

Türk Bankacılık Sektöründe Şube Performans Ölçüm Sistemleri ve Bankalar Arasında Karşılaştırmalı Analiz¹

Adnan YÜMLÜ

Ankara, Türkiye
adnan.yumlu@gmail.com

Adalet HAZAR

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

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



¹ 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, problemlili 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	Krediler	26
	• 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
	Kredi Takip	-7
	• Takibe İntikal Oranı (%)	-4
	• Takip Tahsilat Tutarı	1,5
	• Takip Tahsilat Oranı (%)	1,5
• Yakın İzleme Oranı (%)	-3	
• Yakın İzleme Değişim Tutarı	-3	
II	Kaynak	30,5
	• Vadesiz Mevduat (Ortalama)	12
	○ TL Vadesiz Mevduat (Ortalama)	

	○ YP Vadesiz Mevduat (Ortalama) (\$)	
	• Vadeli Mevduat+ Repo (Ortalama)	6,5
	• Taban Mevduat Müşteri Adedi	12
III	Kârlılık	33
	• Net Kâr	13
	• Net Kâr/Çalışma Büyüklüğü	4
	• Net Ücret ve Komisyon Gelirleri	10
	• Mevduat Fiyatlama	3
	• Bireysel Kredi Fiyatlama Performans Endeksi	3
IV	A Bankası Finans Grubu	7
	• Yatırım Fonu Ortalama	2
	• BES Poliçe Adedi	3
	• Hayat Dışı Sigorta Prim Üretimi	2
V	Diğer (Adet, Hacim, Ciro vs.)	10,5
	• 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
Toplam		100

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	-
Gişe Dışı Rasyo	-	25
• 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	-
Bankodan Satış	-	55
• 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
Toplam	100	100

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	-	-
Toplam	100	100	100

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
Toplam	100	100	100

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
Toplam		100							238,29	23,83

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
Toplam		100							542,43	76,36

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
Toplam				100	79,65

*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
Toplam				100	55

*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 + Taşıt 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
Toplam	100	100

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 gerçekleşmeye göre renklendirme,
- Benchmark modeline göre renklendirme.

Hedef gerçekleştirmeye göre renklendirmede; PY'lerin hedef gerçekleşme 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 gerçekleşme renklendirme barı

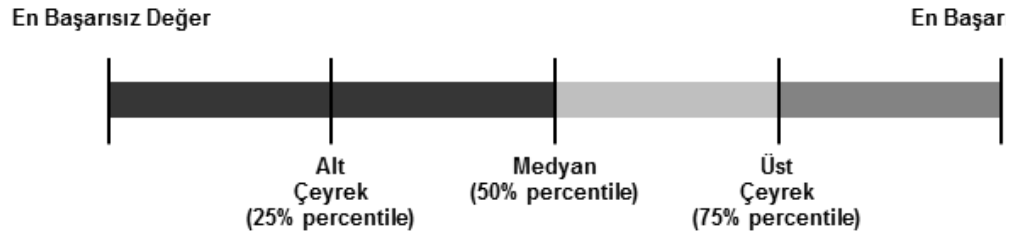


Mevcut dashboard yapısında, pazarlama tarafından hedef bilgisi paylaşılan 5 parametre bu yöntemle renklendirilmektedir. Hedef verisi hazır olan tüm parametreler için bu yöntemin uygulanabilir olması beklenmektedir. Hedefli parametreler aşağıdaki gibidir:

- 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 gerçekleşmeye 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.

İşıl, 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>

Uçak, M. 2007. Türk ticari banka sektöründe Şube performanslarının ölçülmesi 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.