinden yapılmış iken bu rakam 2016 yılında 634 bin başvuruya ulaşmıştır. Kredi başvurusu işlemlerinde 2011 yılında 71 binlik başvuru sayısı 2016 yılında 2 milyon 941 bine ulaşmıştır. Aidatlar, özel okul taksitleri, kira, kooperatif, halka arz taksitleri gibi ödemeler için 2011 yılında 49 bin kişi düzenli ödeme talimatı vermiş iken 2016 yılında 2 milyon 259 bin kişi düzenli ödeme talimatı vermiştir. 2013 yılında bin kişi fatura ödeme talimatına mobil bankacılıktan başvurmuş, bu sayı 2016 yılında 854 bin kişiye ulaşmıştır. Finansal olmayan işlemler için mobil bankacılığın kullanımı da 2011 yılında 13 milyon 880 binden 2016 yılında 1 milyar 817 milyonu bulmuştur.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Finansal sistem ve onu oluşturan en önemli alt sektör olarak bankacılık sektörünün ekonomideki temel işlevi fon arz edenler ile fon talep edenler arasında aracılık yapmasıdır. Bankacılık sektörü bu işlevi dolaylı olarak yerine getirmektedir. Finansal sistemin büyük bir kısmını bankacılık sektörü oluştururken geri kalan kısmı sigorta şirketleri, emeklilik fonlar, hisse senedi ve tahvil piyasası gibi diğer kurumlar tarafından paylaşılmaktadır. Ekonomide reel kesimin gereksinim duyduğu finansmanın en düşük maliyetle elde edilmesi yatırımların beklenen karlılığını artıracaktır. Bankacılık sektörünün hangi piyasa koşullarında çalıştığı sektörün verimliliğini ve etkinliğini belirleyen temel unsurdur. Bankacılık sektöründeki yüksek verimlilik ekonominin diğer sektörlerine de yansımaktır. Ekonomik istikrar ancak düzenli ve verimli işleyen finansal sektörle gerçekleştirilebilir. Türkiye'de bankacılık sektörü Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte kamu ve özel kesim sermayeli ikili yapıda hızla gelişmiştir.

Bankacılık sektöründe penetrasyonun olumlu katkılarına kayıt dışılığın ve vergi kaybının azaltılması, para politikalarında etkinliğin artırılması, işlem zamanlarının düşürülmesi, ekonominin itici sektörlerinin gelişmesine daha fazla destek verilmesi ve uluslararası rekabet güçlerinin artırılması örnek olarak sayılabilir.

Günümüzde internet bankacılığı ve mobil bankacılık sistemi ile faturadan, mobil kredi ödemesine; vergi borcundan motorlu taşıtlar vergisine kadar birçok ödeme rahatlıkla yapabilmektedir. Mobil bankacılık sayesinde bankada kuyruk sırası beklemeden evden, iş yerinden kısacası internetin olduğu her yerden işlemler gerçekleştirilebilmektedir. Bu kadar kolaylık sağlaması mobil bankacılık

sisteminin gelişmesine katkı sağlamıştır. Bankalar, mobil kullanım oranlarını dikkate alarak mobil uygulamalarını daha da geliştirerek müşterilerinin hizmetine sunmaktadır. Önümüzdeki dönemlerde çoğu işlemi bankaya gitmeye gerek kalmadan halledilebilir olması kaçınılmaz görünmektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlardan birisi, internet bankacılığının tercih edilmesinde banka ve müşterinin karşılıklı fayda ilişkisi içerisinde olduğudur. Bankalar, internet bankacılığını kullanarak önemli oranda maliyetlerini düşürmekte ve bankacılık ürünlerinin daha geniş kitlelere daha uygun maliyetlerle ulaşabilmesini sağlamaktadırlar. Müşteriler de bankacılık işlemleri için şubeye gitme ve sıra bekleme gibi zaman kaybına yol açan işlemlerden internet bankacılığı sayesinde kurtulmakta, benzer şekilde zaman kaybından doğan maliyetlerini de düşürmektedir. Ayrıca bankalar, internet bankacılığını özendirmek üzere bankacılık faaliyetleri için tahsil edilen komisyon oranlarını internet banka şubelerinde düşük tuttukları için kullanıcılar, daha az komisyon ödeyerek fayda sağlamaktadırlar. Bu karşılıklı kazanma ilişkisi, internet bankacılığının müşteri sayısının son yıllarda önemli oranda artış göstermesinin nedenleri arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Ulaşılan bir başka sonuç olarak mobil bankacılık kullanımının ve mobil bankacılık üzerinden yapılan işlem adet ve hacimlerinin çok ciddi oranlarda yükseldiğidir. Mobil bankacılık hizmetlerinden faydalanan kişilerin sayısı, bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de büyük bir hızla artmaktadır. Bu artışın nedenleri arasında akıllı telefon fiyatlarının herkesin alabileceği düzeylere düşmesi, uygun fiyatlı telefonların akıllı telefon kullanıcı sayısını artırması, GSM firmalarının uygun fiyatlı ve yüksek kapasiteli internet hattı kampanyaları düzenlemesi bulunmaktadır. Ayrıca mobil bankacılık hizmetleriyle ilgili uygulamaların kullanım kolaylığı da, yüksek yaş grubundaki insanların mobil bankacılığa geçmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda, internet bankacılığı ve mobil bankacılık kullanımında yıllara sari penetrasyonun arttığı tespit edilmiştir. Bunun nedenleri arasında internet bankacılığının müşteriler açısından önemli bir zaman tasarrufu sağlaması, bankacılık işlemlerini beklemeden ve şubeye gitmeden hızlı şekilde yapabilmemesi, internet bağlantısının olduğu her yerden ve her zaman bankacılık işlemlerine ulaşabilmesi, internet bankacılığı işlem ücretlerinin daha düşük olması ve internet güvenlik sistemlerinin önemli oranda geliştirilmiş olması gösterilebilir.

Bankalar, internet ve mobil banka şubeleri üzerinden e-Devlet uygulamalarına ücretsiz erişim olanakları tanımaya başlamışlardır. e-Devlet uygulamalarının yaygınlaşmasının, mobil ve internet bankacılık müşteri sayısını da olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Sonuç olarak bankacılık sektörü zaman içerisinde müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek ve daha kolay ulaşılabilir olmak adına büyük değişimler geçirmiştir. Günümüz bankacılığı artık internet şubeleri ve mobil bankacılık ile çok daha aktif konuma gelmiştir. Türkiye bankacılık sektörünün, küresel dünyada hızla gelişerek yayılan bu yeniliklere ayak uydurabildiği, çalışmanın son bölümünde yer alan tablolardaki verilerin

ani yükselişlerinden anlaşılmaktadır. Ekonominin her alanında etkin bir role sahip olan bankaların ülkemizde bu kadar hızlı bir biçimde sistemlerini geliştirmiş olmaları, ekonominin gelişmesi ve sürdürülebilirliği adına umut verici niteliktedir.

### **1- Bankalara Öneriler**

Elde edilen verilerle, ilerleyen yıllarda internet bankacılığı kullanımının artacağı gerçeğiyle beraber bankaların bu konudaki hizmet kalitelerini artırmak yönünde faaliyetlerini hızlandırması, bilişim teknolojilerine yaptıkları yatırımları artırmaları ve web sitelerini güvenlik, görsellik ve kolaylık açısından geliştirmeleri gerekmektedir.

Bankalar, internet bankacılığı konusunda müşterilerini daha fazla bilgilendirmeli, farkındalığın artmasına katkı sağlamalı ve özendirici tedbirler olarak çalışmalarını yoğunlaştırmaları gerekmektedir.

Dijital bankacılık alanında gerek uluslararası uygulamaların, gerek güvenlik sistemlerinin gerekse yasal düzenlemelerin bütün bankalar tarafından tartışılabilmesi sistematik toplantılar düzenlenmesi, bankalar arası bilgi alışverişi ve inovasyon açısından önemli görülmektedir.

Gelişen teknolojileri doğrudan uygulamaya koyabilmek adına bankaların, bilgi işlem personellerinin bilgi düzeylerini artırabilecekleri ortamları sağlamaları, yeni teknolojiler geliştirmek üzere AR-GE çalışmalarına daha fazla yatırım yapmaları da önerilebilir.

### **2- Ekonomik Sistem Otoritelerine Öneriler**

Mobil ve internet bankacılığı uygulamalarının daha geniş kitleler tarafından rahat kullanımının sağlanması için gerekli teknoloji altyapısının, ülkenin bütün coğrafi bölgelerine en hızlı şekilde ulaştırılması gerekmektedir. Bankaların mobil ve internet bankacılığı üzerine yapacakları gelişmelerin geniş halk kitleleri tarafından kullanılabilir duruma gelmesi için altyapının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi önemlidir.

Devletin olanakları kullanılarak, özellikle belirli yaş gruplarına Bilgisayar Okuryazarlığı eğitimlerinin düzenlenmesi, bu eğitimler içerisinde internet ve mobil uygulamalar konusunda insanların eğitilmesi, mobil bankacılık uygulamalarının yaygınlaşmasına da katkı sağlayacaktır.

Vatandaşların e-Devlet uygulamalarını daha fazla kullanmalarını sağlayacak yönde kamu spotları ve tanıtım kampanyaları düzenlenmesi, vatandaşa e-Devlet uygulamalarının bir gereksinim olduğunun kabul ettirilebilmesi önemli görülmektedir. Bankaların şifresiz ve güvenli e-Devlet bağlantısı yapma olanağını müşterilerine sunuyor olması, müşteri sayısının da artmasına yol açabilecektir.

### **Kaynakça**

Akın, F. ve Karaboğa, K. (2011). Bireysel müşterilerin şubesiz bankacılık hizmetlerini kullanma kararına etki eden faktörlerin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Bilecik Örneği. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXX(I), 301-320.

- Armağan, E. ve Temel, E. (2016). Türkiye’de internet bankacılığı kullanımında demografik faktörlerin tüketici algısına etkisi üzerine ampirik bir çalışma. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 411-436.
- Aytar, O., Yeğen, İ. ve Erdemir, N. K. (2012). Elektronik Şube ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri. Uşak Üniversitesi Akademik Bilişim Konferansı, 1-3.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (BDDK), (2017). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri. 28 Eylül 2017 tarihinde [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16208tbs\\_temel\\_gostergeler\\_raporu\\_haziran\\_2017.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16208tbs_temel_gostergeler_raporu_haziran_2017.pdf), adresinden erişildi.
- Centeno, C. (2004). Adoption of Internet services in the Acceding and Candidate Countries, lessons from the Internet banking case. *Telematics and Informatics*, 21(4), 293-315.
- Coşkun, Ö. (2012). *Bankacılık sektöründe alternatif dağıtım kanallarının müşteriler üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Daniel, E. (1999). Provision of electronic banking in the UK and the Republic of Ireland. *International Journal of Bank Marketing*, 17(2), 72-83.
- Digitaltalks, (2016). Bankacılıkta İnovasyona İlişkin 10 Trend. 15 Eylül 2017 tarihinde <http://www.digitaltalks.org/2016/03/09/bankacilikta-inovasyona-iliskin-trendler/>, adresinden erişildi.
- Erkuş, H. ve Karagöz, K. (2009). Türkiye’de kayıt dışı ekonomi ve vergi kaybının tahmini. *Maliye Dergisi*, (156), 126-140.
- Eroğlu, N. ve Yücel, İ. S. (2012). Türkiye’deki kurumsal banka müşterilerinin internet bankacılığı kullanım eğilimlerini belirleyen başlıca faktörler üzerine ampirik bir çalışma. *Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi*, 2(2), 1-25.
- Gündoğdu, F. ve Aksu, H. (2011). Mevduat bankacılığında karlılık ve makroekonomik değişkenler ilişkisi: Türkiye üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10. Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı, (25), 243-270.
- İnan, H., Nakıboğlu, B. ve Südaş, H. D. (2016). İnternet bankacılığına ilişkin tüketici tutumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: bir pilot uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 165-182.
- İşler, A. U. (2015). *Bankacılık sektöründe internet bankacılığı ve mobil bankacılık uygulamalarının e-hizmet kalitesinin kullanıcıları tarafından değerlendirilmesi: Kuveyt Türk örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.



- Javelin, (2013). Aralık 2016 20 Eylül 2017 tarihinde <https://www.javelinstrategy.com/blog/omnichannel-next-challenge-fis> adresinden erişildi.
- Kara, M. ve Hacıhasanoğlu, P. (2015). Bankacılıkta mobil pazarlama ve tüketici satın alma kararı üzerine etkisi: Yozgat örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 181-205.
- Karaarslan, E. (2010). Kayıt dışı istihdam ve neden olduğu mali kayıpların bütçe üzerindeki etkileri: Türkiye örneği. *Mali Hizmetler Dergisi*, (7), 1-268.
- Karjaluoto, H., Pikkarainen, T., Pikkarainen, K. ve Pahnla, S. (2004). Consumer Acceptance of Online Banking: An Extension of The Technology Acceptance Model. 12 Eylül 2017 tarihinde <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContestServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1720140303.html>, adresinden erişildi.
- Malaquias, R. F. and Hwang, Y. (2016). An empirical study on trust in mobile banking: A developing country perspective. *Computers in Human Behavior*, 54, 453-461.
- Özer, Ö. (2016). Dijital Bankacılık Nedir?. 14 Eylül 2017 tarihinde <http://ozgurfinans.com/dijital-bankacilik-nedir/>, adresinden erişildi.
- Pala, E. ve Kartal, B. (2010). Banka müşterilerinin internet bankacılığı ile ilgili tutumlarına yönelik bir pilot araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 43-61.
- Pickens, M., Porteous, D. and Rothman, S. (2009). *Scenarios for Branchless Banking in 2020?*. CGAP&DFID, No: 57.
- Rakıcı, C. ve Aydoğdu, C. (2017). 2000 Yılı sonrası Türkiye’de vergi performansının değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 25(33), 221-239.
- Raza, S. S. (2010). *Need for alternative delivery channels in promoting access to finance*. Branchless Banking Conference 2010, Karachi.
- Sarılı, M. A. (2002). Türkiye’de kayıt dışı ekonominin boyutları, nedenleri, etkileri ve alınması gereken tedbirler. *Bankacılar Dergisi*, (41), 32-50.
- Savram, M. ve Karakoç, A. (2012). *Bankacılık sektöründe itibar riskinin önemi*. In International Conference On Euroasian Economies, Almaata, Kazakistan, Bildiriler Kitabı (328-332).
- Selman, F. (2007). *Kayıt dışı ekonomi ve Türkiye’deki boyutu*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Seyrek, İ. H. ve Akşahin, A. (2016). Mobil bankacılık uygulamaları kalite faktörlerinin analitik hiyerarşi prosesi ile karşılaştırılması. *International Review of Economics and Management*, 4(3), 47-61.

- Shaikh, A. A. and Karjaluoto, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(1), 129-142.
- Shy, O. ve Tarkka, J. (2002). The market for electronic cash cards. *Journal of Money, Credit and Banking*, 34(2), 299-314.
- Şengür, M. ve Taban, S. (2016). Gelir dağılımı-tasarruf ilişkisi: Türkiye’de hanehalkı gelir türünün tasarruflar üzerindeki etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 49-72.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), (2016). TBB/İstatistik Raporlar, Çağrı Merkezi İstatistikleri, Aralık 2011-2016.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB). (2016). 6.10.2016 Tarihi İtibariyle Gruplar Bazında, Banka ve Bankaların Şube Sayıları. 15 Eylül 2017 tarihinde [https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp), adresinden erişildi.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), (2017). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*, 2016, TÜİK Haber Bülteni, Sayı: 24638.
- Uzun, U. ve Berberoğlu, M. (2017). İnternet bankacılığı hizmetlerinin banka performansı üzerine etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 51-62.
- Van der Boor, P. Oliveira, P. and Veloso, F. (2014). Users as innovators in developing countries: The global sources of innovation and diffusion in mobile banking services. *Research Policy*, 43(9), 1594-1607.
- We Are Social, (2017). Digital in 2017 Global Overview, 15 Eylül 2017 tarihinde <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>, adresinden erişildi.
- Yurdakul, F. (2014). Türkiye’de kayıtdışı ekonomi: bir model denemesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 205-221.
- Yurttadur, M. ve Süzen, E. (2016). Türkiye’de banka müşterilerinin internet bankacılığına yaklaşımlarının incelenmesi üzerine bir uygulama. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 93-120.

# Penetration In Turkish Banking Sector; Penetration Analysis In Internet Banking And Mobile Banking Products

## Introduction

Financial systems provide the resource transfer between those who need resources and the account owners. Their functions are to mediate the optimal and regular resource transfer between the groups that have surplus funding and those who need funding, to make the austerity and investment decisions compatible in terms of interests, maturity and amount, to assemble the separate funds and to lead them to high-profit investments.

Being one of the primary actors in a national economy, banks are among the institutions that are influenced the most by the developments in the field of information technologies. With the developments in the field of information technologies, alternative channels of distribution have begun to emerge. The financial products have begun to digitalize in order to keep up with the modern world. New applications such as digital currency (bitcoin), digital wallet (e-cüzdan) have been put into practice.

## Methodology

The extent to which Turkish banking sector utilize online and mobile banking, and the interest that their customers show on these products have become an important subject of study. The aim of this study is to determine the current penetration status of online banking and mobile banking products. In accordance with this aim, I collected the Turkish banks' online and mobile banking usage numbers and volumes between 2011-2016, and I interpreted the developments in accordance with the collected data. As a result of examining the data from money transfers, payments, credit card transactions and other financial transactions for online banking and mobile banking respectively between said years, I observed that the number of people who utilize online and mobile banking have increased substantially each year. Two of the primary reasons behind this increase are a significant reduction in cost expenses for the banks, and the low costs accompanied by the speed with which the customers can handle their banking transactions at any time and from any place that has an internet connection.

## Analysis and Findings

This study aims to examine and analyze the penetration of the rapidly increasing internet and smartphone users to online and mobile banking. In accordance with this aim, necessary data have been compiled from official institutions and banks, particularly from The Banks Association of Turkey. Our findings are analyzed under two groups, online and mobile banking.

- **Findings with respect to online banking:**

The research on online banking customers in Turkey between 2008-2016 reveals that the number of active users went from 5.169.000 in 2008 to 20.398.000 in 2016 with a 396.6% increase. The number of customers using online banking have increased substantially over the past decade. As of 31.12.2016 the population of Turkey is 79.814.871 people. 54.237.586 people of the total population is aged between 15-64 (TUIK, 2017). According to this

age group, we see a 37% of online banking penetration. This number is projected to increase in the following years.

In 2008 the 26.7 million transactions and 20.6 billion volume have increased to 77 million and 773.7 billion respectively. According to 2016 year-end data, 77 million EFTs have been carried out using online banking which accounts for a volume of 773 billion TRY. It is uncovered that the second highest used transaction type is the transfers made to a third person. Since the money transfers are charged with extra fees in branches, it is observed that people prefer to carry out this type of transactions online.

The highest number of transactions and volume in online banking usage belongs to invoices. It went from 1 billion TRY in 2008 to 10 billion TRY in 2016. Credit card cash advance transactions via online banking has gone up in amount and in volume throughout these years and according to 2016 year-end data 1.3 billion people has used online banking to operate their cash advance transactions. The volume of credit card payments went from 4.1 billion TRY in 2008 to 19.4 billion TRY in 2016 with about a fivefold increase. The volume of other financial transactions carried through online banking went from 12.6 billion TRY in 2008 up to 56 billion TRY in 2016 with the increase rate of 44.2%.

- **Findings with respect to mobile banking**

In 2011, 1.204.296 people downloaded the banking applications to access their bank accounts via their mobile phones, while this number has gone up to 30.750.567 in 2016 with about a fivefold increase. The number of people who signed in to the system and logged in at least once in the last year went from 642.649 in 2011 to 24.294.136 in 2016. According to the 2016 year-end data 19.217.598 people actively use mobile banking. These results can be considered as the precursor of the mobile banking's future.

Between 2011-2014, the Stock Exchange transactions had been the most used function of the mobile banking transactions, whereas in 2015 and 2016 the foreign exchange transactions have taken the lead in terms of the amount of transactions. One interpretation of these results would be that the mobile banking users has leaned more towards the foreign exchange transactions in conjunction with the changes in exchange rates in 2015 and 2016.

It is observed that the amount and volume of money transactions carried out via mobile banking has significantly increased over the course of years. When we look at the invoice, tax, SSK and BAG-KUR, and other payments, we see that in 2011, 26 million worth of payments have been carried out as a result of 526 thousand transactions, while in 2016 the amount of transactions reach to 52 million 649 and the volume up to 8 billion 263 million TRY. In terms of the credit card transactions carried out via mobile banking, in 2011, 175 million TRY worth of volume had been accumulated as a result of 295 thousand transactions, whereas in 2016, these numbers went to 17 billion 895 million TRY and over 20 million respectively. Other financial transactions done via mobile banking has accounted for 14.4 billion TRY in volume for the year 2016.

### **Conclusion and Discussion**

A number of payments ranging from invoices to loan payments, from tax debts to motor vehicles tax can be made with ease via the online and mobile banking systems. The fact that transactions can be made from anywhere with an internet connection has contributed to the development of mobile banking system.

The bank's and the customer's interests are aligned when they prefer the online banking system. The banks reduce their costs substantially and are able to offer their product to a wider range of people with relatively affordable costs. In turn, the customers can do away with the trouble of going to the bank, hence reducing the costs related to loss of time. The low commission rates for the online banking operations is another benefit in favor of the customers. This relationship of mutual time gain results in significant increases on the number of users.

Mobile banking transactions and volume, along with the number of users, have increased each year. This increase can be attributed to the fall of the smartphone prices, the increasing amount of smartphone users, and the affordable and functional internet data plans that the GSM firms offer. Moreover, the ease with which the mobile banking applications can be used plays a significant role in the adaptation of the seniors to the mobile banking system.

In light of the research, it is observed that the penetration in the online and mobile banking usage have risen expanding to years. Banking sector have undergone major changes in order to become more accessible and to better serve the customers. Contemporary banking is now much more active with online and mobile banking.

- **Suggestions to banks**

Based on the data gathered and the increasing usage of online banking in the upcoming years, banks need to accelerate their quality-improvement processes, increase their investments in the field of information technologies and enhance their websites in terms of security, visuality and user-friendliness.

The meetings in which the international applications of digital banking, security systems and the regulations can be discussed by every bank are critical in terms of information exchange and innovation.

#### Suggestions to economy authorities

The technological infrastructure enabling the mobile and online banking applications to be adapted by the masses needs to be spread throughout all the geographical regions of the country.

Using the state facilities, organizing computer literacy trainings to specific age groups, as well as informing people about online and mobile banking applications in these trainings will contribute to the widespread adoption of mobile banking applications.

Televising public spot advertisements and publicity campaigns that would encourage the usage of e-state applications is critical in establishing the e-state applications as a necessity in the eyes of general public. The fact that banks offer unencrypted and safe e-state connection to their customers may attract new customers as well.

# Malatya İli Tarım Potansiyeli Üzerine Bir İnceleme

Ahmet Arif EREN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde, Türkiye  
[ahmetarif74@gmail.com](mailto:ahmetarif74@gmail.com)

Kerem GÖKTEN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Niğde, Türkiye  
[keremgokten@gmail.com](mailto:keremgokten@gmail.com)

58

Kabul Edilme Tarihi:  
29.03.2018

## Özet

Ülkelerin iktisadi gelişmelerinde bölgesel potansiyeller özellikle önem arz etmektedir. Bu çalışma Malatya ilinin tarım potansiyelini açığa çıkartarak ilin gelişmişlik düzeyini ve ülke ekonomisine katkısını açığa çıkartmak amacıyla yapılmıştır. Sektörel ve bölgesel çalışmalar genellikle mikro ölçekte yapılmakta ve makro düzeyde genel bir resim sunulmamaktadır. Bu çalışmanın amacı son dönem Malatya ekonomisinde tarım sektörünün makro düzeyde analizini sunmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Malatya Ekonomisi, Tarım, TRB1 Bölgesi

## An Examination On The Agricultural Potential of Malatya

### Abstract

Regional potentials have particular importance in the economic development of countries. This study aims to investigate the agricultural potential of Malatya and to increase the level of development and the contribution to the economy of the country. Sectoral and regional studies are usually carried out on a micro scale and there is no general picture at the macro level. The aim of this study is to make a macro-level analysis of the agricultural sector in the last term Malatya economy.

**Keywords:** Economy of Malatya, Agriculture, Region of TRB1

### Giriş

İBBS düzeyinde 26 bölge arasında TRB1 alt bölgesinde yer alan Malatya, iktisadi açıdan bu alt bölgenin en gelişmiş ilidir. Malatya, TRB1 alt bölgesinin ve Doğu Anadolu bölgesinin en sanayileşmiş illerinden biri olmakla birlikte, kıyaslama ulusal düzeye taşınınca alınacak yolun uzun olduğu açığa çıkmaktadır.

Üstüne üstlük endüstri devriminin elektronik ve enformasyon aşamasının geride kaldığı, dijital devrim ya da dördüncü sanayi devrimi tartışmalarının hız kazandığı günümüzde konvansiyonel sanayileşme önemli oranda önemini yitirmiştir. Sanayileşmenin geri plana itildiği, gelişmişlik kriteri olmaktan çıktığı bir ortamda; tarımın öneminden ve kalkınma sürecine olası katkılarından bahsetmek çok kolay olmamaktadır.



İktisat teorisinde fizyokratlarla önem kazanan tarım özellikle T. Malthus'un görüşleri ile birlikte önemli bir sorun ve çalışılması gereken bir alan haline gelmiştir. Günümüzde tarım esasen aynı önemini muhafaza etmektedir. Gerek ülke GSYİH'sine katkısı gerekse istihdam açısından tarımın önemi her geçen yıl azalsa da insanların beslenmesi ve hayvancılık sektörüne girdi temini sorunu her daim önemini koruyacaktır. Ülke açısından tarımsal kendine yeterlilik ve gıda güvencesi önemli bir sorundur. Bu soruna ilişkin olarak özellikle bölgelerin potansiyellerinin açığa çıkartılması ve değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Özellikle bölgesel gelişmeler küresel bir güç olabilme iddiasını mümkün kılacak önemli iç dinamikler barındırmaktadır<sup>2</sup>. Bu bağlamda Malatya ekonomisinde tarımın potansiyellerini ele alan bir çalışma yararlı olacaktır. Literatüre bakıldığında böyle bir çalışma olmadığı görülmektedir. Köseman, Rışvanlı, Kaygusuoğlu, Korkmaz, Saat ve Şeker (2016) hayvancılığa ilişkin bir çalışma yapmışlar, ancak meseleyi iktisadi boyutlarıyla ele almamışlardır. Bunun dışındaki çalışmalar ise ürün bazlı mikro çalışmalardır.<sup>3</sup> Makro çalışmalar ise bölgesel olmaktan ziyade ülke genelinde tarım sektörünün yeri ve önemini ele almaktadır.<sup>4</sup>

### 1. Malatya İli Ekonomisi

TRB1 bölgesinin Elazığ ile birlikte en gelişmiş illeri arasında bulunan Malatya, tarımın sektörel ağırlığı açısından özgül bir görünüme sahiptir. Tarım hemen her bölgede ve ülkede ekonomiden daha az bir pay almaktayken, bu durum Malatya özelinde geçerli değildir. Malatya kent ekonomisinde tarımın payında son on yılda kayda değer bir azalma gözlenmemektedir. Dolayısıyla ilde tarımın önemini devam ettirdiği, tarıma dayalı bir gelişme dinamiğinin hala varlığını koruduğu söylenebilir. Buradan sanayinin tarımdan daha az önemsiz olduğu gibi bir sonuç çıkarılmamalıdır. İktisadi sistemin mevcut aşamasında sanayi ve hizmetler sektörünün tarıma nazaran baskın olduğuna itiraz etmek mümkün değildir, ancak tarımın da bunların yanında katma değeri ile önemli bir sektör olabileceği akıldan çıkartılmamalıdır. Buna son çeyrek yüzyılda büyük gelişim gösteren tarım-gıda sanayisi, ulusötesileşme eğilimlerinin tarım sektörünü doğrudan etkiler hale gelmesi, bitkisel ve hayvansal ürünlerin ulusötesi şirketlerce kontrol edilen gıda zincirlerine dahil olması, dayanıklı gıda maddeleri geliştirilmesi sürecinde kimya sanayi ile gerçekleşen sektörel işbirliği, tarım-gıda sanayinde artan dolaysız sermaye yatırımları da eklenmelidir (Friedmann ve McMichael, 1989: s. 104-106).<sup>5</sup> Özellikle sektörler arası içsel bağlantılar ve geri bağlantıların varlığı herhangi bir sektörün mutlak olarak önemsizleştirilmesine mani olmaktadır. Bu husus özellikle, ilin GSYİH gelişmeleri ile açığa çıkarılabilir.

<sup>1</sup> Eren, G (2015) tarım sektörünün fizyokrasi düşüncesindeki yeri ve önemini belirten bir çalışmadır.

<sup>2</sup> Kamacı (2016) bölgesel gelişmeleri ve eşitsizlikleri Karadeniz bölgesi özelinde işgücü piyasaları eksenin ele alan bir çalışmadır.

<sup>3</sup> Örneğin Cömert ve Arısal (2011) fiyat istikrarsızlığının kayısı ihracatına etkisini ele alırlar.

<sup>4</sup> Özkaya (2012) ve Arı (2009) Türkiye'de tarım sektörüne makro açıdan ele alan çalışmalar olarak öne çıkmaktadır.

<sup>5</sup> Uluslararası gıda rejimi, gıda-tarım sektörüne ilişkin değerlendirmeler için bkz. (Sarıöz Gökten; Gökten, 2017).

### 1.1. Malatya GSYİH'sinin Yıllar İtibariyle Gelişimi

Bir bölgede yerleşik ekonomik birimlerin belli bir dönemde bu bölgedeki ekonomik faaliyetleri sonucunda ürettikleri mal ve hizmetlerin (çıktı) değerinden, üretimde bulunabilmek için kullandıkları mal ve hizmetler (ara tüketim) değerinin çıkarılması sonucu elde edilen değer olan gayri safi katma değer hesaplamaları, İBBS Düzey 2'ye göre tarım, sanayi, hizmetler ayırımından derlenmiştir. Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinin yer aldığı TRB1 bölgesi 26 bölge arasından gayrisafi katma değer açısından 20. sırada yer alabilmektedir. TÜİK tarafından İBBS2 düzeyinde yayınlanan bölgesel istatistiklerden hareketle Tablo 1 oluşturulmuştur.

Bölgenin GSYH'ye katkısı, Türkiye'ye oranla yüzdesine bakıldığında 2009'a kadar arttığı ve sonrasında ise azaldığı görülmektedir. İl bazlı değerlendirme yapılacak olursa Malatya'nın alt bölgenin diğer illeri ile (özellikle Tunceli ve Bingöl) kıyaslandığında ekonomi içindeki payının görece fazla olduğu rahatlıkla söylenebilir. Malatya'nın içinde bulunduğu alt bölgenin geri sıralardaki konumun bir nebze üzerinde yer aldığı gerçeğine karşın, söz konusu il 2014 itibariyle ülke GSYİH'sinden yalnızca %0,6 pay alabilmektedir<sup>6</sup>. Malatya kişi başı gelir açısından da ülke ortalamasının gerisindedir. DPT (2003, s.56)'ye göre sosyo-ekonomik<sup>7</sup> açıdan Malatya 1996'da 38. ve 2003'de ise 39. Sıradadır. Bu durum Malatya'nın sosyal gelişmişlik açısından iktisadi gelişmişliğin gerisinde kaldığını göstermektedir. İktisadi gelişmişliği aşağıdaki Tablo 1'den izlemek mümkündür.

Tablo 1: Cari Fiyatlarla Bölgesel Katma Değer<sup>8</sup>

YILLAR	TÜRKİYE DEĞERİ	TRB1 DEĞERİ	KİŞİ BAŞINA GAYRI SAFİ KATMA DEĞER (\$)	TÜRKİYE EKONOMİSİNE KATKISI (%)	TRB1 TÜRKİYE SIRALAMASI
22007	754384542	10045910	4845	1,33	21
22008	854585214	11393014	5517	1,33	20
22009	864449686	12325264	4910	1,42	20
22010	980547016	13767055	5638	1,40	20
22011	1150453139	16047989	5820	1,39	20

Kaynak: TÜİK verilerinden türetilmiştir.

### 1.2. İktisadi Faaliyet Kolları içinde Malatya'da Tarım Sektörünün Yeri

Bölgesel gayrisafi katma değer faaliyet kollarına göre incelendiğinde 2011 yılı itibariyle gerek Türkiye genelinde gerekse Malatya'nın yer aldığı TRB1 bölgesi özelinde en yüksek payın hizmetler sektöründe olduğu bunu

<sup>6</sup> Söz konusu oran TÜİK ulusal hesaplar istatistikleri kullanılarak hesaplanmıştır.

<sup>7</sup> Malatya ilinin sosyal ve kültürel değişim ve dönüşümü için Aslan ve Ateş (2012) alan çalışması ile dikkati çekmektedir.

<sup>8</sup> Gayrisafi katma değer hesaplaması en son 2014 senesinde TÜİK tarafından rapor olarak oluşturulmuş ve 2011 verileri kullanılmıştır. Bu bağlamda 2011 senesine ait rakamlar mevcut en güncel rakamlardır.



sanayi ve daha sonra ise tarım sektörünün izlediği görülmektedir. Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinin yer aldığı TRB1 bölgesi için 2011 yılında bölgede yaratılan gelirden tarım sektörünün payı %14,02 sanayi sektörünün payı %22,8 ve hizmetler sektörünün payı ise %63,19 olarak ölçülmüştür. Bölgede 2006 yılında tarım sektörünün payı 14,94 iken 2011 senesine kadar azalmış ve 2011 senesinde yeniden yükselerek %14 düzeyine gelmiştir.

Yaklaşık olarak son otuz yılda gerek Türkiye’de gerekse dünyadaki genel eğilime bakıldığında tarım sektörünün payının azaldığı ve hizmetlerin payının arttığı görülmektedir. Söz konusu eğilim hem Türkiye hem de bölge için geçerlidir. Ancak bölge ortalamasını Türkiye ortalaması ile kıyasladığımızda bölgede tarımın yerinin Türkiye geneli ile kıyaslandığında oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Sektör payları açısından bölge değerleri Türkiye ortalaması ile kıyaslandığında tarım ve hizmetler açısından bölge değerlerinin Türkiye değerlerinden fazla olduğu ve sanayi açısından ise bölge değerlerinin Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Bölge açısından sanayinin Türkiye’ye değerlerine kıyasla görece önemsiz, tarım ve hizmetlerin ise görece önemli olduğu söylenebilir. Rakamlara bakıldığında tarımın Türkiye ile kıyaslandığında bölgede önemli bir gelir kaynağı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2: İktisadi Faaliyet Kollarına Göre Gayrisafi Katma Değer

Yıllar	İktisadi faaliyet kolları	Türkiye değer (bin TL)	Sektör Payı (%)	TRB1 değer (bin TL)	Sektör Payı
22006	Tarım	62662754	9,37	1317021	14,94
	Sanayi	188646805	28,22	1843698	20,91
	Hizmetler	417108706	62,4	5652436	64,13
	GSKD	668418265	100	8813155	100
22007	Tarım	64331717	8,52	1440873	14,43
	Sanayi	209515201	27,77	1994329	19,85
	Hizmetler	480537624	63,7	6610709	65,8
	GSKD	754384542	100	10045910	100
22008	Tarım	72274585	8,45	156428	13,73
	Sanayi	232475082	27,2	2219290	19,48
	Hizmetler	549835548	64,33	7609443	66,79
	GSKD	854585214	100	11393014	100
22009	Tarım	78775886	9,11	1684643	13,67
	Sanayi	218623211	25,29	2239036	18,16
	Hizmetler	567050589	65,6	8401584	68,16
	GSKD	864449686	100	12325264	100
22010	Tarım	92739021	9,46	1834778	13,33
	Sanayi	259022057	26,41	2956970	21,47
	Hizmetler	628785937	64,12	8975308	5,19
	GSKD	980547016	100	13767055	100

02011	Tarım	103635252	9	2249881	14,02
	Sanayi	316326396	27,5	3657101	22,8
	Hizmetler	730491491	63,5	10141008	63,19
	GSKD	1150453139	100	16047989	100

## 2. Tarımsal Üretim ve Verimlilik

Malatya ilinde tarımsal üretimin değerlendirilmesi ve bu üretimin verimliliği üzerine çıkarımlar yapılması, alt sektörler ve ürün grupları bazında bir analizi gerekli kılmaktadır. Bu amaçla bitkisel ve hayvansal üretim potansiyelleri, yıllar itibariyle gelişimi ve geline güncel konumu ele alınacak ürün grupları bazında üretime ve verimliliğe dair değerlendirmeler sunulacaktır.

### 2.1. Bitkisel Üretim

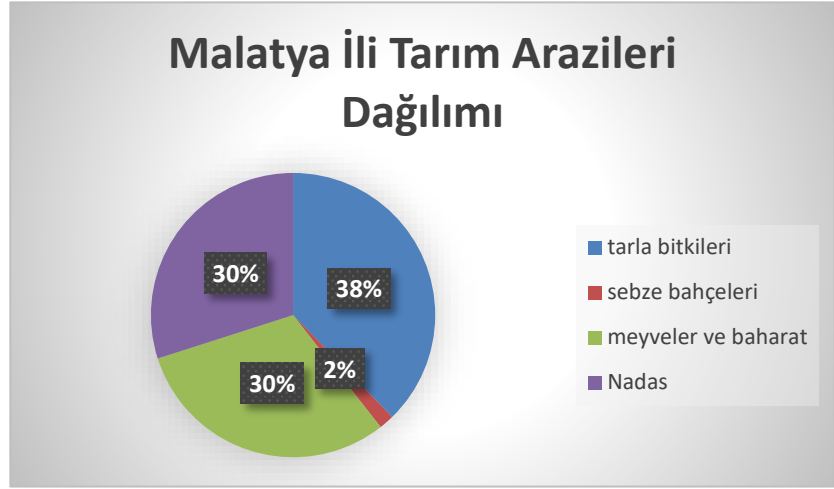
Malatya ili geneline bakıldığında toplam arazinin üç büyük bölüme ayrıldığı söylenebilir. Toplam arazinin yaklaşık olarak üçte biri nadasa bırakılırken diğer üçte birlik kısmı meyve bahçeleri olarak kullanılmakta ve kalan kısım ise tarla bitkileri yetiştirilmesine tahsis edilmiştir. En önemli sektör tarla bitkileri iken onu meyve bahçeleri takip etmektedir.

*Tablo 3: Malatya İli Arazi Dağılımı*

Arazinin cinsi	Alan (dekar)	Tarım arazisine oranı (%)
Tarla bitkileri	1112584	37,71
Sebze bahçeleri	51035	1,73
Meyveler ve baharat	903374	30,62
Nadas	883322	29,94
Toplam	2950371	100

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

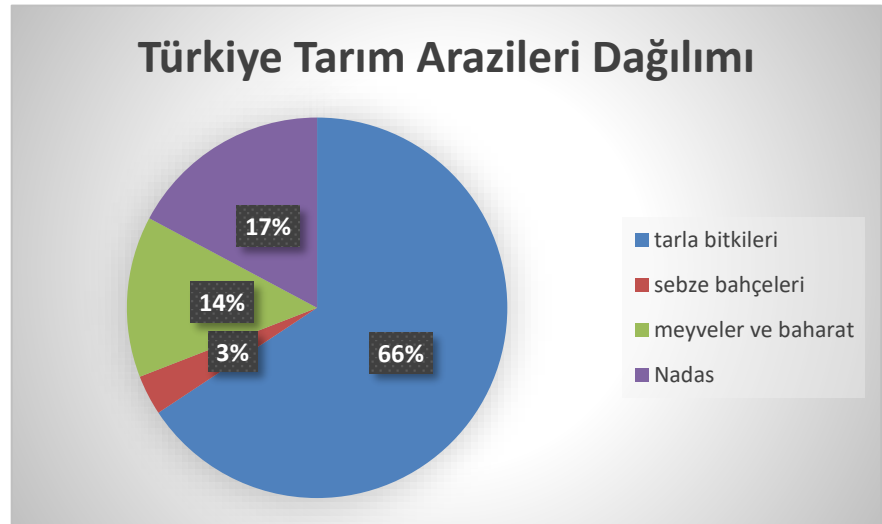
Grafik 1 Malatya İli Tarım Arazileri Dağılımı



**Kaynak:** TÜİK verilerinden türetilmiştir.

Malatya ili tarım arazilerinin mevcut durumuna bakıldığında arazi dağılımında en büyük payın tarla bitkileri olduğu görülmektedir. Malatya ilinin toplam tarım alanının %38'lik bölümü tarla bitkileri ekimine ayrılmıştır. Ekim alanlarının %30'u nadasa bırakılarak sonraki yıllar için dinlendirilmekte ve %30'luk bölüm ise meyve ve baharat ekimine ayrılmıştır. Sebze bahçelerinin toplam tarım alanları içindeki payı sadece %2'dir. İki farklı istatistiksel gösterge ile bu rakamlar mutlak olmaktan çıkartılabilir ve analiz konusu edilebilir. Bunlardan birincisi Türkiye'nin tarım arazileri dağılımı ile karşılaştırılmasıdır.

Grafik 2 Türkiye Tarım Arazileri Dağılımı



**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

Türkiye tarım arazileri ile Malatya tarım arazilerinin kullanımı kıyaslandığında Malatya ilinin Türkiye tarım arazileri dağılımında ancak

sebze üretiminde benzerlik sergilediği görülmektedir. Malatya ilinde nadasa bırakılan tarım arazileri Türkiye ortalamasının yaklaşık iki katına kadar ulaşmaktadır. Tek başına bu istatistik Malatya ilinde tarım arazilerinin verimli kullanılmadığını ortaya koymakta ve sulama sorununun ne kadar ciddi olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak meyveciliğin Malatya açısından önemi yine bu iki grafiğin incelenmesi ile görülebilir. Malatya tarım arazileri Türkiye tarım arazileri ile kıyaslandığında meyveciliğe ülke ortalamasının iki katı kadar bir arazi tahsis edildiği görülmektedir.

64

Malatya ilinin mevcut durumu ele alınmadan önce tarım arazisi tahsisinde değişikliklerin hangi yönde olduğunu incelemek yararlı sonuçlar ortaya koyacaktır.

*Tablo 4: Yıllar İtibariyle Malatya İli Ekim Alanları*

Yıl	Toplam Alan(Dekar)	Tahıllar ve Diğer Bitkisel Ürünler	Nadas Alanı	Sebze Bahçeleri Alanı	Meyve alanı	TTahıl yüzde	Nadas (%)	Meyve alanı %
1998	3882770	1806390	1331610	45720	699050	46,5	34,3	18,0
1999	3876630	1770920	1322580	59220	723910	45,7	34,1	18,7
2000	3839190	1760210	1282060	56370	740550	45,8	33,4	19,3
2001	3783680	1765420	1215810	59200	743250	46,7	32,1	19,6
2002	3665380	1784310	1076270	61180	743620	48,7	29,4	20,3
2003	3622750	1718260	1094490	64070	745930	47,4	30,2	20,6
2004	3628930	1787040	1025380	68850	747660	49,2	28,3	20,6
2005	3721890	1816270	1084070	66590	754960	48,8	29,1	20,3
2006	3451135	1631165	973752	61827	784391	47,3	28,2	22,7
2007	3375563	1548011	986515	54922	786115	45,9	29,2	23,3
2008	3258059	1429692	982666	50610	795091	43,9	30,2	24,4
2009	3169857	1351084	964500	47820	806453	42,6	30,4	25,4
2010	3189373	1323733	999837	48995	816808	41,5	31,3	25,6
2011	2911654	1177170	836047	59043	839387	40,4	28,7	28,8
2012	2947333	1186013	855179	55462	850673	40,2	29,0	28,9
2013	2855901	1117974	825533	53725	858642	39,1	28,9	30,1

2014	2902759	1150131	829414	55949	867243	39,6	28,6	29,9
2015	2950372	1112584	883322	51035	903374	37,7	99,9	30,6

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

1998-2015 arasında Malatya'da tarım arazilerinin tahsis edildiği alanlar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Tarım arazisi tahsisinde Türkiye ortalamasının neredeyse iki katı bir alanın nadasa bırakıldığı Malatya ilinde yıllar itibariyle bakıldığında nadas oranının çok fazla değişmediği görülebilmektedir. Son 17 yılda nadas oranı % 28-35 bandında dalgalanmaktadır. Yine son 17 yıla bakıldığında tahıl ekim alanlarının küçülerek meyve bahçelerine dönüştüğü de yukarıdaki tablodan elde edilen bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Arazilerin sebze ekimine tahsisi ise son 17 yılda %1-2 bandında dalgalanmaktadır. Sebze ekiminde de 1998'e göre minimal bir artış gözlemlemek mümkündür.

## 2.2. Tarla Bitkileri Üretimi

Malatya ilinin tarım alanlarının en büyük kısmı tarla bitkileri üretimine tahsis edilmiştir. Malatya'da üretilen tarla bitkileri buğday, arpa, fiğ, mısır, korunga, fasulye, ayçiçeği, aspir, çavdar, mercimek, nohut, şeker pancarı, tütün, yulaf, yonca, tritikale, patates olarak sayılabilir. Malatya ilinde tarla bitkilerinde özellikle tahıl ekim alanları neredeyse tüm tarla bitkileri üretimine tahsis edilen alanı kaplamaktadır. Bu bağlamda gerek endüstri bitkileri gerekse yağlı tohumların ekim alanları görece dar bir yer kaplamaktadır.

2015 yılı itibariyle Malatya ilinde üretilen tarla bitkilerinin tümü aşağıdaki tabloda ve tarla bitkilerinin ürün gruplarına göre toprak kullanımı ise aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Tarla bitkilerine tahsis edilen arazilerin %88'lik bir oranında grafikteki en büyük dilim ile gösterildiği üzere tahıl grubu üretimi yapılmaktadır. Malatya'da tahıl grubunda yer alan bitkilerden özellikle arpa ve buğday üretilmektedir. Arpa ve buğday üretimindeki verimlilikler üçüncü ve altıncı sütunlarda görüldüğü üzere düşüktür. Verimliliğin yüksek olduğu mısır (silajlık ve tohum) ile şeker pancarı, tarla bitkilerine tahsis edilen alanın yaklaşık %1'lik kısmına ekilmiştir. Verimliliğin yüksek olduğu diğer bir ürün olan yonca ise tarla bitkileri üretilen toprakların yüzde 2,7 gibi bir oranına ekim yapılmıştır.

Verimliliğin görece yüksek olduğu yem bitkileri üretimi de tahıl alanlarının fazlalığı nedeniyle dar bir alana sıkışmıştır. Korunga, fiğ, aspir, tritikale, mısır (hasıl ve silaj), yulaf ve yonca gibi yem bitkileri, toplam tarla bitkilerine tahsis edilen üretim alanının yaklaşık olarak yüzde beşine ekilmektedir. Tritikale, yulaf ve aspirdeki verimlilikler görece düşük olmakla birlikte fiğ, korunga, mısır (hasıl ve silaj) ve özellikle de yonca da ise yüksek verimliliklere ulaşılmaktadır.

Grafik 3 Malatya İli Tarla Bitkileri Üretim Alanı (2015)



**Kaynak:** TÜİK verilerinden türetilmiştir.

Tablo 5: Malatya İli Tarla Bitkileri Ekim Alanları

Ürün adı	Ekilen alan (dekar)	Üretim (ton)	Yüzde ekilen alan	Yüzde üretim	Toprak tahsisinin verimliliği <sup>9</sup>	Verim (kg/da)
Arpa (Diğer)	393.955	83.591	35,87002	18,6483	0,519885	212
Aspir	300	68	0,027315	0,01517	0,55537	227
Ayçiçeği (Çerezlik)	2.588	559	0,23564	0,124707	0,529227	216
Buğday (Diğer)	465.541	90.799	42,388	20,25633	0,477879	195
Buğday (Durum)	109.132	22.525	9,936583	5,025098	0,505717	206
Çavdar	22	3	0,002003	0,000669	0,334113	136
Fasulye (Kuru)	5.611	1.233	0,510887	0,27507	0,538416	220
Fiğ (Adi ) (Yeşil Ot)	18.039	22.207	1,64247	4,954155	3,016284	1.233
Fiğ (Macar ) (Yeşil Ot)	523	692	0,04762	0,154378	3,241897	1.323
Korunga (Yeşil Ot)	9.888	12.180	0,900313	2,717234	3,0181	1.232
Mercimek (Kırmızı)	2.080	225	0,189386	0,050195	0,265042	108

<sup>9</sup> Yüzde üretimin yüzde ekilen alana oranlanması ile oluşturulmuştur. Değerin 1'in üzerinde olması toprak tahsisinin söz konusu ürün bazında verimli olduğunu gösterir.

Mercimek (Yeşil)	162	19	0,01475	0,004239	0,287365	117
Mısır (Dane)	974	300	0,088684	0,066927	0,75467	308
Mısır (Hasıl)	2.230	9.824	0,203044	2,191634	10,7939	4.405
Mısır (Silajlık)	9.532	54.789	0,867899	12,22287	14,08329	5.748
Nohut	31.630	3.456	2,879945	0,770998	0,267713	109
Patates (Diğer)	1.802	2.879	0,164074	0,642276	3,914548	1.598
Şekerpancarı	1.676	8.365	0,152602	1,866146	12,22888	4.991
Tritikale (Dane)	145	46	0,013202	0,010262	0,777293	317
Tütün	12.061	2.106	1,098167	0,469827	0,427829	175
Yonca (Yeşil Ot)	29.740	132.301	2,707858	29,515	10,89976	4.449
Yulaf (Dane)	654	83	0,059547	0,018516	0,310953	127

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

Yıllar itibariyle tarla bitkilerinin üretim miktarlarına bakıldığında oldukça dalgalı bir seyir izlediği söylenebilmektedir. Durum buğdayı üretim miktarı son on yılda dörtte birine kadar düşmüş keza fasulye ve şeker pancarı üretiminde de büyük azalmalar yaşanmıştır. Söz konusu daralmalar teşviklerin kalkması ve gelen yeni teşvikler ile söz konusu ürünlerin ekim alanının azalmasından ileri gelmiştir. 2010'lu yıllardan itibaren yem bitkileri ve 2012'den itibaren ise tütün üretimi başladığı aşağıdaki tabloda görülebilmektedir.

*Tablo 6: Yıllar İtibariyle Seçilmiş Tarla Bitkileri Üretim Miktarı*

Tarla Bitkileri	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Buğday (Durum)	83.231	8.077	1.347	8.633	45.519	30.291	27.740	22.475	11.991	22.525
Buğday (Diğer)	90.223	4.876	38.003	7.024	9.207	82.095	83.327	89.882	53.617	90.799
Arpa (Diğer)	72.695	8.106	19.450	8.847	59.179	64.541	49.261	62.739	29.520	83.591
Fasulye (Kuru)	5.349	3.648	2.149	1.656	1.554	1.303	1.165	970	720	1.233
Tütün							707	613	2.292	2.106
Şekerpancarı	134.745	75.831	57.451	51.168	59.559	38.152	14.215	12.331	13.410	8.365
Yonca (Yeşil)	0	95	126	238	69.263	88.725	94.130	106.320	113.422	132.301

Korunga (Yeşil Ot)	0	0	0	0	5.708	7.849	7.615	12.239	12.183	12.180
Mısır (Silajlık)	49.528	37.393	29.322	28.496	23.383	48.431	49.392	55.352	56.068	54.789
Fiğ (Adi ) (Yeşil Ot)									24.168	22.207

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

### 2.3. Meyve Üretimi

Malatya ilinde tarla bitkilerinden sonra yapılan üretim ve ekilen alan açısından ikinci sırada meyvecilik gelmektedir. Meyvecilik il genelindeki tarım arazilerinin yaklaşık %30'unu oluşturmaktadır. 903.374 dekarlık bir alan meyve yetiştiriciliğine tahsis edilmiştir. Son 17 yılda meyve yetiştiriciliği için yaklaşık olarak 200.000 dekarlık ek alan yaratılmıştır.

*Tablo 7: Malatya İli Meyvelik Alanları ve Verimlilik*

Ürün adı	Toplu meyveliklerin alanı(dekar)	Üretim(ton)	Ağaç başına ortalama verim(kg)	Toplam ağaç sayısı	Meyveliklerin yüzde dağılımı	Üretimin yüzde dağılımı	Arazi kullanım verimliliği <sup>10</sup>
Armut	1.108	5.907	37	171.473	0,1227472	1,4297055	11,647558
Ayva	7	91	6	9.215	0,0096381	0,0704324	7,3077118
Böğürtlen	24	13	542	24	0,0026588	0,0031465	1,1834224
Badem	5.613	964	12	170.580	0,6218233	0,2333225	0,3752232
Ceviz	6.090	3.104	20	226.970	0,6746667	0,7512792	1,1135561
Antep Fıstığı	569	198	6	31.725	0,0630354	0,0479231	0,7602573
Elma (Golden)	11.934	14.090	56	285.930	1,3220808	3,4102846	2,5794828
Elma (Starking)	13.720	19.411	63	327.670	1,5199387	4,6981571	3,0910176
Elma (Amasya)	579	972	44	23.635	0,0641432	0,2352588	3,6677133
Elma(Gra nnysmith)	1.441	3.347	45	90.290	0,1596379	0,8100939	5,0745719
Elma (Diğer)	2.694	3.326	46	89.285	0,2984486	0,8050111	2,6973191
Erik	489	1.050	32	35.295	0,0541727	0,2541376	4,691245
Dut	288	7.317	52	142.765	0,0319054	1,770976	55,507062

<sup>10</sup> Üretimin yüzde dağılımının meyveliklerin yüzde dağılımına bölümü ile oluşturulmuştur. Değerin 1'in üzerinde olması toprak tahsisinin söz konusu ürün bazında verimli olduğuna dair gösterge kabul edilebilir.



Kayısı	801.100	336.000	45	7.976.000	88,748023	81,324033	0,9163475
İğde	1	31	6	5.600	0,0001108	0,0075031	67,728174
Kiraz	5.216	2.615	26	117.395	0,5778426	0,6329236	1,0953219
Kimyon	26	1	38	26	0,0028804	0,000242	0,08403
Şeftali (Diğer)	1.378	1.152	24	52.130	0,1526586	0,2788253	1,8264632
Nar	157	231	10	29.150	0,0173929	0,0559103	3,2145487
Rezene	2		0	2	0,0002216	0	0
Üzüm (Sofralık-)	38.015	7.013	184	38.015	4,2114044	1,6973971	0,4030478
Üzüm(Kur utmalık-)	6.415	1.544	241	6.415	0,710671	0,3737033	0,5258457
Üzüm (Şaraplık)	4.665	1.800	386	4.665	0,5168013	0,4356645	0,8430019
vişne	765	874	22	41.005	0,0847488	0,2115393	2,4960752
Trabzon Hurması	28	128	13	12.215	0,0031019	0,0309806	9,9875649
Zerdali	265	1.783	39	47.095	0,0293574	0,4315499	14,699858

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

Malatya ili meyve üretimine bakıldığında kayısının üretim miktarı açısından önemi yukarıdaki tabloda görülmektedir. İlin kayısı üretimi yalnızca ülke için değil dünya gıda piyasası açısından da önem taşımaktadır. Türkiye taze kayısı üretiminin yaklaşık % 55'i, kuru kayısı üretiminin ise % 85'i Malatya'da gerçekleştirilmektedir (Ünal, 2010, s.3). Dünya taze kayısı üretiminde yaklaşık %20, kuru kayısı üretiminde ise %75'lik üretim payına sahiptir (ZMO, 2015). Kayısı üretimi açısından doğal ayrıcalığa sahip bulunan ilde meyvelere tahsis edilen alanın %88'lik bir kısmında kayısı üretimi yapılmaktadır. Kalan meyveler toplam meyve bahçelerinin %12'sini oluşturmaktadır. Söz konusu %12'lik bölümde ise ağırlık üzüm ve elmaya dağılmıştır. Üzümün toplam meyvelikler içindeki payı yaklaşık %5,5 iken elmanın ise yaklaşık olarak payı %3 düzeyindedir.

Ancak verimlilik açısından değerlendirilme yapıldığında kayısı üretiminde verimliliğin çok da yüksek olmadığı görülmektedir.<sup>11</sup> Bu bağlamda meyve bahçelerinde dağılımın etkin olmadığı söylenebilir. Armut gibi verimliliği çok yüksek ve pazarlama imkânları olan bir ürüne ilişkin üretim miktarını arttıracak yönde düzenlemeler yararlı olabilir.

Kayısı ile ilgili bir başka sorun küresel üretim payında gösterilen başarının, ihracat değerleri söz konusu olduğunda yakalanamayışıdır. Bu

<sup>11</sup> Çukur ve Saner (2008) yaptıkları çalışma ile kayısıda verimlilikten kaynaklı riskin yüksek olduğunu tesbit etmişlerdir.

sorun kuşkusuz tümüyle Malatya iline özgü değildir, ulusal ölçekte bir üretim, saklama ve pazarlama sorunu ile karşı karşıya bulunduğu açıktır. Dünya taze kayısı üretiminde yüzde 20'lik payla lider konumunda bulunan Türkiye, ihracat değerleri söz konusu olduğunda %8'lik pay ile ancak dördüncü olabilmektedir. Benzer ekolojik koşullara sahip olan Fransa, İspanya ve İtalya gibi ülkelerde üretim miktarı daha olmasına rağmen taze kayısı ihracat miktarı ve birim ihracat fiyatları Türkiye'den yüksektir. Bunda taze kayısının iç piyasada tüketilmesinin rolü bulunmakla birlikte başta taze meyve muhafazası yöntemleri, uluslararası fiyat yapıcılığı, pazarlama koordinasyonu vb. alanlarda mesafe alınması gerektiği açıktır (Ünal, 2010: 58).

Kuru kayısıda, Malatya'nın ülke ve dünya üretiminde payı taze kayısıya kıyasla çok daha yüksektir ve ihracat değeri açısından fazla bir sorunla karşılaşmamaktadır. Dünya üretiminde sahip olunan yüzde 75'lik pay, ihracat değeri söz konusu olduğunda 2013 yılında yüzde %77, 2014'te ise %75'tir. Bununla birlikte kayısının ham haliyle ihracatına çok bel bağlanmamalıdır. İran, Özbekistan ve Tacikistan her geçen yıl önemli rakipler olarak ortaya çıkmaktadır, ürün çeşitlendirilmesine gidilmesi bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir (ZMO, 2015; Ünal, 2010 s. 57-58).

Kuru kayısı söz konusu olduğunda ortaya çıkan sorun esas itibariyle iç pazar yetersizliğidir. Üretilen kuru kayısının sadece %10-15'i iç piyasada tüketilmektedir. Tüketici alışkanlıklarının bu doğrultuda uyarılması ve ürün çeşitlendirilmesine gidilmesinde yarar bulunmaktadır. Sektörün karşı karşıya olduğu pazarlama sorunlarının çözümü için üretici, sanayici ve ihracatçı düzeyinde işbirliğine gidilmesinin ve devletin, ürünle ilgili politikaları devamlı gözden geçirmesi gerektiği açıktır (ZMO, 2015; Olgun; Adanacıoğlu, 2001).

Kayısı ihracatında karşılaşılan pazarlama ve ürün çeşitlendirme sorunların varlığına ve açığa çıkmayı bekleyen potansiyele karşın söz konusu ürünün Malatya ilinin toplam ihracatındaki yüksek payı ile bu alt ürün grubunun üzerine düşeni yaptığı kolaylıkla ileri sürülebilir. 2017 yılı Mart ayı itibariyle kayısının çok ağırlıklı kısmını oluşturduğu kuru meyve mamullerinin Malatya ilinin toplam ihracatı içinde payı yaklaşık %50'dir. İl ihracatının adeta lokomotif konumunda bulunan kayısı ürün grubuna tarım sektörünün diğer bileşenlerinden anlamlı bir destek gelmemektedir. Bir tarım ili olan Malatya'da hububat, bakliyat, yağlı tohum grubunun ilin toplam ihracatına katkısı Mart 2017 itibariyle %5 ila %7 dolaylarındadır<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Buradaki değerlendirmelere esas oluşturan rakamlar Türkiye İhracatçılar Meclisi veri tabanından elde edilmiştir. Bkz. <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>

Grafik 4 Ürün Gruplarına Göre Meyvelik Alanların Dağılımı<sup>13</sup>

71



**Kaynak:** TÜİK verilerinden türetilmiştir

Tablo 8: Malatya İli Çeşitli Meyve Üretim Yıllara Göre Seyri

Meyveler	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Elma (Golden)	5.696	5.209	6.468	7.382	7.182	8.761	8.925	9.221	3.502	14.090
Armut	2.609	3.425	3.494	4.116	4.314	4.399	5.088	4.619	1.850	5.907
Ayva	262	251	269	304	352	463	439	409	208	291
Dut	5.632	7.164	7.455	7.848	6.712	7.905	7.620	7.534	3.941	7.317
Badem	252	256	310	360	360	467	564	574	215	964
Ceviz	923	1.476	1.947	2.260	2.477	2.627	3.223	3.228	502	3.104
Antep Fıstığı	210	221	278	208	225	235	260	218	92	198
Üzüm (Sofrahk-)	11.333	10.539	12.118	11.188	11.572	11.755	10.491	9.585	8.574	7.013
Üzüm (Kurutmalık-)	1.961	1.918	1.836	1.759	1.899	1.783	1.588	1.455	1.383	1.544
Üzüm (Şaraplık)	1.579	1.920	2.160	1.807	2.643	2.774	1.953	1.589	1.520	1.800
Şeftali (Diğer)	969	931	974	1.044	1.061	1.261	1.233	1.222	388	1.152

<sup>13</sup> Meyve grupları ve içerikleri şu şekildedir: Yumuşak çekirdekli: Armut, ayva ve elma; Taş Çekirdekli: Erik, kiraz, şeftali, vişne, kayısı, zerdali ve iğde; Sert Kabuklular: Badem, ceviz ve antep fıstığı; Üzümsü Meyveler: Üzüm, nar, dut, böğürtlen ve Trabzon hurması.

Erik	726	803	941	1.039	1.025	1.260	1.317	1.202	461	1.050
Kayısı	242.87 1	267.73 3	362.87 3	340.08 5	220.927	409.64 6	510.000	411.82 5	38.654	336.000
Kiraz	1.466	1.580	1.712	1.807	1.976	1.679	1.449	1.785	684	2.615
Vişne	547	542	616	649	740	786	736	759	346	874
Nar	19	21	31	65	103	137	177	182	148	231

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

Meyve üretiminin Malatya ilinde yıllar içindeki seyrini Tablo 8'den takip etmek mümkündür. 2006-2015 on yıllık üretim miktarlarındaki değişimleri ele alan tabloya bakıldığında Malatya ilinde üretilen temel meyvelerin görülmektedir. Meyve üretimine yıllar itibariyle bakıldığında 2014 senesi dışında üretimin istikrarlı bir seyir izlediği rahatlıkla söylenebilir. 2014 senesinde üzüm haricinde kalan hemen her üründe çok büyük üretim azalmaları görülmüştür. Bunun nedeni 2014 yılı mart ayındaki don afetidir. Erken bahar donları çiçek açan meyve ağaçlarının üretimine büyük zarar vermektedir. 2014 senesi dışındaki yıllarda ise üretimin genel olarak artan bir seyir izlediği görülebilir.

Tabloya bakıldığında son 10 yılda elma, armut, badem, ceviz ve nar gibi meyvelerin üretiminin iki katından daha fazla artış gösterdiği görülmektedir. Onun dışında kalan meyvelerin üretiminde de önemli artışlar olmuştur. Bir tek üzüm üretiminde azalma görülmektedir. Kayısı üretimi de istikrarlı bir düzeyde devam etmiştir.

#### 2.4. Sebze Üretimi

Bitkisel üretimde tarla bitkileri ve meyve ürünlerinden sonra son olarak ele alınması gereken sebze üretimi, Malatya'da 51035 dekarlık alanda toplam tarım arazilerinin % 1,73'ünü oluşturmaktadır. Bitkisel üretimde sebze üretimine ayrılan arazi payı gerek Türkiye'de (%3) gerekse Malatya'da oldukça düşüktür.

Malatya ilinde üretilen sebzeler ve üretim alanları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Malatya'da sebze üretiminde kullanılan toprakların yaklaşık %45'lik bölümüne kavun ekilmiştir. Sebze ekimi yapılan topraklarda görece fazla ekimi yapılan diğer ürünler patlıcan, domates, hıyar, yeşil fasulye, kabak, karpuz ve kuru soğandır.

Tahsis edilen üretim alanına karşılık üretim miktarlarına bakıldığında sebze üretimi açısından en çok üretim alanına sahip olan kavun üretiminde, kapsadığı alan hacminde bir üretim miktarı söz konusu değildir.

Domates de yörede en çok ekimi yapılan bitkilerden biridir ve yörede üretilen ürünler içinde %34 gibi ağırlıklı bir paya sahiptir. Üretim miktarları açısından dolmalık biber %10'luk, hıyar %16'lık üretim payları ile Malatya

ilininin en çok üretilen sebze ürünleridir. Kavun ve karpuzun ise sırasıyla %16 ve %10'luk payları bulunmaktadır.

Tablo 9: Malatya İli Sebze Ekim Alanları

	Ekilen Alan(Dekar)	Üretim(Ton)	Yüzde ekilen alan	Yüzde üretim	Arazi kullanım verimliliği <sup>14</sup>
Acur	2	7	0,004085	0,005883	1,440223
Biber(Dolmalık)	5.163	11.827		9,939992	0,942615
Balkabağı	12	28	0,024509	0,023533	0,960149
Domates (Sofralık)	7.995	39.847	16,32932	33,48938	2,050874
Hıyar (Sofralık)	4.364	19.357	8,913217	16,26857	1,825219
Fasulye (Taze)	949	921	1,938277	0,774054	0,399351
Dereotu	12	18	0,024509	0,015128	0,617238
Kabak (Sakız)	574	1.579	1,172362	1,327069	1,131962
Kavun	21.849	19.363	44,62531	16,27362	0,364672
Karpuz	2.953	12.871	6,031331	10,81742	1,793538
Lahana (Beyaz)	186	1.054	0,379894	0,885833	2,33179
Patlıcan	2.785	7.728	5,688201	6,494991	1,141836
Marul (Göbekli)	489	1.362	0,998754	1,144692	1,14612
Maydonoz	225	299	0,459549	0,251294	0,546828
Nane	79	123	0,161353	0,103375	0,640678
Mantar (Kültür)	0	300	0	0,252135	0
Soğan (Taze)	425	534	0,868038	0,4488	0,517028
Soğan (Kuru)	677	1.540	1,382733	1,294292	0,936039
Sarımsak (Taze)	9	7	0,018382	0,005883	0,32005
Sarımsak (Kuru)	114	97	0,232838	0,081524	0,350129
Roka	17	28	0,034722	0,023533	0,677752
Tere	82	94	0,16748	0,079002	0,471711

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

<sup>14</sup> Üretimin yüzde dağılımının yüzde arazi dağılımına bölümü ile oluşturulmuştur. Değerin 1'in üzerinde olması toprak tahsisinin söz konusu ürün bazında verimli olduğuna gösterge kabul edilebilir.

Çeşitli sebze üretim alanlarının Malatya ilinde yıllar içindeki seyrini aşağıdaki tablodan takip etmek mümkündür. 2006-2015 on yıllık üretim miktarlarındaki değişimleri ele alan tabloya bakıldığında Malatya ilinde üretilen belli başlı sebzelerin tabloda yer aldığı görülmektedir.

Son on yıla bakıldığında özellikle kuru soğan, domates ve karpuz üretim alanlarının düzenli olarak azaldığı görülmektedir. Buna karşın başta kavun olmak üzere, dolmalık biber ve marul üretim alanları ise artmıştır.

Tablo 10: Malatya İli Yıllar İtibariyle Sebze Üretim Alanları

Ürünler	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Soğan (Kuru)	2.443	2.426	2.337	2.262	2.003	1.519	1.602	964	728	677
Domates (Sofralık)	13.913	13.242	10.383	9.105	8.853	7.927	7.667	7.417	7.750	7.995
Hıyar (Sofralık)	3.678	4.031	4.119	4.147	3.911	3.976	3.849	4.041	4.061	4.364
Biber (Dolmalık)	3.167	3.389	3.623	3.819	3.992	3.999	4.159	4.270	4.734	5.163
Patlıcan	2.187	2.642	3.493	3.494	3.623	3.378	3.096	2.874	3.005	2.785
Kabak (Sakız)	713	677	656	636	634	554	548	523	552	574
Fasulye (Taze)	855	662	758	863	900	952	1.032	913	846	949
Kavun	13.028	16.714	15.472	15.479	17.245	28.605	25.500	26.067	27.341	21.849
Karpuz	10.967	6.107	4.914	3.281	3.087	3.539	3.085	2.789	3.136	2.953
Marul (Göbekli)	251	515	550	539	528	425	527	524	501	489

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

Yıllar itibariyle aşağıdaki tabloda yer alan üretim miktarlarına bakıldığında üretim alanındaki daralma bağlamında soğan üretiminde azalma görülmektedir buna karşın domates ekim alanı %40 küçülmüşken domates üretimindeki azalma sadece %20 olmuştur. Domates üretiminde son on yılda verim artmıştır. Hıyar üretim alanları %20 oranında artmışken hıyar üretimi %110 artış göstermiştir. Hıyar üretiminde de son on yılda önemli bir verimlilik artışı yaşanmıştır. Genel olarak Malatya özelinde son on yılda sebze üretiminde verimlilik artışları yaşandığı görülmektedir. Ancak kavun üretiminde verimlilikte bir artış yaşanmamış tersine verimlilik azalmıştır. Kavun ekim alanı %70 oranında artarken kavun üretimi bırakın artmayı azalmıştır.

Tablo 11: Malatya İli Yıllar İtibariyle Sebze Üretim Miktarları

Ürünler	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Soğan (Kuru)	4.326	4.495	4.533	4.749	4.405	3.379	3.026	2.133	1.565	1.540
Domates (Sofralık)	47.024	48.620	40.921	36.290	36.642	35.512	33.517	35.165	38.810	39.847
Hıyar (Sofralık)	9.513	13.483	14.738	15.009	14.342	15.217	15.119	16.372	17.188	19.357
Biber (Dolmalık)	4.455	5.279	6.368	7.025	7.663	9.062	9.588	9.967	10.988	11.827
Patlıcan	4.347	6.516	8.967	9.361	9.714	9.191	8.580	7.863	8.205	7.728
Kabak (Sakız)	1.697	1.604	1.652	1.664	1.719	1.555	1.554	1.490	1.517	1.579
Fasulye (Taze)	503	373	457	548	631	712	777	736	711	921
Kavun	2.083	34.529	30.842	22.457	17.528	14.433	13.131	13.820	14.403	19.363
Karpuz	34.682	23.237	18.934	12.706	12.264	14.048	12.328	11.909	13.517	12.871
Marul(Göbekli)	662	1.151	1.220	1.421	1.431	1.203	1.451	1.503	1.380	1.362

**Kaynak:** Tuik verilerinden türetilmiştir

### 3.Bitkisel Üretimin Değerlendirilmesi

Malatya ili genelinde bitkisel üretim, tarla bitkileri, meyve ve sebze üretimi olarak değerlendirilmiştir. Yıllar itibariyle üretim alanlarındaki değişimler takip edilmiş ve üretim miktarları ile kıyaslamalar yapılmıştır. Tarla bitkilerinden sonra Malatya'nın en önemli bitkisel üretimi meyveciliktir. Türkiye ortalaması ile kıyaslandığında bölge ekonomisi açısından meyveciliğin ne kadar önemli olduğu açığa çıkmaktadır.

2014 senesindeki don olayı Malatya meyvecilik sektörünü derinden sarsmış, ancak diğer bitkisel üretimler bundan etkilenmemiştir. Bununla birlikte genel olarak bakıldığı zaman bitkisel üretimde Malatya tarım sektöründe verimlilik ve pazar ihtiyaçlarını ön plana çıkaran bir üretim yapısı olmadığı görülmektedir.

Üretim yapısını ağırlıklı olarak piyasa fiyatları belirlemektedir. Bununla birlikte, örümcek ağı teoreminde ifade edildiği üzere tarımsal üretim piyasa fiyatlarına gecikmeli olarak intibak eder. Dolayısıyla cari fiyatlara göre

tarımsal üretimi cari dönemde arttırmak mümkün değildir. Bu bağlamda verimlilik ve pazar yapısı kaynaklı bir üretim planlamasına gidilmesi zorunludur.

### **Sonuç Yerine**

Gerek GSYİH gerekse kişi başı gelir açısından ülke ortalamasının altında bulunan ve göç veren bir il olan Malatya'nın tarım sektöründe yapısal önlemlere ihtiyaç bulunmaktadır. Kayısıya alternatif ürünlerin yaratılması, ihracatın tek ürüne olan yüksek bağımlılığının azaltılması sektörün önünde bir hedef olarak durmaktadır.

İl ve ilçe merkezlerinde tarımsal arazilerin amaç dışı kullanımı, rant politikalarına kurban edilmesi, tarımsal ürün işleme tesislerine yatırım yapılmaması önemli sorunlar olarak öne çıkmaktadır. 2014 yılında yaşanan kuraklıkta da görüldüğü üzere, ilin kadim sorunu olan sulama sorunu baraj ve sulama şebekesi yatırımlarına karşın ortadan kalkmışa benzememektedir. Yarım kalan projelerin tamamlanması önemli olmakla birlikte, birbirine entegre ulusal ve bölgesel kırsal kalkınma vizyonları ile desteklenmedikleri sürece sınırlı etkiye sahip olacaktır. Tercihini endüstriyel tarımdan yana yapan mevcut politikalar, bilim insanları ve küçük üreticilerin işbirliğine dayalı çevre dostu alternatif tarım ve ticaret politikaların yaygınlaştığı günümüzde gözden geçirilmelidir.

### **Kaynakça**

Arı, F. (2009), Türkiye'deki Tarımın Ekonomideki Yeri ve Güncel Sorunları, *Çalışma ve Toplum*, 2 (9), 62-81.

Aslan, F. ve Ateş, O. (2012), Visual Physical Landscape Analysis of a Traditional Street: A Case Study of Beşkonaklar, Malatya, Turkey, *Food, Agriculture and Environment (JFAE)*, 4, 952-959.

Cömert, Y. ve Arısal, İ. (2011), Tarım Ürünleri İhracatını Etkileyen Olumsuz bir Faktör Olarak Fiyat İstikrarsızlığı: Kayısı Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 399-408.

Çukur, F. ve Saner, G. (2008), Malatya İli Kayısı Üretiminde Riskin Ölçülmesi ve Riske Karşı Oluşturulabilecek Stratejiler, *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 33-42.

Eren, Gizem L. (2015), Tarımsal Kapitalizm: Fizyokrasi, *Atılım Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 6-23.

Friedmann, H.ve McMichael, P. (1989) "Agriculture and the State System: The Rise and Decline of National Agricultures, 1870 to the Present", *Sociologia Ruralis*, 29 (2), 93-117.

Kamacı, A. (2016), Doğu Karadeniz'de İşgücü Ve İstihdam. Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, ss.14-32.



Köseman, A. ve Rişvanlı, E. Kaygusuzoğlu, N. Korkmaz, H. Saat ve Şeker, E. (2016) Malatya İlindeki Süt Sığırılık İşletmelerinde Yetiştiricilerin Demografik Özellikleri ve İşletmedeki Üreme, Sürü Sağlığı ve Hijyen Konularında Bilgi Düzeylerinin Belirlenmesi, *Euroasian Journal of Veterinary Sciences*, 32 (2), 101-108.

Olgun, A. ve Adanacioğlu, H. (2001) "Malatya İlinde Kuru Kayısı Üretimi ve Pazarlama Yapısı", *I.Sert Çekirdekli Meyveler Sempozyumu*, Yalova, 25-28 Eylül.

Özkaya, T. (2012) Türkiye'de Tarımın Çöküşünü Kabullenecek Miyiz?, *İktisat Dergisi*, 477, 35-42.

Gökten, Y. S. ve Gökten K. (2017) "Neoliberal Gıda Rejimi ve Çin'de Gıda Güvencesi: Ekonomi Politik Bir Perspektif", *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2).

Türkiye İhracatçılar Meclisi (2017) İhracat İstatistikleri, <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html> (08.04.2017).

TÜİK (2017), Ulusal Hesaplar, <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (07.04.2017).

TÜİK (2017), Tarım İstatistikleri, <http://www.tuik.gov.tr/> (07.04.2017).

Ünal, M.R. (2010) *Kayısı Araştırma Raporu*, Malatya: Fırat Kalkınma Ajansı.

Ziraat Mühendisleri Odası (2015) Kayısı Raporu, [http://www.zmo.org.tr/genel/bizden\\_detay.php?kod=24994&tipi=17&sube=0](http://www.zmo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=24994&tipi=17&sube=0) (Erişim 07.04.2017).

## An Examination On The Agricultural Potential of Malatya

### Introduction

Although the agricultural sector is losing its importance to GDP in terms of contribution and employment, it will retain its importance due to the nutrition of the people and the input to the livestock sector. In terms of a country, agricultural self-sufficiency and food safety are an important question. Regarding this issue, it is of utmost importance that the potentials of the regions are extracted and evaluated. The aim of this study is to raise the potential of agriculture in the Malatya economy.

### 2. The Economy of Malatya Province

Malatya, which is one of the most developed illusions of the TRB1 region, has a specific appearance in terms of the sectoral weight of agriculture. While agriculture is taking a smaller share of the economy in almost every region and country, this does not apply to Malatya.

#### 1.1. Development of Malatya GDP by Years

TRB1 region where including Malatya, Elazığ, Bingöl and Tunceli was ranked 20th out of 26 regions in terms of gross value added. Malatya can only get a share of 0.6% of the country's GDP by 2014. Malatya is also behind the country average in terms of per capita income.

#### 1.2. The Place of Agricultural Sector in Malatya in the Branches of Economic Activity

For the TRB1 region in which Malatya, Elazığ, Bingöl and Tunceli are included, the share of the agricultural sector was 14.02%, the share of the industrial sector was 22.8% and the share of the services sector was 63.19% in terms of income generated in the region in 2011. While the share of the agricultural sector in the region was 14.94 in 2006, it decreased until 2011 and rose again to 14%.

### 2. Agricultural Production and Productivity

#### 2.1. Herbal production

38% of the total agricultural area of Malatya is devoted to cultivation of field crops. 30% of the cultivation areas are fallowed for the rest of the year and 30% is reserved for cultivation of fruit and spices. The share of vegetable gardens in total agricultural land is only 2%.

#### 2.2. Field Crop Production

Grain group production is made in 88% of the land allocated to field crops. In Malatya, cereals are produced mainly from barley and wheat. Productivity in barley and wheat production is low. Highly effective corn (silage and seed) and sugar beet were planted in about 1% of the area allocated to field crops. Another product with a high yield is the clover, which is planted at a rate of 2.7 per cent of the land produced. The production of feed crops, whose yields are relatively high, are trapped in a narrow area due to the surplus grain areas.

### 2.3. Fruit Production

In Turkey, about 55% of fresh apricot production and 85% of dried apricot production is carried out in Malatya. Malatya has a production share of approximately 20% in world fresh apricot production and 75% in world dried apricot production. In Malatya, apricot production is made in 88% of the area allocated to the fruits. The remaining fruits constitute 12% of the total fruit gardens. In the 12% section, weight is distributed to grapes and apples. While the share of grapes in total orchard is approximately 5.5%, the share of apple is approximately 3%.

However, when evaluated from the point of view of productivity, productivity in apricot production is not very high. In this context, it can be said that distribution in fruit gardens is not effective. Regulations may be useful to increase the production of a product with a very high productivity and marketing potential such as pear.

Another problem with apricot is that the success achieved in the global production share is not achieved when export values are concerned. Turkey is the world-leader with a 20 percent share in the fresh apricot production, but in the case of export values, it can only be the fourth with an 8% share.

### 3. Evaluation of Crop Production

Herbal production in Malatya province consist of field crops, fruit and vegetable production. Over the years, changes in production areas were followed and comparisons were made with production quantities. After the field crops, Malatya's most important herbal production is fruit. When compared with the average of Turkey's economy it is becoming clearer how important fruit growing in terms of regional economy.

The frost in 2014 deeply shook the Malatya fruit industry, but other plant crops were not affected. Nevertheless, in general, it seems that there is not a production structure in vegetable production that gives priority to productivity and market needs in the Malatya agriculture sector.

The production structure is predominantly determined by market prices. However, as expressed in the cobweb theorem, agricultural production adapts to market prices with a delay. Therefore, it is not possible to increase agricultural production in the current period according to current prices. In this context, it is necessary to go to a production plan that is based on productivity and market structure.

### Conclusion

Structural measures are needed in the agriculture sector of Malatya, which is a province that is below the country average in terms of GDP and per capita income. The creation of alternative products to apricot and to reduce the high dependence on apricot exports stands as a target in the sector.

The unintended use of agricultural land in the province and district centers and sacrificing to rent policies and not investing in agricultural product processing facilities are important problems. As seen in the drought in 2014,

the irrigation problem, which is the very old problem of the province, does not resemble that of the dam and irrigation infrastructure investments. Completing the half-finished projects is important, but will have limited impact unless they are supported by integrated national and regional rural development visions. Current policies that favor the preference of industrial agriculture should be revised in line with environmentally friendly alternative agricultural and commercial policies based on the cooperation of scientists and small producers are widespread.

# Sigortacılık Bölüm Öğrencilerinin Staj Değerlemesi Üzerine Bir Uygulama<sup>1</sup>

Nilüfer DALKILIÇ

Dumlupınar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Kütahya, Türkiye  
[nilufer.dalkilic@dpu.edu.tr](mailto:nilufer.dalkilic@dpu.edu.tr)

Hüseyin Feyyaz EBEOĞLUGİL

Dumlupınar Üniversitesi, Şaphane Meslek Yüksekokulu, Kütahya, Türkiye  
[hfeyvaz.ebeoglugil@dpu.edu.tr](mailto:hfeyvaz.ebeoglugil@dpu.edu.tr)

81

## Özet

Çalışmada Üniversite ve Sanayi işbirliği çalışması ile 6 ay süreli İŞKUR işbaşı eğitim programı ile yürütülen stajın; acente sahibi ve öğrencilere yönelik staj öncesi ve staj sonrası durum tespiti gerçekleştirilmiştir. Çalışmada swot analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan swot analizleri çerçevesinde, öğrencilerin ve sigorta acentelerinin staj programları öncesi kuvvetli ve zayıf oldukları yönlerinin belirlenmesi yanı sıra öngördükleri bazı tehlike ve fırsatlar hakkında bilgi sahibi olunmuştur. Ayrıca staj programı sonrası yeniden öğrencilerden ve sigorta acentelerinden swot analizi yapılarak öngörülerinin dışında beklenmedik durumların gerçekleşip-gerçekleşmediği de tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sigortacılık Sektörü, Staj, Swot Analizi

## An Application on The Internship Evaluations of Insurance Department Students

### Abstract

In this study with the university industry cooperation study, internship on the İSKUR on-job-training programme evaluating employers and students reviewed to detect the situations before internship and after intership before intership. Swot analysis is used in the study. In the swot analysis framework, we had information about some opportunities and threads besides strong and weak sides of the students and insurance agencies determined before internsip. Also swot analysis made again to students and insurance agancies after the internship to identificate unexpected situations happened or not.

**Keywords:** Insurance Industry, Internship, Swot Analysis

### 1. Giriş

Ülkemizde sigortacılık sektörünün gelişmesiyle birlikte sigortacılık bir meslek olarak önem kazanmaktadır. Sigortacılık sektörünün büyümesi ile meslekte istihdam edilen çalışan sayısı artacak, ülkemizde sigortacılık bölümlerinde de artış gösterecektir. Sigortacılık mesleği itibariyle staj ile kazanılacak birçok beceri barındırmaktadır. Öğrenciler staj yaparak sigortacılık alanında uygulamayı öğrenebilir, deneyim kazanabilir ve sektör hakkında bilgi sahibi olabilirler.



<sup>1</sup> Çalışma 25.03.2016/25.03.2017 döneminde yürütülen sonuçlandırılmış "Kütahya Sigortacılık Stajyeri Kariyer Havuzu" isimli Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesine dayanmaktadır.

Sigortacılık sektörü çok hızlı değişim gösteren bir yapıya sahip olduğu için öğrencilerin sigortacılık konusundaki güncel bilgi ve birikimi staj ile artacaktır. Bilgi ve beceri kazanmadaki en önemli adım staj olarak nitelendirilebilir.

Çalışma 25.03.2016/25.03.2017 döneminde yürütülen sonuçlandırılmış “Kütahya Sigortacılık Stajyeri Kariyer Havuzu” isimli Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesine dayanmaktadır. Çalışmanın konusunu Sigortacılık ve Risk Yönetimi bölümü öğrencilerinin stajları oluşturmaktadır. Çalışmadaki staj üniversite ve Sanayi işbirliği çalışması ile acentelerde gerçekleştirilen 6 ay süreli İŞKUR işbaşı eğitim programı ile yürütülen stajdır. Çalışmada 5 acente sahibi ve bu acentelerde stajyer öğrenci olarak çalışan 10 öğrencinin staja başlama öncesindeki ve staj sonrasındaki mevcut durumları tespit edilerek swot analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen buğular yorumlanmıştır.

## 2. Literatür

Sektörlerdeki gelişmeler nitelikli çalışan gereksinimini arttırmaktadır. Böylelikle mesleki eğitim önem kazanmaktadır. Mesleki eğitimin iş dünyasının gereksinimlerini karşılama sektör ve eğitim kurumu arasında uyum görevi gören stajlar önem kazanmaktadır (Mankan, 2015: 735). Staj, kuramsal bilgilere sahip olan bireylerin, öğrendikleri meslek bilgilerini iş yaşamında kullanması ve denemesidir (Çetin, 2005: 167). Öğrenciler staj döneminde eğitim görmek ile birlikte işletmede gelişimini devam ettirmektedir. Öğrenciler teorik eğitim almak ile birlikte mesleklerine ilişkin pratik eğitim de almaktadırlar (Uysal, 2013: 94).

Stajın amaçları olarak öğrencilerin uygulamadaki yenilikleri görmeleri yanında yeniliğe ilişkin ilgili teknolojiyi kullanma ve çeşitli işyerleri hakkında bilgi sahibi olmaları sayılabilir. Bu alanda gerçekleştirilen araştırmalar, staj çalışmaları aracılığıyla öğrencilerin stajlarında hangi ders ve ders içeriklerinden daha çok yararlandığını ve hangilerinden daha az yararlandığını tespit etmelerine olanak sağlar. Böylece öğrencilere hangi konu ve ders içeriklerinin stajları için derslerde verilmesi gerektiğini ve hangi dersler ve konuların ders içeriklerinden çıkarılması gerektiğini de tespit etmek suretiyle eğitim-öğretimin planlanması sürecine de katkı sağlamaktadır. Staj çalışmalarının gözlemlenmesi çerçevesinde hazırlanan programlar, öğrenciler mezun olduktan sonraki süreçte de sektörde iş bulma şansını arttırabilir (Çetin, 2005: 167).

Staj işbaşı eğitim-öğretim uygulamasıdır. Staj dönemi öğrencilere teorik bilgiyi uygulamaya çevirme, pratik beceri geliştirme, uzmanlaşma ve mesleki deneyim kazanma konusunda kariyerlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Demir ve Demir, 2014: 19).

Staj üzerine yapılan bir çalışmada, öğrenciler staj yapmalarının mezun olduklarında yapacakları işi sevmeleri açısından yararlı olduklarını belirttiler de; bunun yanında staj mesai sürelerinin

uzunluğunu, vardiyalarının düzensiz olduğunu, ücretlerinin yetersizliğini, işletmenin yöneticilerinin stajlara yeteri kadar önem vermediklerini, stajyerlere iş öğretilmesinde istekli olunmadığını, staj yapılan işletmelerde beşeri ilişkilerin zayıf olduğunu ve staj sürelerinin mesleği öğrenme açısından yetersiz olduğunu belirttikleri ifade edilmiştir (Duman, Tepeci ve Unur, 2006: 55).

Öğrencilere göre staj, iş hayatına ilişkin mevcut problemleri tanıma, bu problemlerle başa çıkabilme, çalışılan işletmenin örgütü içinde iyi bir iletişim kurabilme, müşterilerin isteklerini ve beklentilerini gözlemlene, anlama ve onlarla nasıl sağlıklı iletişim kurulabileceğini bulmak açısından önemli bilgiler sağlayabilir. Böylelikle öğrencilerin donanımı artarak, özgüvenleri desteklenip gelişmektedir. Ayrıca sektöre ilişkin yenilikleri tanımanın yanı sıra, mezun olunduktan sonra çalışma hayatı için de önemli bir tecrübe ve referans kazanılmış olmaktadır (Çetin, 2005: 154).

Stajın birçok faydası bulunmaktadır. Staj, öğrenciler için çalışırken öğrenme deneyimi sağlamaktadır ve teori ile uygulama arasında köprü görevi görmektedir. İşletme ve işveren açısından stajlara bakıldığında, mezun olup istihdam edilmeyi bekleyen öğrenciler için işe alınmaları öncesinde deneme sürecini tamamlamaları sebebiyle çok önemli bir fırsattır. İstihdam edilmeleri söz konusu olduğunda öğrenciyken staj yapanların, staj eğitimi almayanlara göre daha az eğitim ihtiyacı duymaları yanında işletmeye uyum sağlamak için de daha az zamana ihtiyaç duyarlar (Alpert v.d., 2009: 37).

Kısacası işyerlerindeki staj uygulaması, üniversite-endüstri işbirliğini güçlendirecek bir tedbirdir. İşletmeler açısından önemli istihdam kaynaklarından bir tanesi kuşkusuz üniversitelerin staj programları ve bu programlar sayesinde tanıdıkları öğrencilerdir. Ayrıca birçok işletme kendi bünyelerinde üniversite öğrencilerine yönelik staj programlarına sahiptir. Bu staj programları işletmelerin bazı özel projelerini gerçekleştirmelerini sağlamak ya da mevcut işgüçlerine takviye olması amacıyla yapılır. Hangi amaçla olursa olsunlar stajlar şirketler açısından öğrencilerle iletişim kurmanın ve sürdürmenin en etkili yollarından birisidir (Çaylan ve Diğerleri, 2016: 246).

Stajların daha verimli olması için öneriler; eğitim kurumları ile sektörler arasında işbirliğinin gelişmesi, sektör gereksinimlerinin göz önünde olması gerekliliği, stajlarda denetimin olması, gönüllü ve faydacı yaklaşımın belirlenmesi ve staj sürelerinin uzun olması şeklinde sıralanabilir (Özel ve Karagöz, 2014: 39).

### 3. Yöntem

Çalışmada Kütahya/Merkezde faaliyet gösteren 5 sigorta acentesinde stajyer öğrenci olarak 6 ay çalışan 10 Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Sigortacılık ve Risk Yönetimi Bölümü öğrencisinin staja başlaması öncesindeki mevcut durumları hakkında bilgi edinilmiştir. Ayrıca öğrencilerin staj sürecinden ve acenteden beklentileri de tespit

edilmiştir. Staj öncesi öngörülerini ile staja başladıktan sonraki mevcut durumları da kıyaslanmıştır. Acente sahiplerinden stajyerlerin staja başlaması sonrasındaki durumları hakkında bilgi alınmıştır ayrıca staj öncesi öngörülerini ile staja başladıktan sonraki mevcut durumları da kıyaslanmıştır.

Swot analizi için görüşme çalışmaları gerçekleştirilirken sigorta acente sahiplerinin ayrı, acentelerde 6 ay süre ile staj yapan öğrencilerin ayrı görüşleri alınmış olup, acente sahipleri ve öğrencilerin aynı ortamda olunmaması ve görüş sahiplerinin birbirinden etkilenmemesi sağlanmıştır. Gelişmeler ve değerlendirmeler öncelikle yazılı bir biçimde kağıt üzerinden takip edilmiştir.

#### 4. Bulgular

SWOT analizi üzerinde çalışma yapılan kurumun, kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış dinamiklerinden kaynaklanan fırsatlarını ve tehditlerini tespit etmek için kullanılan bir tekniktir. Bilimsel açıdan durum analizi yapılmasına imkân sağlayan tekniklerden biridir (Aktan, 2005). Swot analizini stratejik öneme sahip olan bir çalışma şeklinde de nitelendirilebiliriz.

SWOT analizinin kökeninin 1960'lı yıllara dayandığı ifade edilmektedir. Yakın geçmişte SWOT analizi popülerliğini yitirmiş ve SWOT analizi yeniden kaynak-tabanlı planlama aracılığıyla geliştirilmiştir. Kaynak-tabanlı planlama bakışı organizasyonların içsel kaynaklarıyla birlikte, yeteneklerine ve öz yetkinliğine odaklanmakta ve organizasyonların rekabetçiliğinden ve sektörün çekiciliğinden emin olmak için organizasyonların yapılanma stratejilerini bu temellerin üzerinde savunmaktadır (Dyson, 2004). SWOT analizinin en önemli avantajları arasında yeni stratejileri harekete geçirmek amacıyla içsel faktörleri ve dışsal faktörleri birleştirmesi söylenebilir. Dolayısıyla, kaynak-tabanlı planlamanın da SWOT analizini güçlendirici nitelik taşıdığı görülmektedir (Dyson, 2004).

SWOT analizi ayrıca stratejik yönetimde ve planlama alanında da en sık kullanılan yöntemler arasındadır. Bu analiz kullanılırken genel bir kalkınma stratejisini oluşturmak amacıyla kullanılabileceği gibi, devletler, yerel yönetimler ya da şirketler belirli bir fonksiyonlarına ilişkin fonksiyonel stratejiler inşa etmek için de kullanılabilirler. SWOT analizi yalnızca stratejik bir analiz yöntemi değil ayrıca bir kurumun mevcut durum ve gelişme potansiyeli açısından iç ve dış faktörlerin geniş ve kapsamlı bir değerlendirmesini yanında sistemik bir de önerisini içeren benzersiz bir stratejik analiz algoritmasını da sunar (Goranczewski ve Puciato, 2010).

SWOT analizi aracılığıyla aşağıdaki analizler yapılabilir;

- Güçlü yönler analiz edilir.
- Zayıf yönler analiz edilir.



- Fırsatlar analiz edilir.
- Tehditler analiz edilir ve bunlara karşı önlemler alınır.

Son yıllarda SWOT Analizinin kişisel değerlendirme amacıyla öz farkındalık tespiti açısından yapıldığı da görülmektedir. Böylece kişi kendi kişisel anlık durumunun tespitini gerçekleştirerek, gerekli önlemleri alabilmektedir.

S: Strength (Güçlü Yönler) (Organizasyon'un yada kişinin güçlü/üstün olduğu yönler tespit edilir)

W: Weakness (Zayıf Yönler) (Organizasyonun yada kişinin güçsüz/zayıf olduğu yönler tespit edilir)

O: Opportunity (Fırsatlar) (Organizasyonun yada kişinin sahip olduğu fırsatlar analiz edilir)

T: Threat (Tehditler) (Organizasyonun yada kişinin karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler analiz edilir)

SWOT analizi ile incelenen içsel güçlü yönler ve zayıf yönler ile dışsal fırsatlar ve tehditler bir matrise yerleştirilir. SWOT analizi matrisinde kavramsal olarak dört farklı strateji alternatifi, taktiği ve eylemi önerilmektedir. İlgili strateji alternatifleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Usta ve Öztayşı 2001):

- WT Stratejisi (Mini-Mini): WT stratejisi, zayıflıkları ve tehditleri minimize etmeyi amaçlamaktadır.
- WO Stratejisi (Mini-Maxi): WO stratejisi, zayıflıkları minimize edip fırsatları maksimize etmeye çalışır.
- ST Stratejisi (Maxi-Mini): Bu strateji, organizasyonun dış çevresinde yer alan tehditlerle başa çıkacak güçlü yönleri üzerine kurulmuştur.
- SO Stratejisi (Maxi-Maxi): Hem güçlü yönlerini hem de fırsatlarını maksimize etmeyi amaçlayan bir stratejidir.

Şekil 1, Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4 de acente sahiplerinin ve öğrencilerin staj öncesi beklentileri ve mevcut durum-swot analizi matrisleri yer almaktadır.

## Şekil 1.Acentelerin Staj Öncesi Beklentileri ve Mevcut Durum-Swot Analizi Matrisi

SWOT ANALİZİ	
<b>Güçlü Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Ucuz İşgücü (Maliyet Avantajı)</li><li>2- Mevzuatı Bilen, Eğitimli ve Bilinçli Çalışan</li><li>3- Genç Dinamik Yapı</li><li>4- İlave İstihdam Avantajı</li></ul>	<b>Zayıf Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- İş Yoğunken Derslere Gitmesi</li><li>2- Personeli Elde Tutamama</li><li>3- Staj Sürelerinin Sınırlı Olması</li><li>4-Öğrenci Olduğu İçin Derslere Gitme Yüzünden Devamsızlık Yapmaları</li><li>5- Zor Öğrenmeleri</li><li>6- Maddi Beklenti İçinde Olmaları</li></ul>
<b>Fırsatlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Ücretsiz İşgücü Kullanma</li><li>2- Teori Bilgisini Pratiğe Çevirme</li><li>3- İş Hafifletme (İşyerindeki İş Yükünü Azaltma)</li><li>4- Bilgi ve İsteklilik Olduğundan Sahada Avantajlar Sağlaması</li><li>5- İŞKUR'un İşgücü Maliyet Desteği</li></ul>	<b>Tehlikeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Bilgi Transferi (Portföy Bilgisi)</li><li>2- İŞKUR Programı Sonunda İşten Ayrılma</li><li>3- Stajyerlerin Staj Bitişi Öncesi Ayrılmaları</li><li>4- Derslere Devam Etmeleri</li><li>5- İŞKUR Programını Yarıda Bırakması</li><li>6- İş Öğrendiği Verimli Dönemde Ayrılmaları</li></ul>

## Şekil 2.Acentelerin Staj Sonrası Durumları Üzerine-Swot Analizi Matrisi

SWOT ANALİZİ	
<b>Güçlü Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Ucuz İşgücü (Maliyet Avantajı)</li><li>2- Mevzuatı Bilen, Eğitimli ve Bilinçli Çalışan</li><li>3- Genç Dinamik Yapı</li><li>4- İlave İstihdam Avantajı</li><li>5- <b>Çabuk Algilama</b></li><li>6- <b>Girişkenlik</b></li><li>7- <b>İş Yoğunluğunu Azaltması</b></li></ul>	<b>Zayıf Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- İş Yoğunken Derslere Gitmesi</li><li>2- Personeli Elde Tutamama</li><li>3- Staj Sürelerinin Sınırlı Olması</li><li>4-Öğrenci Olduğu İçin Derslere Gitme Yüzünden Devamsızlık Yapmaları</li><li>5- Zor Öğrenmeleri</li><li>6- Maddi Beklenti İçinde Olmaları</li><li>7- <b>Kendini İfade Edememe</b></li><li>8- <b>Acemilik (Tecrübesizlik)</b></li></ul>
<b>Fırsatlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Ücretsiz İşgücü Kullanma</li><li>2- Teori Bilgisini Pratiğe Çevirme</li><li>3- İş Hafifletme (İşyerindeki İş Yükünü Azaltma)</li><li>4- Bilgi ve İsteklilik Olduğundan Sahada Avantajlar Sağlaması</li><li>5- İŞKUR'un İşgücü Maliyet Desteği</li><li>6- <b>Tecrübe Kazanmış Personel Olarak Acentelerde Çalışabilecek Olmaları</b></li></ul>	<b>Tehlikeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Bilgi Transferi (Portföy Bilgisi)</li><li>2- İŞKUR Programı Sonunda İşten Ayrılma</li><li>3- Stajyerlerin Staj Bitişi Öncesi Ayrılmaları</li><li>4- Derslere Devam Etmeleri</li><li>5- İŞKUR Programını Yarıda Bırakması</li><li>6- İş Öğrendiği Verimli Dönemde Ayrılmaları</li></ul>

**Şekil 3.Öğrencilerin Staj Öncesi Beklentileri ve Mevcut Durum-Swot Analizi Matrisi**

<b>SWOT ANALİZİ</b>	
<b>Güçlü Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- İyi Bir İletişim Becerisi</li><li>2- Sigortacılık Sevgisi</li><li>3- Özgüven</li><li>4- Girişkenlik</li><li>5- Kolay Anlama</li><li>6- Dikkat</li><li>7- Analitik Düşünme</li><li>8- Sakinlik</li><li>9- Zamanlama</li></ul>	<b>Zayıf Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Kullanılan Teknik Bilgiye Sahip Olmamak (Sigorta Şirketlerinin Ekranlarının Kullanımı)</li><li>2- Müşteri İletişiminde Tecrübesizlik</li><li>3- Utangaçlık (Çekingenlik)</li><li>4- Stres Yapma</li><li>5- Okul Başarısındaki Azalma</li><li>6- Mesleğin Kötü Yönlerini Önceden Görmek Sayesinde Meslekten Soğuma</li><li>7- Kendine Olan Güvende Azalma</li><li>8- Zamanı Kontrol Edememe</li></ul>
<b>Fırsatlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Mezun Olmadan İş Öğrenmek (Tecrübe)</li><li>2- Özgüven Artırmak (Motivasyon)</li><li>3- Para Kazanmak (Maddi Katkı)</li><li>4- Teoriyi-Uygulamayla Pekiştirmek</li><li>5- Sosyal İlişkilerinin Gelişmesi</li><li>6- Kendini Geliştirme</li><li>7- Kariyer</li></ul>	<b>Tehlikeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Korku ve Kaygı Artışı</li><li>2- Hata Yapmak</li><li>3- Özgüven Eksilmesi (De-Motivasyon)</li><li>4- Yanlış Bilgilendirme Yapmak</li><li>5- Çalışma Ortamına Alışmama</li><li>6- Başarısızlık</li><li>7- İşsizlik</li><li>8- Yetersiz Ücret</li></ul>

**Şekil 4.Öğrencilerin Staj Sonrası Durumları Üzerine-Swot Analizi Matrisi**

SWOT ANALİZİ	
<b>Güçlü Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- İyi Bir İletişim Becerisi</li><li>2- Sigortacılık Sevgisi</li><li>3- Özgüven</li><li>4- Girişkenlik</li><li>5- Kolay Anlama</li><li>6- Dikkat</li><li>7- Analitik Düşünme</li><li>8-Sakinlik</li><li><b>9- Bölümünü Daha İyi Tanıma</b></li><li><b>10- İş Deneyimi Kazanma</b></li><li><b>11- Dakik Olma</b></li><li><b>12- Kendini İfade Edebilme</b></li></ul>	<b>Zayıf Yönler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Kullanılan Teknik Bilgiye Sahip Olmamak (Sigorta Şirketlerinin Ekranlarının Kullanımı)</li><li>2- Müşteri İletişiminde Tecrübesizlik</li><li>3- Utangaçlık (Çekingenlik)</li><li>4- Stres Yapma</li><li>5- Okul Başarısındaki Azalma</li><li>6- Mesleğin Kötü Yönlerini Önceden Görmek Sayesinde Meslekten Soğuma</li><li>7- Kendine Olan Güvende Azalma</li><li><b>8- Müşterileri İkna Etmek</b></li><li><b>9- Sıkılma ve İlgisizlik</b></li><li><b>10- Stajın Süreli Olması</b></li><li><b>11- Kendine Yeterince Zaman Ayıramamak</b></li><li><b>12- Baskıya Gelememe (Çalışma Açısından)</b></li></ul>
<b>Fırsatlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1- Mezun Olmadan İş Öğrenmek (Tecrübe)</li><li>2- Özgüven Artırmak (Motivasyon)</li><li>3- Para Kazanmak (Maddi Katkı)</li><li>4- Teoriyi-Uygulamayla Pekiştirmek</li><li>5- Sosyal İlişkilerinin Gelişmesi</li><li>6- Kendini Geliştirme Sağlaması</li><li><b>7- Kariyer</b></li><li><b>8- Stajın Derslere Katkı Sağlaması</b></li><li><b>9- Sigorta Şirketlerinin Ekranlarını Öğrenme</b></li></ul>	<b>Tehlikeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>1- İş-Okul Dengesini Kuramamak</b></li><li>2- Poliçe Hataları Yapmak</li><li><b>3- Acenteler Hakkında Gelecek Açısından Olumsuz Düşünme</b></li><li>4- Yanlış Bilgilendirme Yapmak</li><li><b>5- Rekabet</b></li><li>6- Başarısızlık</li><li><b>7- Müşteri Kaçırma</b></li><li><b>8- İşsiz Kalmak</b></li></ul>

Koyu renkli yazılanlar öngörülmemiş, staj sonrasında oluşan yeni durumlardır.

Sigorta acentelerinin stajyer öğrencilerden elde ettiği katkılar olarak; ucuz işgücü, mevzuatı bilen eğitimli birer çalışan olmaları yanısıra çabuk algılamaları, girişkenlikleri ve acentelerin iş yoğunluğunu azaltmaları şeklinde ortaya çıkmıştır.

Stajyer öğrencilerin sigorta acentelerinde staj yapmaları sebebiyle katkı olarak gördükleri; eğitim aldıkları bölümlerini daha iyi tanımalarına fırsat vermeleri, iş deneyimi kazanmaları, dakik olmalarına aracılık etmeleri ve kendini ifade edebilme becerilerini geliştirmeleri, analitik düşünme, özgüven, sakinlik ve dikkatli olma şeklinde ortaya çıkmıştır.

Sigorta acentelerinin stajyer öğrenciler sebebiyle oluşan bazı olumsuzluklar olarak; iş yoğunken derslere gitmeleri, personeli elde tutamamaları, staj sürelerinin sınırlı olmaları, zor öğrenmeleri, maddi beklenti içinde olmaları, kendilerini ifade edememeleri ve acemilikleri şeklinde ortaya çıkmıştır.

Stajyer öğrencilerin sigorta acentelerinde staj yapmaları sebebiyle oluşan bazı olumsuzluklar olarak gördükleri; çalışma ortamında kullanılan teknik bilgiye sahip olmadıkları, müşteri iletişimde tecrübesiz olmaları, utangaçlıkları, stres altında olmaları, okul başarılarında azalma, mesleğin kötü yönlerini erken öğrenme sebebiyle meslekten soğuma, kendine olan güvenlerinde azalma, sıkılma ve ilgisizlikleri, kendilerine yeterince zaman ayıramadıkları ve baskıya geledemedikleri şeklinde ortaya çıkmıştır.

Sigorta acentelerinin stajyer öğrenciler sebebiyle gördükleri fırsatlar; ücretsiz işgücü kullanma, teori bilgisini pratiğe çevirme, iş yükünü hafifletme, bilgili ve istekli olunca sahada avantaj sağlama, İŞKUR'un maliyet desteğinin hissedilmesi ve tecrübe kazanmış bir personel olarak gelecekte acentelerde çalışabilecek olmaları şeklinde ortaya çıkmıştır.

Stajyer öğrencilerin sigorta acentelerinde staj yapmaları sebebiyle gördükleri fırsatlar; mezun olmadan işi öğrenmeleri, özgüvenlerinin artması (motivasyon), para kazanmaları (maddi katkı), teori-uygulama pekiştirmesi, sosyal ilişkilerin gelişmesi, kendini geliştirmeye olanak vermesi, kariyer, stajın derslere katkı sağlaması ve sigorta şirketlerinin ekranlarının öğrenilmesi şeklinde ortaya çıkmıştır.

Sigorta acentelerinin stajyer öğrenciler sebebiyle gördükleri tehditler; bilgi transferi (portföy bilgisi), İŞKUR programı sonunda işten ayrılmaları, stajyerlerin staj bitmeden işten ayrılmaları, derslere devam etmeleri, İŞKUR programını yarıda bırakması ve işi öğrendikleri zaman verimli oldukları dönemde işten ayrılmaları şeklinde ortaya çıkmıştır.

Stajyer öğrencilerin sigorta acentelerinde staj yapmaları sebebiyle gördükleri tehditler; iş-okul dengesini kuramamak, polişe hataları yapmak, acenteler hakkında gelecek açısından olumsuz düşünceleri, yanlış bilgilendirme yapmaları, rekabet, başarısızlık, müşteri kaçırmak ve işsizlik şeklinde ortaya çıkmıştır.

## 5. Sonuç

Çalışmada genel olarak stajın öğrencilere iş başı eğitim ile çalışma hayatlarına atılma aşamasında zorluk çekmemesi, çalışma hayatına hızlı adapte olması, sigortacılık mesleği ve iletişim konusunda deneyim kazanması, sigortacılık mesleğinde deneyim sahibi olarak avantaj sağlaması, derslerde gördüğü teoriyi çalışma ortamında pratiğe aktarılması, öğrencilik döneminde bir yandan gelir sağlayarak bir yandan da staj yükümlülüğünü yerine getirmesi şeklinde faydalar sağladığı görülmektedir.

Acenteler stajların olumsuzlukları olarak gördükleri öğrencilerin kendini ifade edememesine karşılık, öğrencilerin eğitimlerinde öğrencilerin kendini ifade etmesine yönelik derse katılma ve iletişim becerilerini arttıracak uygulamalar ile katkı sağlanabilir. Acenteler stajda gördükleri fırsatları oldukça önemli olarak değerlendirmekte, öğrencilerin acentelerde staj yapmalarını olumlu karşılamaktadırlar.

Öğrencilerin stajda belirttikleri fırsatlar oldukça önem kazanmaktadır. Stajın öğrencilere çok büyük faydaları olduğu görülmektedir.

Acenteler staj dönemindeki tehdit olarak öğrencilerin işten ayrılmasını görmektedir. Bu acenteler için emek ve zaman kaybı olarak görülmektedir. Bu durumu olumluya çevirmek zor bir durumdur. Öğrenci acentede çok uzun dönemde çalışmamaktadır. Öğrencilerin staj döneminde gördüğü tehditlere yönelik olarak kendilerini başarısız olacağı, zamanını yönetemeyeceği, hata yapacağı ve işsiz kalacağı yönünde olumsuz görüşlere sahip olabilmektedir. Öğrencilere eğitimlerinde zaman yönetimi ve kişisel gelişim desteği verilebilir.

Sigorta acenteleri stajın sunduğu katkıları genel olarak olumlu olarak belirtmişlerdir. Öğrenciler stajın katkıları olarak özgüvenlerini geliştirdikleri, deneyim kazandıklarına ve maddi olanaklarına katkı sağladıklarını vurgulamışlardır.

Çalışma sigortacılık sektörü açısından stajın nitelikli işgücü yetiştirme, acentelerin istihdam sorununa katkıda bulunma, sigortacılık ve risk yönetimi bölümü öğrencilerine ve bu bölümü tercih edecek potansiyel öğrencilere istihdam açısından da katkı sağladığı görülmektedir. Bu çalışma başka iller veya başka bölümlerde uygulanması açısından örnek teşkil edebilir.

### **Kaynakça**

AKTAN, C.C., (2005), Türk Yüksek Öğretim Reformu İçin Swot Analizi, Erişim: (<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/swot.htm>), Erişim tarihi: 19.05.2017.

ALPERT Frank, Joo-Gim HEANEY ve Kerri-Ann L. KUHN (2009), "Internships in Marketing: Goals, Structures And Assessment – Student, Company and Academic Perspectives", Australasian Marketing Journal, 17, 36-45.

ÇAYLAN ÖZER D., AKPINARLI V., DEVECİ D. A. (2016), Öğrencilerin Staj Programları ile İşe Alım Süreci: Denizcilik Sektöründe "Rotamız Arkas Projesi" Örnek Olay İncelemesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (1), 241-264.

ÇETİN Ş. (2005), Öğrenci Stajlarında Yararlanılan Dersler Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme, Mersin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, Güz, s. 153-169.

DEMİR M., DEMİR Ş. Ş. (2014), Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Mesleki Staj ve Stajyerleri Değerlendirmesi, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6, 18-33.

DUMAN T., TEPECİ M., UNUR K., (2006), Mersin’de Yükseköğretim ve Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi Almakta Olan Öğrencilerin Sektörün Çalışma Koşullarını Algılamaları ve Sektörde Çalışma İsteklerinin Karşılaştırmalı Analizi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, Bahar, s. 51-69.

DYSON, R.G., (2004), “Strategic development and Swot analysis at the University of Warwick”, *European Journal of Operational Research*, (152), 631-640.

GORANCZEWSKI, Boleslaw, DANIEL Puciato (2010), Swot Analysis in the Formulation of Tourism Development Strategies for Destinations, *Tourism*, 20/2, ss.48-49

ÖZEL N., KARAGÖZ İ. (2014), Meslek Yüksekokulları ve İş-Dünyası Arasında Becerili İnsan Kaynağı Yetiştirme İlişkilerinin Yeterliliği: Bolu Meslek Yüksekokulu Stajyer Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma, *Electronic Journal of Vocational Colleges-May/Mayıs 2014*: 32-41.

MANKAN E., (2015), Mesleki Önlisans Programlarında Staj Eğitiminin Önemi: Bülent Ecevit Üniversitesi Çaycuma Meslek Yüksekokulu Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (10), 734-741.

USTA Y., ÖZTAYŞI B. ,(2001), Stratejik Yaklaşım. <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/STRATEJIK%20YAKL ASIM.htm>,(24/08/2017).

UYSAL, T. (2013), Stajyer çalışanların mesleki bağlılık gelişimine örgüt ikliminin etkisi, *Business and Economics Research Journal*, (4)3, 93-110.

# An Application on The Internship Evaluations of Insurance Department Students

## INTRODUCTION

In the project, insurance agencies in Kütahya were approached in the framework of university-industry cooperation to register as employers to the job training program of İŞKUR (Turkish Employment Agency) and "Kütahya Insurance Internship Career Pool" was created with the help of Dumlupınar University Insurance and Risk Management students. It is aimed that the project will solve the organizational and human resources problems in the insurance sector in Kütahya. In the project, students and employers have been assessed by questionnaire and SWOT analysis and the results of the project were evaluated before and after the internship. Performing the SWOT analysis, students and insurance agencies have been informed about their strengths and weaknesses before the internship programs, as well as some of the prospective dangers and opportunities. After the internship program, another SWOT analysis has been performed and it has been determined if the students and insurance agencies faced unforeseen circumstances.

The study is based on the Scientific Research Project of Dumlupınar University named "Kütahya Insurance Intern Career Pool" which was carried out in the period of 25.03.2016 / 25.03.2017. The subject of the study is the internships of the Insurance and Risk Management department students. The internship in the study is an internship carried out within the university and the industry cooperation program and the 6-month long İŞKUR internship training program. In this study, 5 agency owners and 10 students who worked as trainees in these agencies have been evaluated by SWOT analyzes carried out before and after the internship. The results have been interpreted.

## METHOD

In the study, 5 insurance agencies operating in the central province of Kütahya and 10 students from Insurance and Risk Management Department of "DPÜ School of Applied Sciences" who worked as trainees for 6 months were informed about their current situation before the start of their internship. In addition, students' internship and agency expectations were also identified. The pre-internship predictions and the current status after the internship have been compared. Information about the status of the trainees from the agency owners after the start of the internship was obtained, and the pre-internship predictions and the current status after the internship were compared. During the interview studies for the SWOT analysis, separate interviews of the insurance agent owners and the students who took the internship for 6 months at the agencies were taken so that the agency owners and students were not in the same location and their views were



not influenced from each other. Developments and evaluations were first followed in written form.

### FINDINGS

SWOT analysis is a technique used to identify strengths and weaknesses of the subject organization, technique, process, or situation resulting from its internal dynamics, and to identify opportunities and threats from external dynamics. From the scientific point of view, it is one of the techniques that enables the situation analysis (Aktan, 2005). We can also describe the SWOT analysis as a study with strategic priorities. Table 1 and Table 2 show post-internship expectations and SWOT analysis matrices of the current status of agency owners and students.

**Table 2. Matrix of SWOT Analysis on Post-Internship Situations of Agencies**

SWOT ANALYSIS	
<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Low-Cost Workforce (Cost Advantage)</li> <li>• 2- Knowledgeable, Educated and Conscious Employee</li> <li>• 3- Young Dynamic Structure</li> <li>• 4- Additional Employment Advantage</li> <li>• <b>5- Quick Perception</b></li> <li>• <b>6- Initiative</b></li> <li>• <b>7- Decrease in Work Intensity</b></li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Class Hours During Work Hours</li> <li>• 2- Temporary Staff</li> <li>• 3- Limited Internship Duration</li> <li>• 4- Need to attend classes as they are still students</li> <li>• 5- Difficulties in Learning</li> <li>• 6- Financial Expectations</li> <li>• <b>7- Not being able to express themselves</b></li> <li>• <b>8- Inexperience</b></li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Using Free Workforce</li> <li>• 2- Conversion of theoretical knowledge into practice</li> <li>• 3- Reducing Work Burden</li> <li>• 4- Providing advantages as they have knowledge and willingness</li> <li>• 5- İŞKUR's Labor Cost Support</li> <li>• <b>6- Potential to work as experienced employees at agencies</b></li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Information Transfer (Portfolio Information)</li> <li>• 2- Leaving at the end of the İŞKUR Program</li> <li>• 3- Interns leaving before the end of the program</li> <li>• 4- They need to attend classes</li> <li>• 5- Leaving the İŞKUR Program</li> <li>• 6- Leaving at the time they would be efficient after gaining experience</li> </ul>

**Responses in bold were not predicted, they are new situations emerged following the internship**

**Table 4. Matrix of SWOT Analysis on Post-Internship Situations of Students**

SWOT ANALYSIS	
<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Good Communication Skill</li> <li>• 2- Passion for Insurance</li> <li>• 3- Self-confidence</li> <li>• 4- Initiative</li> <li>• 5- Easy Understanding</li> <li>• 6- Attention</li> <li>• 7- Analytical Thinking</li> <li>• 8- Calmness</li> <li>• <b>9- Better Recognition of the Department</b></li> <li>• <b>10- Gaining Work Experience</b></li> <li>• <b>11- Punctuality</b></li> <li>• <b>12- Ability to express themselves</b></li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Lack of technical information in use (Usage of insurance companies softwares)</li> <li>• 2- Inexperience in Customer Communication</li> <li>• 3- Shyness</li> <li>• 4- Stress</li> <li>• 5- Decrease in School Success</li> <li>• 6- Disliking the occupation after experiencing negative aspects beforehand</li> <li>• 7- Decrease in self-confidence</li> <li>• <b>8- Persuading Customers</b></li> <li>• <b>9- Boredom and lack of interest</b></li> <li>• <b>10- Limited internship period</b></li> <li>• <b>11- Not being able to spare enough time for yourself</b></li> <li>• <b>12- Not being able to work under stress</b></li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1- Learning the occupation before graduation (Experience)</li> <li>• 2- Increasing Self-confidence (Motivation)</li> <li>• 3- Making Money (Financial Contribution)</li> <li>• 4- Strengthening the theory with practice</li> <li>• 5- Development of Social Skills</li> <li>• 6- Self-Improvement</li> <li>• 7- Career</li> <li>• <b>8- Internship contributing the courses</b></li> <li>• <b>9- Learning insurance companies softwares</b></li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1- Not being able to balance work and school</b></li> <li>• 2- Making policy mistakes</li> <li>• <b>3- Negative thoughts about agencies in the future</b></li> <li>• 4- Giving incorrect information</li> <li>• <b>5- Competition</b></li> <li>• 6- Failure</li> <li>• <b>7- Losing Customer</b></li> <li>• <b>8- Unemployment</b></li> </ul>

**Responses in bold were not predicted, they are new situations emerged following the internship**

### DISCUSSION

Since agents evaluate trainees as they are not able to express themselves, contributions can be made by creating courses and applications for students to improve self-expression and communication skills. Agencies consider the opportunities they see at the internship program to be very important, and they welcome the students to do internships at agencies. The opportunities that the students have mentioned at the internship are very important. It seems that internship is very useful for students.

Agents see students' leaving the job during the internship period as threats. This is seen as labor and time loss by the agencies. It is difficult to turn around this situation. The student cannot work for a long period of time at the agency. Students may have negative opinions about

the threats they see during the internship period such as they will fail, cannot manage the time, will make mistakes and will become unemployed. Time management and personal development support can be given to students during their education.

Insurance agencies have evaluated the contributions of the internship as positive in general. Students have emphasized that they improved their self-confidence, gained experience and made contributions to their financial status.

# Türkiye'deki Sigorta Şirketlerinin Derecelendirilmesi ve Değerlendirilmesi

Eda ALTUNTAŞ

Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye

[altuntas.edaa@gmail.com](mailto:altuntas.edaa@gmail.com)

Şeref HOŞGÖR

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

[shosgor@baskent.edu.tr](mailto:shosgor@baskent.edu.tr)

Kabul Edilme Tarihi:  
25.03.2018

## Özet

*Bu çalışmanın amacı, sektörde mevcut olan sigorta şirketlerinin mevcut verilerini karşılaştırarak, sektör içindeki yerlerini ve statülerini test etmektir. Yapılan literatür araştırmalarında bu konuyla ilgili çalışmaya rastlanmamış olup, bu açıdan çalışma orijinaldir. Öncelikle sektörler kendi aralarında hiyerarşik kümeleme analizine tabi tutulup her küme farklı bir statüyü gösterecek şekilde (en iyi, iyi, orta, kötü, en kötü) şirketlerin kümelenmesi sağlanmıştır. Sektörde faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin sadece kendi içinde sıralamanın çok bir anlam ifade etmediği, bunların sektör içindeki statülerinde sınıflandırılması gerektiğinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kümeleme Analizi, Sınıflandırma.

## Grading And Evaluation of Insurance Companies in Turkey

### Abstract

*The purpose of this study is to compare the current data of the insurance companies in the sector and to test their position and statutory status within the sector. There is no study on this subject in the literature studies that have been made, and in this respect the study is original. Firstly, the sectors are subject to a hierarchical clustering analysis among themselves and a cluster of companies is provided (best, good, medium, bad, worst) so that each cluster will show a different status. It is emphasized that it is important that the insurance companies operating in the sector do not make much sense to sort within themselves and that they should be classified in the rating within the sector.*

**Keywords:** Clustering Analysis, Classification.



Türk toplumunun sigorta bilinci gittikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak sigortanın kapsamından, kullanımına kadar büyük oranda da artış gözlemlenmektedir. Sigorta aslında kişilerin ekonomik durumlarının veya yaşam standartlarının bir düzenlenmesi olarak görülebilir. Kişiler kendi tercihleri doğrultusunda isteğe bağlı birçok sigorta ürününden faydalanarak yaşam standartlarını yükseltebilirler. Sigorta yaptıracak veya şirketleri inceleyecek bireylerin, karar aşamasında bir değerlendirme yapabilmesi için, geçmiş verilerden yararlanması gereklidir.

Derecelendirme kavramı günümüzde sıklıkla duyduğumuz kavramlardan birisidir. Bu kavram kurumların finansal yükümlülüklerini yerine getirip getirmeyeceğini öngören bir sınıflandırma sistemidir.

Günümüze kadar sigorta şirketlerinin finansal tablolarıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır. Her çalışmanın amaçları doğrultusunda elde ettikleri sonuçlar, birçok analiz yöntemleriyle değerlendirilerek yorumlanmıştır. Sigorta şirketlerinin sıralanması için yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Fakat derecelendirme tek başına yetersiz bir sıralama yöntemidir. Sıralamanın tek başına işe yaramayacağı ve şirketlerin durumları hakkında genel bilginin yetersiz kalacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla sıralamanın yanında şirketlerin iyi veya kötü kategorilerde olduklarının bilinmesi için kümeleme sınıflarına ihtiyaç vardır. Bu kümeleme sınıflarının oluşturulması için, öncelikle finansal tablolar yardımı ile analiz yapılması gerekmektedir. SPSS programı yardımı ile kümeleme analizi kullanılarak, ortak değişkenlere sahip şirketlerin, yılların farklılaşması ile elde edilen değişiklikler gözlemlenmiştir. Bu değişiklikler sonucunda şirketler bir küme sınıfında kategorilendirilerek, hem sigorta sektörü içindeki şirketlerin değişimleri hem de Türkiye'deki sigorta şirketlerinin genel durumlarını gözlemlemek daha doğru olacaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm giriş bölümüdür. Giriş bölümünde Türk sigorta sektörünün gelişimi, mali yapısı açıklanmış ve ele alınan beş yıl boyunca sektörün genel bilgileri verilmiştir. Bu bilgiler sonucunda bir tablo oluşturularak karşılaştırma yapılmıştır. Şirketlere ait kullanılan finansal tablolar hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır.

İkinci bölüm yöntem bölümüdür. Yöntem bölümünde sıralamada ve derecelendirmede kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Finansal tablolar ile yapılacak analizlerde kullanılacak karşılaştırmalı tablolar analizi veya oran analizi gibi analiz türleri konusunda bilgilendirme yapılmıştır. Bu genel yöntem türlerinin açıklanmasının ardından, araştırmanın yöntemi olan kümeleme analizinden bahsedilmiştir. Kümeleme analizinin temel amacından ve hangi durumlarda kullanılacağına değinilmiştir.

Üçüncü bölüm bulgular bölümüdür. Bu bölümde yıl ayrımına göre şirket sayılarının, toplam prim üretimi ve branş bazında prim üretimlerinin oranlanması grafiklerle açıklanmıştır. Karşılaştırma yaparak sigortacılık sektörünün en başarılı ve başarısız yıllarına

değinilmiştir. Analiz tamamlandıktan sonra elde edilen sonuçlar tablolarla çalışmaya eklenmiştir. Yapılan kümeleme analizi beş yıl boyunca her yıl için ayrı ayrı değerlendirilmeye alınarak yorumlanmıştır. Son olarak bu bölümde bir küme kategorisi oluşturularak, analiz sonucuna göre şirketler kategorilere ayrılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde Türkiye'deki sigorta şirketlerinin analiz sonucu durumları incelenmiştir. İnceleme sonucunda şirketlerin olumlu ve olumsuz gelişmeleri ana hatlarıyla ele alınmıştır. Oluşturulan küme kategorisi sayesinde şirketlerin sektör ortalamasında nerede oldukları belirtilmiştir. Durumu devamlı değişkenlik göstererek kötüye giden şirketler için öneriler sunulmuştur. Durumu pozitif yönde gelişme gösteren şirketler için ise, başarılarını devam ettirmeleri adına birtakım önerilerde bulunulmuştur

### 1.1. Dünyada ve Türkiye'de Sigorta Sektörünün Gelişimi

Dünyada sigortacılığa benzer ilk uygulamalara günümüzden yaklaşık 4000 yıl önce Babiller' de rastlanmaktadır. M.Ö. 600'lü yıllarda Hindu' lar sigorta özelliği taşıyan kredi anlaşmaları yapmaya başladılar. Bu anlaşmaların başlaması toplumlardaki sigorta düşüncesini geliştirerek sigortacılıkta ilk adımların ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır (www.tsb.org.tr).

Sonraları sigortaya daha yakın uygulamalar özellikle deniz ticaretinin geliştiği yerlerde görülmektedir. Denizde başlayıp gelişen sigortacılık, daha sonraları hayat sigortası fikrinin doğmasına neden olmuştur. Modern sigortacılığın doğuşuna deniz, kara sigortacılığına yangın, kaza sigortacılığına tren kazaları ile ilişkin bireysel kazalar öncülük ederken, sanayinin gelişmesiyle yaşanan büyük teknik hasarlar, mühendislik sigortalarının gelişimine yol açmıştır.

20. yüzyılın başlarında sigorta şirketleri her türlü sigorta ihtiyacına cevap verebilecek şekilde örgütlenmelerini tamamlamış kuruluşlar olarak etkin hizmet verebilecek düzeye ulaşmışlardır (www.tsb.org.tr).

Türkiye'de ise, 1872 yılında İngiliz sigorta şirketlerinin açtıkları temsilciliklerle ilk sigorta faaliyetleri başlamıştır. İngilizlerden sonra birçok ülkenin Türkiye'ye ilgi göstermesiyle sektör gelişimini sürdürmüştür. 1908 yılları itibariyle Osmanlı devletinde sayısı yaklaşık 120 olan sigorta şirketinin yaklaşık 15 yıl sonra 93'e indiği gözlemlenmektedir. 1920 yılında sigortacılık sektörüne baktığımızda toplamda 49 sigorta şirketinin (10'u Türk) faaliyet gösterdiği gözlemlenmektedir. Reasürans çalışmaları, sigortacılık alanına Cumhuriyet döneminde ilk yasal düzenleme ile 1926 yılında çıkarılan "Mükerrer Sigorta" ile başlangıç yapmıştır. Yaklaşık üç yıl aradan sonra 1929 yılında ortaklıklar ile Milli Reasürans kurulmuştur.

Türk sigorta şirketlerinin gelişimi devam etmiş ve 1935 yılında Güven Sigorta Şirketi, 1936 yılında da Ankara Sigorta Şirketi

kurulmuştur. Bu Türk sigorta şirketlerini diğerleri de takip etmiş ve 1997 yılı sonu itibariyle bu sayı 59'a yükselmiştir (Genç,2002).

## 1.2. Durumsal Türk Sigorta Sektörünün Mali Yapısı

99

Sigortacılık kavramı çok eski zamanlardan bu yana güvence kavramı ile eşdeğer kabul edilmektedir. Bir kişi güvenceden bahsettiğinde bu kişinin aslında sigortayı anlattığını çoğu kişi bilir. Güvence kavramı zamanla gerek sigortanın yanlış kullanılmasından gerekse de bilinçsiz ve farkındalığın az olmasından olumsuz etkilenmiştir. Ama bu olumsuz görüş uzun yıllar sürmemiştir. Sigorta şirketlerinin güvence sağlamasından dolayı mali yapılarının da oldukça güçlü olması gerekir. Şirketler yükümlülüklerini yerine getirirken belirli mali yeterliliğe sahip olmalıdır. Şirketler önceden öngörülemeyen risklerle karşı karşıya kaldıklarında şirketin sahip olduğu kaynakları yükümlülüklerini karşılayamayabilir. Bu yüzden sigorta şirketlerinin her türlü risklerle karşılaşma durumlarına karşılık hazırlıklı olmaları ve mali yeterliliklerini bulundurmaları gerekir.

Şirketin borcunu ödeme, mali yeterliliklerinin karşılanmasını ölçen Solvency kriterleri için önemli olan, sigorta şirketlerinin meydana gelen zararları için tüm ödemelerini zamanında yapabilmesidir. Bu yöntem şirketin mali yapısının yeterliliğini ölçer. Solvency kriterleri şirketlerin yükümlülüklerini karşılayabilecek derecede güçlü olup olmadıkları hakkında detaylı bilgi veren bir sistemdir. Bilgi vermesinin de yanı sıra üstlendiği yükümlülüklerle sermaye bulundurma koşulunu getirir. Halk dilinde Solvency "kara gün dostu" olarak da tanımlanabilir. Türkiye'deki düzenlemeler Solvency I ile uyumludur. Solvency I düzenlemesinde risklerin yeterince dikkate alınmaması, risk yönetim tekniklerinin gelişmemesi ve sigortalıları yeterince koruyamamasından dolayı Solvency II'ye ihtiyaç duyulmuştur. Türkiye'nin Solvency II için ilan edilmiş net bir takvimi yoktur.

Şirketin geçmişte veya gelecekte faaliyetlerinin sonuçlarını görebilmek adına muhasebe sisteminden yararlanılır. Finansal yeterliliğin belirlenmesi için kullanılan muhasebe yöntemleri vardır. Bu yöntemler 3'e ayrılır. Finansal rasyo analizi yöntemi, nakit akış analizi yöntemi ve örtülü değer yöntemidir. Şirketler yeterliliklerini belirlerken bu üç analiz yönteminden yararlanabilirler. Sigorta şirketlerinin aktif toplamalarının ve yıl bazında yaptıkları net satış hâsılatlarının hesaplanmasında finansal tablolar ve seçilecek yıllar ele alınır. Aktif büyüklükleri belirlenmiş bir dönem kapsamındaki varlık veya kaynak toplamı yani mali bilanço toplamı hesaplanması aktif toplam büyüklüğü verir. Bu hesaplamalar sayesinde şirket hakkında bilgi sahibi olunabilir.

Türk sigortacılık sektöründe yer alan ve faaliyette bulunan sigorta şirketlerinin bir bölümü bazı sonuçlarını kamuoyuna bildirmek zorundadır. Bütün şirketler tüm branşlarda ki verilerini günlük olarak SBM' de tutulan ortak veri tabanlarına aktarır. Mali piyasalar içinde artış

gösteren bir öneme sahip olan sigorta sektörü ortalama son 10 yılda büyüme oranı %14,3'tür.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

### 2.2. Kümeleme Analizi (Cluster Analysis)

Küme kavramı yabancı bir kavram değildir. Kümeleme günlük hayatın içinde farkında olarak veya olmayarak karşımıza çıkan kavramlar arasındadır. Bazen bu kavramı hayatımızda uyguluyoruz. Bir çekirdek ailenin her akşam aynı masa etrafında oturması, üniversiteye başlayacak öğrencinin kümelenmiş farklı dallar içerisinde bölüm seçmesi gibi. Kısacası, yaşantımız, hayallerimiz, öğrenmek istediklerimiz ve analizlerimiz ne olursa olsun her zaman kümelemeyi sıklıkla kullanıyoruz.

Kümeleme analizi ilk kez 1939 yılında Tryon tarafından kullanılmıştır. 1960'lı yıllardan sonra kullanımı yaygınlaşmıştır. 1963 yılında Robert Sokal ve Peter Sneath'in yazdığı "Sayısal Sınıflandırma İlminin Temelleri" adlı kitap bu alanda önemli bir adım olmuştur (Dinler,2014).

Çok değişkenli analiz türlerinden biri de kümeleme analizidir. Bu analiz türü başlangıç olarak analizinde isminden anlayacağımız üzere her bir grubun kümelenmesinden oluşur. Oluşan grupların her birine küme adı verilir. Kümeleme işlemi benzer özelliklere sahip verilerin kendi içlerinde gruplara ayrılmasıdır. Kümeleme analizinin de temel amacı budur.

Kümeleme analizi genel olarak çalışmaya özetleyici bilgiler sunar. İstatistiksel analiz yapan SPSS programı yardımı ile kümeleme analizi uygulanabilir. Programda veri kümeleri için uygulanabilecek iki farklı yöntem vardır. Hiyerarşik kümeleme yöntemi ve hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemi.

- **Hiyerarşik kümeleme yöntemi:** Hiyerarşik kümeleme analizi en çok tercih edilen ve en basit yöntemlerden biridir. Bu analizde verileri temsil edecek küme sayısını belirlemek önemlidir. Hiyerarşik analiz, kümelerin art arda birleşmesini sağlar. Hiyerarşik analiz uç değerlere karşı hassastır. Büyük veri setlerinde yapılan analiz süreci oldukça uzun sürmektedir.
- **Hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemi:** Hiyerarşik olmayan kümelemede istenilen küme sayısının belirli olması gerekmektedir. Orta büyüklükte bir veri kümesi olduğunda hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemi kullanılabilir. Küme sayılarının önceden belirlenmesi ve küme sayılarının seçilmesi sırasında keyfi olması dezavantaj olarak görülebilir. Hiyerarşik olmayan kümeleme yöntemi hiyerarşik kümeleme yöntemine göre daha hızlıdır.



Kümele analizine karar verdiğimizde takip etmemiz gereken bir sıralama vardır. Bu sıralamayı takip etmek işlemlerimizin daha rahat şekillenmesini sağlar. Bu sıralamanın ilk adımı, problemin tanımlanmasıdır. Problemin tanımlanması en önemli aşamadır. İkinci sıralama, analizin uygulanabilmesi için veri girişinin sağlanmasıdır. Elde edilen verilerin kullanılacak programda girişi yapılır. Bir sonraki aşama uzaklıklar matrisinin elde edilmesidir. Daha sonra kümeleme tekniğine karar verilir. Karar verme aşamasında hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan tekniklerin özellikleri dikkate alınır. Analiz sonucunda ortaya çıkan kümeler yorumlanır. Son aşamada ise, sonuçların anlamlı olup olmadığı tartışılır. Böylelikle sıralama sona erer.

Bütün bu genel bilgilerden sonra çalışmamızda kullanacağımız sigorta sektörüne ait finansal tablolardan elde ettiğimiz 21 adet ortak değişken ve 19 adet sigorta şirketini 2012, 2013, 2014, 2015 ve 2016 yıllar itibarıyla inceleyeceğiz. Bütün sigorta şirketlerine ait veriler incelenip, SPSS yardımı ile analiz sürecine geçilmiştir.

Kümeleme analizine ihtiyaç duymamızın nedeni, sigorta şirketleri ile ilgili bir araştırma yaptığımızda ilk 20 veya ilk 30 şirketin sıralandığını görülmektedir. Bu sıralamada şirketlerin birinci sırada veya otuzuncu sırada yer alması, kendi aralarında iyi veya kötü olduklarını göstermez. Bu sıralamaya göre şirketlerin ne kadarının iyi veya ne kadarının kötü olduğuna dair bir küme sınıfı bulunmamaktadır. Kümeleme, derecelendirmenin dışında şirketleri belirgin kümelere ayırarak iyi veya kötü kategori de olduklarına karar verilmesini kolaylaştırır. Sigorta şirketlerini kümelendirerek sınıflandırma yapan bir çalışmaya literatür çalışması esnasında rastlanmamıştır. Bu yüzden kümeleme analizi şirketler arasında sınıflandırma yaparak, şirketlerin hangi kategoride yer aldıklarının görülmesi önemlidir. Çalışmamızda küme sayısını bilmediğimiz için hiyerarşik kümeleme yöntemi kullanılmıştır.

### 3. Analiz ve Bulgular

Hiyerarşik kümeleme sonuçlarını dendrogram yöntemi ile en anlamlı kümelemenin beşli sınıflandırma sonucunda elde edileceğine karar verilmiştir. Analiz sonucunda bütün sigorta şirketleri 5 ayrı kümeye ayrılmıştır. Her şirket bir küme içerisinde yer almış, bu işlem seçtiğimiz beş yıl için tekrarlanmış ve elde edilen sonuçlar sayesinde şirketler arasındaki değişiklikler gözlemlenmiştir. Bulgulara göre, beş ayrı kümenin sınıflandırılması ve şirketlerin performans değerlendirmesi aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 Çalışmada Değerlendirilen Şirketlerin Kümeleri ve Dereceleri

Kümeler	Dereceler
Küme 1	En iyi
Küme 2	İyi
Küme 3	Orta
Küme 4	Kötü
Küme 5	En kötü

Tablo 2. Şirketlerin 2012 – 2016 Yılları Küme Sınıfları

	2012	2013	2014	2015	2016
S1.Allianz Sigorta AŞ	1	1	1	1	1
S2.Axa Sigorta AŞ	2	2	2	2	2
S3.Mapfre Sigorta AŞ	3	-	3	-	3
S4.Aksigorta AŞ	3	3	3	3	4
S5.Eureko Sigorta AŞ	4	4	4	4	4
S6.Halk Sigorta AŞ	4	4	4	5	4
S7.Neova Sigorta AŞ	4	4	4	5	4
S8.HDI Sigorta AŞ	4	4	4	5	4
S9.SS Doğa Sigorta Kooperatifi	-	-	-	5	5
S10.Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi	4	4	4	5	5
S11.AIG Sigorta AŞ	4	4	4	5	5
S12.Unico Sigorta AŞ	4	4	4	5	5
S13.Dubai Starr Sigorta AŞ	4	4	4	5	5
S14.Orient Sigorta AŞ	-	-	-	-	5
S15.Ergo Sigorta AŞ	5	5	5	3	4
S16.Güneş Sigorta AŞ	3	3	3	3	4
S17.Sompo Japan Sigorta AŞ	4	4	4	4	3
S18.Ray Sigorta AŞ	4	4	4	5	5
S19.Groupama Sigorta AŞ	5	3	3	3	4

Tablo 2’de sigorta şirketlerinin 2012 – 2016 yılları analiz sonuçlarında yer aldıkları küme sınıfları gösterilmiştir. Bu küme sınıflarına göre, Allianz Sigorta şirketinin beş yıl boyunca hep birinci küme sınıfında yer aldığı görülmektedir. Birinci sırada yer alan Allianz “en iyi şirket” kategorisinde yer almıştır.

İkinci küme sınıfı da beş yıl boyunca Axa Sigorta şirketine aittir. Küme sınıfı kategorisine göre “iyi şirket” derecesinde değerlendirilmiştir.

Üçüncü küme sınıfında yer alan şirketler “orta şirket” kategorisinde derecelendirilmiştir.

“Kötü şirket” kategorisinde yer alan şirketlerin sayıları, diğer küme sınıflarına göre oldukça yüksektir.

Son küme sınıfına geldiğimizde ise, bu küme de yer alan şirketlerin “en kötü şirket” küme sınıfında yer aldıkları görülmüştür.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

“Türkiye’deki Sigorta şirketlerinin değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi” başlığı taşıyan bu çalışma 2012 – 2016 yılları arasında sektörde faaliyet gösteren 19 adet sigorta şirketini kapsamaktadır. Yapılan çalışmada sigorta şirketlerinin mali tablolarının kullanılması ile yılların değişkenlik göstermesi sonucunda olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Hiyerarşik kümeleme analizi sonucunda elde edilen bilgilere göre, 2012 yılında beşinci kategoride toplam iki şirket varken, 2013 yılında bir şirket üçüncü kategoriye yükselmiştir, bu şirketin genel olarak iyiye gittiğinin göstergesidir. 2014 yılında beşinci kategoride yer alan bir şirketin, 2015 yılında üçüncü kategoriye yükselmesi şirket açısından olumlu bir gelişme olarak yorumlanmaktadır. Toplam beş yıl ele alındığında değişiklik göstermeyen iki şirket vardır. Bu şirketlerden birincisi, hep “en iyi şirket” olarak sınıflandırılmış ve beş yıl boyunca kategorisinde başka şirket bulundurmamıştır. Diğer şirket ise, benzer şekilde hep “iyi şirket” kategorisinde kalmıştır. Bu şirketler Türk Sigorta sektörü açısından değerlendirildiğinde, beş yıl boyunca olumlu yönde ilerleme kaydederek konumlarındaki başarılarını dengede tutmayı başarmışlardır.

2012 yılında dördüncü kategori de yer alan şirketlerin 2013 yılına geçilmesi ile hiçbir değişiklik olmadan aynı kategori de kalmaları sektörün ne ilerlediğinin nede gerilediğinin göstergesidir. Şirketlerin olumlu gelişmelerini incelemenin yanı sıra, olumsuz durumlarını da değerlendirmek sektör açısından önemlidir. 2014 yılında dördüncü kategoride yer alan 10 şirketin 2015 yılına geçtiğimizde, 10 şirketten 8’inin beşinci kategoriye düşmesi Türk Sigorta sektörünün 2015 yılında gerilediğini açıklamaktadır. 2015 yılında üçüncü kategoride bulunan tüm şirketlerin 2016 yılına geçtiğimizde, dördüncü kategoriye geçişleri şirketler ve sektör açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmiştir.

Şirketlerin olumlu ve olumsuz durumlarını incelendiğinde genel olarak; buldukları kategorileri yükselten şirket sayısı az iken, buldukları kategoriden daha düşük kategorilere geçiş yapan şirket sayısının daha fazla olması önemlidir. Bu durum da sektörde yer alan şirketlerin kategorilerini düşürmek yerine, daha yüksek kategorilere geçiş yapmaları gerekmektedir.

Genel olarak baktığımız zaman, sigorta şirketleri arasında derecelendirme oldukça faydalı ve yapılması gereken bir yöntemdir. Bu aynı zamanda sektörün ve sektörde yer alan şirketlerin kendi aralarında ne durumda olduğunun göstergesidir. Şirketlerde sadece sıralamanın yapılması tek başına işe yaramayacağı ve yetersiz olacağı düşünülmüştür. Sıralamanın yanında şirketlerin iyi veya kötü kategorilerde olduklarının

bilinmesi için kümeleme sınıflarına ihtiyaçları vardır. Derecelendirmenin bir küme sınıflamasıyla birlikte yapılması ve zaman içindeki değişimlerin gözlemlenmesi, gerekli bir yöntemdir.

Küme sınıflaması sayesinde sektörde yer alan şirketlerin nereden nereye geldikleri açıkça gözükmemektedir. Kümeleme sonucunda şirketlerin kötüye gittiği durumlarda, ileriye yönelik önlemler alması ve durumlarını daha iyi konuma getirmeleri için çaba göstermelidirler. Şirketlerin durumlarının iyi olmasında ise, yapılacak yöntem karlılık seviyelerini ve sektördeki konumlarını korumalarıdır. Dolayısıyla bu yöntemlerin uygulanması, şirketlerin diğer şirketlerle karşılaştırma yaparak, buldukları konumları daha net bir şekilde görebilmeleri için önemlidir.

### **Kaynakça**

Alpagut, S. 2006. Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Afyonkarahisar.

Başpınar, A. 2005. Finansal Analiz Tekniklerinin Sigorta Şirketi Mali Tablolarına Uygulanması. *Maliye Dergisi*, sayı 149.

Ceyhan, M. 2015. Bilanço Okuma Teknikleri ve Finansal Verileri Değerlendirme. *SMMM İstanbul TESMER*.  
<[http://asmo.org.tr/tablolari/genel/20151107\\_seminer.pdf](http://asmo.org.tr/tablolari/genel/20151107_seminer.pdf)>

Ceylan, O. 2017. Finansal Tablo Analiz Teknikleri. *Piyasa Rehberi*. <<http://piyasarehberi.org/yatirim/temel-analiz/215-finansal-tablo-analiz-teknikleri>>

Çelik, T. 2017. Sigorta Şirketlerinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, İstanbul.

Dinler, M. 2014. Kümeleme Analizi Yöntemlerinin Hayvancılık Verilerinde Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi. *Bingöl Üniversitesi*, Bingöl.

Dönmez, E. 2008. Sigorta Şirketlerinde Muhasebe Uygulamaları ve Finansal Oranlarının Yıllar İtibariyle Karşılaştırmalı Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi*. Kütahya.

Emeklilik Gözetim Merkezi, Bireysel Emeklilik Sistemi 2012 Yılı Gelişim Raporu, s:14 - 29

Emeklilik Gözetim Merkezi, Bireysel Emeklilik Sistemi 2013 Yılı Gelişim Raporu, s:10 - 26

Emeklilik Gözetim Merkezi, Bireysel Emeklilik Sistemi 2014 Yılı Gelişim Raporu, s:10 - 27

Emeklilik Gözetim Merkezi, Bireysel Emeklilik Sistemi 2015 Yılı Gelişim Raporu, s:10 - 25

Emeklilik Gözetim Merkezi, Bireysel Emeklilik Sistemi 2016 Yılı Gelişim Raporu, s:10 - 25

Genç, Ö. 2002. Sigortacılık Sektörü ve Türkiye’de Sigorta Sektörünün Fon Yaratma Kapasitesi. *Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.* Ankara

Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, 2012. Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, Ankara, Hazine Müsteşarlığı Matbaası, 2012, s.9

Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, 2013. Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, Ankara, Hazine Müsteşarlığı Matbaası, 2013, s.9

Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, 2014. Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, Ankara, Hazine Müsteşarlığı Matbaası, 2014, s.9

Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, 2015. Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, Ankara, Hazine Müsteşarlığı Matbaası, 2015, s.9

Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu, 2016. Türkiye’de Sigorta ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor, Ankara, Hazine Müsteşarlığı Matbaası, 2016, s.9

Hoşgör, Ş. Başkent Üniversitesi, Araştırma Teknikleri Ders Notları. Ankara.

İnsure.com. Additional Resources, Find Ratings For Top Insurance Companies. <<http://www.insure.com/interactive-tools/sandp/newtool1.jsp>>

Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, Finansal Bilgiler, *Faaliyet Raporları*, 2012 Yılı Faaliyet Raporu,

Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, Finansal Bilgiler, *Faaliyet Raporları*, 2013 Yılı Faaliyet Raporu,

Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, Finansal Bilgiler, *Faaliyet Raporları*, 2014 Yılı Faaliyet Raporu,

Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, Finansal Bilgiler, *Faaliyet Raporları*, 2015 Yılı Faaliyet Raporu,

Milli Reasürans Türk Anonim Şirketi, Finansal Bilgiler, *Faaliyet Raporları*, 2016 Yılı Faaliyet Raporu,

Onlineistatistik.com, 2017. Kümeleme Analizi Nedir, Hangi Amaçlarla Kullanılır ve Varsayımları Nelerdir? <<https://www.onlineistatistik.com/single-post/2017/01/01/Kumeleme-Analizi-Nedir-Hangi-Amaçlarla-Kullanilir-ve-Varsayimlari-Nelerdir>>

Sarıaslan, H. ve Erol, C. 2014. Finansal Yönetim: Kavramlar, Kurumlar ve İlkeler. *Siyasal Kitabevi*, Ankara s:139-170

Seval, B. 2014. Kredi Derecelendirmesi. Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu, Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları.

Trebuna, P. ve Halcinova J. 2013. Mathematical Tools of Cluster Analysis. Department of Industrial Engineering and Management, *Technical University of Slovakia*.

[www.investopedia.com/terms/i/insurance-company-credit-rating.asp](http://www.investopedia.com/terms/i/insurance-company-credit-rating.asp)  
03.01.2018

Yakuphan, 2013. Faaliyet ve Likidite Oranları. İşletme Makaleleri, Reitix İnternet Yıldızları Haritası. < <http://www.reitix.com/Makaleler/Faaliyet-Ve-Likidite-Oranlari/ID=309>>

Yalçın, N. 2013. Kümeleme Analizi ve Uygulaması. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstatistik Anabilim Dalı, Olasılık Teorisi ve Olasılık Süreçleri Programı, *Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ*.

Yaz, H. 2014. Çok Değişkenli İstatistiksel Tekniklerden Kümeleme Analizi; SPSS ile Bir Uygulama. Ankara.

Yılmaz, T. 2010. Sigorta Sektöründe Rasyo Analizi Yöntemi ile Finansal Yapının Değerlendirilmesi ve İMKB'de İşlem Gören Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta*.

## Ekler

### Ek-1: Çalışmada Kullanılan Sigorta Şirketleri

SİGORTA ŞİRKETLERİ
S1.Allianz Sigorta AŞ
S2. Axa Sigorta AŞ
S3.Mapfre Sigorta AŞ
S4. Aksigorta AŞ
S5.Eureko Sigorta AŞ
S6.Halk Sigorta AŞ
S7.Neova Sigorta AŞ
S8.HDI Sigorta AŞ
S9. SS Doğa Sigorta Kooperatifi
S10.Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi
S11.AIG Sigorta AŞ
S12.Unico Sigorta AŞ
S13.Dubai Starr Sigorta AŞ
S14.Orient Sigorta AŞ
S15.Ergo Sigorta AŞ

S16.Güneş Sigorta AŞ
S17.Sompo Japan Sigorta AŞ
S18.Ray Sigorta AŞ
S19.Groupama Sigorta AŞ

## Ek-2: Çalışmada Kullanılan Sigorta Şirketlerine Ait Değişkenler

107

DEĞİŞKENLER
D1. Sigortacılık Faaliyetlerinden Alacaklar
D2.Sigortacılık Faaliyetlerinden Alacaklar Karşılığı (-)
D3.Esas Faaliyetlerden Kaynaklanan Şüpheli Alacaklar
D4.Esas Faaliyetlerden Kaynaklanan Şüpheli Alacaklar Karşılığı (-)
D5.Ertelenmiş Üretim Giderleri
D6.Gelecek Aylara Ait Giderler
D7.Demirbaş Ve Tesisatlar
D8.Diğer Maddi Varlıklar (Özel Maliyet Bedelleri Dahil)
D9.Birikmiş Amortismanlar
D10.Birikmiş İtfalar (Amortismanlar) (-)
D11.Sigortacılık Faaliyetlerinden Borçlar
D12.Diğer Çeşitli Borçlar
D13.Kazanılmamış Primler Karşılığı (Net)
D14.Muallak Hasar Ve Tazminat Karşılığı (Net)
D15.Ödenecek Vergi Ve Fonlar
D16.Ödenecek Sosyal Güvenlik Kesintileri
D17.Maliyet Giderleri Karşılığı
D18.Ertelenmiş Komisyon Gelirleri
D19.Diğer Teknik Karşılıklar (Net)
D20.Kıdem Tazminatı Karşılığı
D21.Nominal Sermaye

# Grading And Evaluation of Insurance Companies In Turkey

## 1. Introduction

Rating concept is one of the concepts that we often hear nowadays. This concept is a classification system that envisions that institutions will fulfill their financial obligations.

However, ratings alone are an inadequate method of ranking. It is thought that the ranking will not work alone and that general information about the situation of companies will be insufficient. Hence, clustering classes are needed to know that companies are in good or bad categories besides sorting. In order to create these clustering classes, it is first necessary to analyze them with the help of financial tables.

## 2. Method

Clustering analysis was first used by Tryon in 1939. After 1960's use became widespread. In 1963, Robert Sokal and Peter Sneath's book "The Principles of Numerical Classification" became an important step in this area (Dinler, 2014).

Clustering is the separation of data in groups with similar characteristics. This is also the main objective of the clustering analysis.

Clustering analysis generally provides summarized information to the study. Clustering analysis can be performed with the help of SPSS program which makes statistical analysis. The program has two different methods that can be applied to data sets. Hierarchical clustering method and non-hierarchical clustering method.

- **Hierarchical clustering method:** Hierarchical clustering analysis is one of the most preferred and simplest methods. In this analysis it is important to determine the number of clusters to represent the data. Hierarchical analysis allows the clusters to combine together. Hierarchical analysis is sensitive to extreme values. The analysis process in large data sets takes quite long time.

- **Non-hierarchical clustering method:** In non-hierarchical clustering, the desired number of clusters must be specific. A non-hierarchical clustering method can be used when there is a medium-sized dataset. The non-hierarchical clustering method is faster than the hierarchical clustering method.

After all these general information, we will examine the 21 joint variables and 19 insurance companies we obtained from the insurance sector financial tables in 2012, 2013, 2014, 2015 and 2016.

We need clustering analysis because when we do a research on insurance companies, the first 20 or the first 30 companies are ranked. The fact that companies are ranked first or thirtieth in this ranking does not mean that they are good or bad among themselves. According to this



ranking, there is no cluster class as to how good or how bad the companies are. Clustering makes it easy to categorize companies into distinct clusters and decide whether they are good or bad. A study that classifies insurance companies by clustering was not found during the literature study. For this reason, clustering analysis is important in determining which categories will be classified among companies. In this study, hierarchical clustering method was used because we do not know the number of clusters.

### **3. Findings**

All insurance companies are rated with 5 clusters.

- Cluster 1: The Best Insurance Company
- Cluster 2: Good Insurance Company
- Cluster 3: Medium Insurance Company
- Cluster 4: Bad Insurance Company
- Cluster 5: The Worst Insurance Company

According to these cluster classes, Allianz Insurance has always been in the first cluster class for five years. Allianz ranked first in the "Best Company" category. The second cluster class belongs to Axa Insurance for five years. According to the cluster class category, "Good Company" rating was assessed. Companies in the third cluster class are rated in the "Middle Company" category. The number of companies in the "Bad Company" category is quite high compared to other cluster classes. When we came to the last cluster class, it was seen that the companies included in this cluster were included in the "Worst Company" cluster class.

### **4. Conclusion**

In general, when the positive and negative situations of the companies are examined, it is important that the number of firms that increase the categories is lower and the number of firms that pass the lower categories is higher. This means that instead of lowering the categories of the companies in the sector, they have to switch to the higher categories.

When we look at it overall, rating among insurance companies is quite useful and a method to be done. This is also the indication of what the sector and the companies in the sector are in between. It was thought that only ranking in companies would not work alone and would be inadequate. In addition to ranking, companies need clustering classes to know that they are in good or bad categories. It is necessary to perform the grading together with a cluster classification and to observe the changes over time.

The cluster classification clearly shows where the companies in the sector are coming from. In cases where companies are getting worse as a result of clustering, they should make an effort to take forward-looking measures and make their situation better. If the situation of the companies is good, the method to be done is to protect the profitability levels and the positions in the sector. Therefore, the implementation of

these methods is important for companies to be able to see their positions more clearly by comparing them to other companies.

**Bu Sayının Hakem Kurulu**

Prof.Dr. Serpil Cula	Başkent Üniversitesi
Doç.Dr. Şenol Babuşçu	Başkent Üniversitesi
Doç.Dr. Adalet Hazar	Başkent Üniversitesi
Doç.Dr. Sedat Yenice	Gazi Üniversitesi
Doç.Dr. Erdem Kırkbeşoğlu	Başkent Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kamacı	Bartın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Orhan Şimşek	Artvin Çoruh Üniversitesi
Araş.Gör. Abdullah Buğra Soylu	Başkent Üniversitesi