

Banka performans değerlendirmede analitik hiyerarşi süreç yaklaşımı

Yıldız Esra ALBAYRAK^{*}, Haluk ERKUT

İTÜ, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 34357, Maçka, İstanbul

Özet

Çalışmanın amacı hizmet sistemlerinde finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir arada kullanıldığı çok amaçlı bir performans değerlendirme modeli kurarak, bir hizmet sistemi olan banka işletmesinin performanslarının değerlendirilmesine yönelik bir model geliştirmektir. Bu amaçla Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi prensiplerine göre oluşturulan ve Analitik Hiyerarşi Performans Modeli (AHPM) olarak adlandırılan ve yapısında karlılık ve risk kriterleri ile hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi performans kriterlerinin birlikte kullanılmasına olanak tanıyan bir model önerilmiştir. Çalışmada, banka sektöründe, sadece finansal ölçütlerle yapılan performans değerlendirme çalışmalarının, sosyal kriterler göz önüne alınmadan sadece ekonomik ölçütlerle yapılmasının yanlış ve eksik sonuçlar vereceği kanıtlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Hizmet sistemleri, Banka performans değerlendirme, Analitik Hiyerarşi Performans Modeli.

Analytic hierarchy process approach in bank performance evaluation

Abstract

Over the last 45-50 years, the importance of service sector with regard to world economy has increased considerably. The primary aim of the study is to develop an enhanced performance evaluation model to assess and improve service systems' performance. The modeling method proposed in this study is based on the concepts and principles of Analytic Hierarchy Process and may be referred to as the Analytic Hierarchical Performance Model (AHPM). The main subject of the application is the performance analysis of five commercial banks operating in Turkey by the end of 2002. The criteria determining the performance of banking system have been decomposed to sub-components as financial and no financial and the criteria involving both profitability and risk management are tried to be included in the model. The main objective of this study is to establish a multi-criteria decision making model in which financial and no financial criteria in service systems are used together and to suggest a model to be used in performance evaluation of banks, which are service systems. At the end of the study, a ranking of the five banks in question has been obtained, and it has been tried to prove that performance evaluation studies carried out with only financial criteria will produce wrong and deficient results if done only with economical criteria disregarding social criteria.

Keywords: Service systems, Bank performance evaluation, Analytic Hierarchical Performance Model.

^{*}Yazışmaların yapılacağı yazar: Esra ALBAYRAK. ealbayrak@gsu.edu.tr; Tel: (212)227 44 80 dahili: 435.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ İşletme Fakültesi'nde tamamlanmış olan "Hizmet sektöründe çok amaçlı karar verme: Banka performans değerlendirmede analitik hiyerarşi süreç uygulaması" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 12.10.2004 tarihinde dergiye ulaşmış, 17.11.2004 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 31.05.2006 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Giriş

Günümüzde hükümet, iş dünyası, endüstri ve eğitim gibi toplumumuzun pek çok alanındaki karar vericiler ve problem çözücüler çok çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ekonomideki birimler, rekabet veya çevresel etkenlerdeki olumsuz değişikliklerin yarattığı kar marjı erimesine karşın ayakta kalabilmek için verimli çalışmayı öğrenmek zorundadırlar. İşte bu yüzden, işletmelerde etkinlik, verimlilik gibi performans boyutlarının analizi son derece önemlidir. Üstelik performans ve rekabet arasında büyük bir etkileşim vardır. Rekabetin yaşandığı durumlarda işletmelerin performans ölçümleri hayati önem kazanmaktadır ve performansın önemi kriz zamanlarında daha da belirginleşmektedir. Ancak, giderek farklılaşan mal ve hizmetlerin üretim ve tüketimine dayanan modern ekonomilerde performans ölçümü oldukça zor bir problemdir.

Böyle bir ortam, özellikle hizmet sektöründe, geleneksel üretkenlik ölçümlerinin hesaplanmasını zorlaştırmaktadır. Hizmet sistemleri hayatımızın her alanında bulunmaktadır ve kaliteleri yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. İşte bu aşamada performansın hem finansal, hem de finansal olmayan değerlerle hesaplanması gerekmekte, buna bağlı olarak da hizmet sistemlerinin performans ölçümleri, finansal göstergelerin yanında, bu sektörlerin yapısı gereği hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, personel tatmini gibi soyut değişkenlerin de kullanılmasını gerektirmektedir. İşte bu yeni ölçütler finansal olmayan performans ölçümünün temelini teşkil etmektedir. Finansal olmayan ölçütler, müşteriler, hizmeti verenler ve hizmet yöneticileri arasındaki boşlukları azaltması bakımından çok önemlidir. Ancak bu şekilde müşterinin neyi, nasıl istediği anlaşılabilir ve hizmet yöneticileri de organizasyonlarının vizyon, misyon ve stratejilerine yönelik etkin ve etken yeni performans ölçütleri saptayabilirler. Durum böyle olunca, klasik performans ölçüm yöntemlerinden uzaklaşarak, tüm bu performans değişkenlerini sisteme dahil edebilecek, diğer ifadeyle çok amaçlı ve çok kriterli ölçüm modellerinin arayışına girilmiştir. Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründe çok önemli bir paya sahip olan ticari bankaların performanslarının değerlendirilmesinde müşteri boyutunun ilave

edilmesini sağlayan bir model oluşturmak, böylelikle bir bankanın en temel gelir getirici aktiflerinden biri olan ve sürekli artırılması gereken bir değer olan müşteri tatmininin ölçümünü gerçekleştirmek ve bankanın bugünkü performansının yanında, gelecekteki finansal sağlığına ait bir gösterge elde edebilmektir.

Hizmet sistemleri

Hizmet kelimesinin genel anlamı, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belirli fiyattan satışa sunulan ve meydana gelmesi bir malın satışını gerektirmeyen etkinlik ve yararlarıdır (Fitzsimmons, 2001). Hizmetler soyuttur ve üretim sisteminin çıktıları somut birer nesne iken, hizmet bir düşünce, bir kavram, bir faaliyettir (Murdick vd., 1990).

Hizmet sistemlerinde performans yönetimi

Performans ölçüm sistemleri hizmet işletmeleri yönetiminde büyük önem taşırlar. Performans boyutları temel alınarak, diğer bir deyişle klasik yönetim anlayışıyla hizmet sistemlerinin performansı incelendiğinde tüm göstergelerin odak noktasının hizmet kalitesi ve müşterinin memnuniyeti olduğu ortaya çıkmaktadır (Korunka ve Scharitzer, 2000).

Hizmet kalitesi kavramı

Hizmet kalitesi, müşterinin beklentisi ile algıladığı hizmeti karşılaştırması sonucunda elde edilen çıktıdır. Grönroos, (1984) ile Parasuraman ve diğerleri, (1985) çalışmalarında hizmet kalitesinin değerlendirilmesinin, ürün kalitesinin değerlendirilmesine göre daha güç olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet kalitesi, müşterinin beklentileri karşısında hizmet seviyesinin ne kadar iyi bir şekilde gerçekleştirilebildiğinin bir ölçüsüdür.

Ticari bankalarda performans değerlendirmesi

Başarılı bankalar etkin finansal kontrol ve ölçüm sistemlerinin kurulması için büyük emek ve zaman harcayan bankalardır. Bankalara parasını emanet eden tasarruf sahipleri, kredi ilişkisi içinde olan şirketler, bankalara kısa, orta ve uzun vadeli kredi veren yurt içi ve yurt dışı mali

kuruluşlar, banka güvencesi ve garantisi ile bir taahhüt altına giren veya yatırım altına giren veya yatırım yapan kişi ve kuruluşlar, bankanın ortakları ile Merkez Bankası, haklı sebepler ile bankaların finansal yapıları hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bankaların finansal yapılarının güçlü olup olmadığını anlayabilmek için öncelikle banka hedeflerinin ne olduğuna veya ne olması gerektiğine karar verilmesi gerekir. Ancak bu durumda bankaya ait finansal tabloların incelenmesinin bir anlamı vardır. Diğer yandan bankacılık risk alınarak yapılır. Bankacılık, risk almasını bilmek, bu riskler ile onlara yenik düşmeden yaşayabilmek, hem bankaya kaynak ve imkân yaratan kişi ve kuruluşları, hem de bankadan kaynak ve imkân kullananları memnun ederek bankayı ortakların arzu ettiği büyüme ve karlılık hedeflerine ulaştırabilme sanatıdır. Bu durum bankaların finansal performans değerlendirmesine yönelik olarak karlılık ve risk analizlerinin açıklanmasına imkân vermektedir. Ancak hizmet sektörünün en önemli bölümünü oluşturan bankacılık kesiminin performans değerlendirmesi finansal analizin yanı sıra, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterlerin de analizini gerektirmektedir (Krishnan vd., 1999).

Analitik Hiyerarşi Performans Modeli (AHPM)

Bankacılık sistemi gibi çok sayıda girdi ve çıktı içeren karar birimlerinde sağlıklı bir performans değerlendirme için, tüm bu kriterlerin aynı anda ve aynı sistem içinde incelenmesi gerekir. Ancak tüm bu kriterlerin ortak bir birime dönüştürülmemesi, diğer bir ifadeyle birimler itibariyle homojen olmaması söz konusudur. İşte bu aşamada sorunu parçalarına ayırıp alt sistemler halinde inceleyebilme şansı veren, konu ile ilgili olup da farklı kriterlere farklı tartılar uygulayan, finansal ve finansal olmayan kriterlerin bir arada kullanımına olanak veren, uzmanların her birinin görüş açlarına eş zamanlı olarak yer verebilen ve çeşitli etmenler arası etkileşimleri ortaya koyan çok amaçlı ve çok kriterli bir karar verme yöntemi olan ve kısaca AHS olarak bilinen Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemi kullanılmış ve ticari bankaların performansını ölçmeye yönelik bir Analitik Hiyerarşik Performans Modeli geliştiri-

lmıştır (Hafeez vd., 2001; Saaty, 1994; Millet ve Saaty, 2000). Bu yöntem sayesinde, oluşturulan modelde sadece finansal değil, finansal olmayan kriterlerin de dikkate alınması mümkün olmuştur. Ayrıca, gerçek yaşamda olduğu gibi grup halinde karar vermede görülen düşünce ayrılıkları ve çatışmaları da bu modele dahil edilmiştir. Çalışmanın ana konusu, 2002 yılı verilerine göre Türk Bankacılığının aktif büyüklük sıralamasındaki ilk 5 bankanın performanslarının analiz edilmesidir. Mevcut problemin içeriğine uygun olarak düzenlenmiş aşamalar ve her adımdaki banka performans değerlendirme çalışmaları aşağıda adım adım verilmiştir.

Kriterlerin ve alt kriterlerin oluşturulması

Banka performans ölçümlerinde kullanılan finansal oranlar bir işletmenin finansal performansını değerlendirmek için kullanılabilir en basit araçlardır. Finansal oranlar tek başlarına, uzun yıllar bankalar da dahil olmak üzere tüm işletmelerde performans değerlendirme ölçütleri olarak kabul edilmişlerdir. Ancak daha sonra bazı çalışmalarda da görülebileceği gibi finansal ölçütlere, risk ile ilgili oranların da dahil edilmesi, performans çalışmalarının gerçekçiliği açısından gerekli görülmüştür. Ancak ülke ekonomilerinde hizmet sektörünün payı arttıkça finansal olmayan fakat çalışmanın müşteri yönünü inceleyen faktörlerin de değerlendirmeye katılmasının gerekliliği anlaşılmıştır (Lee vd., 1995). Bankalar finansal hizmet kuruluşlarıdır ve müşteri memnuniyeti, diğer bir ifadeyle hizmet performansının finansal olmayan ölçümü de söz konusudur.

Bankaların karlılık ve risk ölçümlerinin hesaplanabilmesi için kullanılan finansal kriterler ve alt kriterler, şekillerde kullanılan kısaltmaları ve karşılıklarıyla Tablo 1'de gösterilmektedir (Leopold ve Wild, 1998).

Problemin tanımlanması

Burada incelenecek problem, mevcut bankaların performans değerlendirmesinin yapılmasına yönelik bir ön araştırmadır. Bankaların performansını etkileyen kriterlerin yapı olarak birbirinden farklı olmasının (finansal ve finansal olmayan kriterler) yanında, bazı kriterlerin (kar ve risk) etkin çözüm için elde edilen ile vazgeçilen değerler

Tablo1. Finansal kriterler ve alt kriterler

Karlılık kriterleri	Oranlar (Alt kriterler)
Sermaye Yeterliliği (SY)	S1: Özkaynaklar / Risk ağırlıklı varlıklar S2: Özkaynaklar / Toplam Aktifler S3: (Özkaynaklar – Duran Aktifler) / Toplam Aktifler
Aktif Kalitesi (AK)	A1: Toplam Krediler / Toplam Aktifler A2: Takipteki Krediler (net) / Toplam Krediler A3: Özel karşılıklar / Takipteki Krediler A4: Duran Aktifler / Toplam Aktifler A5: Net Bilanço Pozisyonu + Net Bilanço Dışı Pozisyon / Toplam Özkaynaklar
Likidite (L)	L1: Likit aktifler / Toplam Aktifler L2: Likit Aktifler / Kısa Vadeli Yükümlülükler
Kârlılık (K)	K1: Dönem net karı / Toplam Aktifler K2: Dönem net karı / Toplam Özkaynaklar
Gelir-Gider Yapısı (GG)	G1: Net faiz geliri / Toplam Aktifler G2: Net faiz geliri / Toplam faaliyet Gelirleri G3: Faiz Dışı Gelirler / Toplam Aktifler G4: Faiz Dışı Giderler / Toplam Faaliyet Gelirleri
Grup Payı (GP)	GP1: Toplam Aktifler GP2: Toplam Krediler GP3: Toplam Mevduat
Sektör Payı (SP)	SP1: Toplam Aktifler SP2: Toplam Krediler SP3: Toplam Mevduat
Risk Kriterleri	Oranlar (Alt kriterler)
Likidite Riski (LR)	(Duran Aktifler + Krediler) / Toplam krediler
Kredi Riski (KR)	Takipteki krediler / Özkaynaklar
Sermaye Riski (SR)	Toplam Özkaynaklar / Toplam Mevduat
Faiz Riski (FR)	Menkul değerler cüzdanı / Toplam aktifler

arasında denge kurulmasını gerektirmesi gibi özellikler söz konusudur. Bu yüzden elde edilecek sıralama, bir çok özelliği yapısında barındıran bir değerlendirme olacaktır.

Grup üyelerinin belirlenmesi

Problem ile ilgili gerekli uzmanlığa ve bilgiye sahip bir grup oluşturmak çok önemlidir. Çalışmanın finansal ölçüm kısmındaki değerlendirmeler için Türkiye Bankalar Birliği (TBB) personeli arasından seçilmiş, problem ile yakından ilgili ve konu hakkında bilgi sahibi uzmanlardan bir grup oluşturulmuştur. Çalışmanın müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik kısmında ise söz konusu bankaların tümünün birlikte incelen-

bileceği ve ticaretin yoğun olduğu bir bölgede, araştırmaya temel teşkil eden beş bankanın müşterileri ile ilgili bir grup oluşturulmuş ve söz konusu müşterilerin her birinin hem kredi, hem mevduat müşterisi olacak şekilde seçilmiş olmasına dikkat edilmiştir.

Grup katılımı seansının düzenlenmesi

Bu adım özellikle problemle ilgili hiyerarşik yapının kurulması aşamasının çok daha objektif olarak değerlendirilmesi açısından önemlidir. TBB bünyesinde yapılan çalışmada katılımcıların talepleri doğrultusunda, finansal kriterlerin oluşturulması ve bu kriterlerin önceliklendirilmesi aşamalarında ortak karar yönteminin seçilmesine

karar verilmiştir. Ancak müşteri memnuniyeti kriterlerinin belirlenmesinde ve önceliklendirilmesinde, müşterilerin farklı mekanlarda olması ve farklı zamanlarda değerlendirmeye katılabilmeleri, bu kısımda ortak karar yöntemine başvurulmasını imkansız hale getirmiştir. Bu nedenle, müşteri memnuniyeti kriterlerinin belirlenmesinde iki makale incelenmiş (Aldlaigan ve Buttle, 2002; Ta ve Har, 2000) ve sonuçta “A study of bank selection decisions in Singapore using the Analytical Hierarchy Process” adlı makalede belirlenmiş dokuz kriterin kullanılması tercih edilmiştir.

Söz konusu makalede bu dokuz kriterin müşteri memnuniyeti üzerindeki, diğer bir ifadeyle banka seçimindeki yönetsel etkilerinin belirlenebilmesi için, yine müşteri görüşlerine başvurulmuş ve dokuz kriter dört yönetsel üst kriter altında toplanarak hiyerarşide bir seviye daha oluşturulmuştur. Bu kriterlerin önceliklendirilmesinde ise, her bir uzmanın görüşü dikkate alınmış ve birleştirilmiş karar yöntemine başvurulmuştur.

Alternatiflerin belirlenmesi

Araştırmanın en önemli basamaklarından biri olan alternatiflerin oluşturulması aşaması, TBB’de yapılan görüşmeler sonucunda, 2002 yılı verilerine göre aktif büyüklük sıralamasındaki ilk 5 ticari bankanın alınması ile gerçekleştirilmiştir. Bu ban-

kalar sırasıyla aktif büyüklüklerine göre T.C. Ziraat Bankası, Türkiye İş Bankası, Akbank, Garanti Bankası ve Yapı ve Kredi bankası olarak belirlenmiştir.

Hiyerarşik yapının oluşturulması

TBB’de yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen ortak fikirlerin yardımı ile çok daha objektif bir şekilde oluşturulan hiyerarşik yapı karar probleminin organize ve hiyerarşik bir anlatımıdır. Amaç, karar vericiler, kriterler, alt kriterler ve seçeneklerden oluşan bu yapı AHS yönteminin temelini meydana getirmektedir. Mevcut probleme ait hiyerarşik yapı Şekil 1’de verilmiştir. Hiyerarşinin amacı ve birinci seviyesi “bir ekonomide fon fazlası olan kesimlerden fon açığı olan kesimlere kaynakların aktarımını verimlilik karlılık ve güvenilirlik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirme işlevini üstlenen bankaların performanslarının çok yönlü olarak değerlendirilmesi”dir. Hiyerarşinin ikinci seviyesi ise, bu çok yönlü değerlendirmede amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak karar vericilerin alternatifleri değerlendirmede yararlanacakları iki ana boyuta ayrılmıştır. Birinci boyut, bankaların iki büyük işlevinden biri olan finansal aracılık, diğer bir ifadeyle bankaların kar amaçlı organizasyonlar olmaları nedeniyle ekonomik yönüdür. Bu çalışmada bu boyut finansal performans kriterleri adı altında incelenecektir. İkinci seviyenin ikinci

1.SEVİYE

BANKA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.SEVİYE

Finansal Performans Ölçütleri

Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

3.SEVİYE

Karlılık

Risk

Ürün Boyutu

Fiyatlama Stratejisi

Promosyon Stratejisi

Hizmetin Teslimi

4.SEVİYE

SY AK L K GG GP SP

KR LR FR SR

HK ŞB

İÜ KF MF

İA DH

ŞY İS

Ziraat Bankası

Akbank

İş Bankası

Garanti Bankası

Yapı ve Kredi Bankası

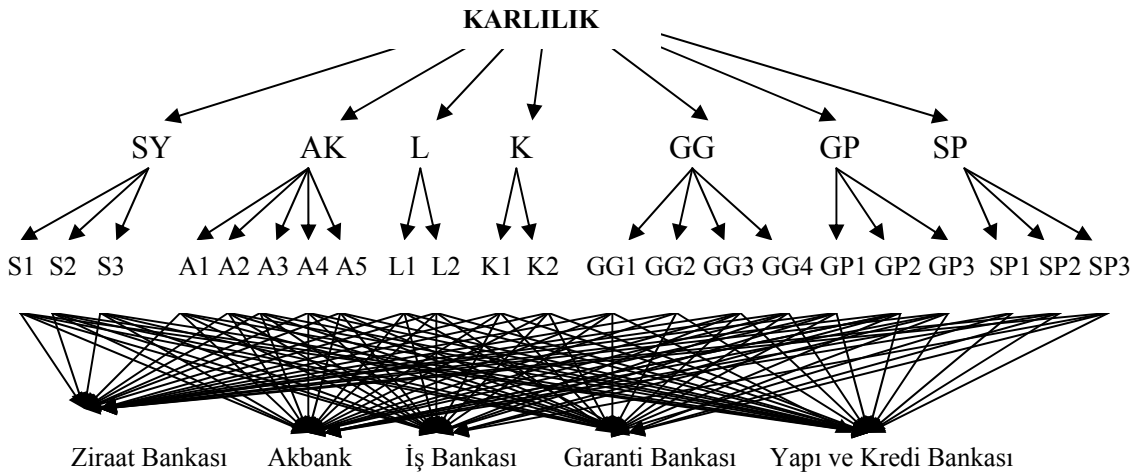
Şekil 1. Banka performans değerlendirme sisteminin hiyerarşik yapısı

boyutu ise bankaların ikinci işlevi olan müşterilere ürün ve hizmetlerin sağlanması aşamasıdır. Bu üst kriter ise finansal olmayan performans kriterleri adı altında incelenecektir. Bu seviyenin ardından gelen üçüncü seviyede ise bu kriterlerin alt kriterlere açılımı yer almaktadır. Banka performansının ekonomik olarak değerlendirilmesi hem karlılık hem de risk kriterlerini içermesi gerekmektedir. İki kısımdan meydana gelen bu seviyenin ardından gelen dördüncü seviyede ise sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, likidite, karlılık, gelir-gider yapısı, grup ve sektör payı olarak belirlenmiş karlılık kriterleri ve likidite riski, kredi riski, faiz oranı riski, sermaye riski olarak sayabileceğimiz risk kriterleri yer almaktadır. Karlılık ve risk kriterlerine ait hiyerarşik yapılar sırasıyla Şekil 2 ve Şekil 3'te verilmiştir.

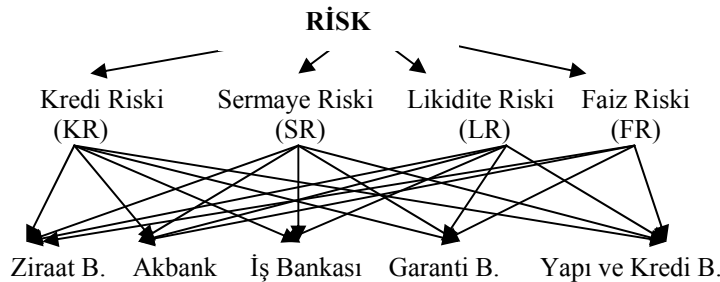
Diğer taraftan finansal olmayan performans kriterlerinin altında ise ürün boyutu, fiyatlama stratejisi, promosyon stratejisi ve hizmetin teslimi olarak sayabileceğimiz finansal olmayan kriterler bulunmaktadır. Finansal olmayan per-

formans değerlendirme kriterlerinin hiyerarşik yapısı ve çalışmada kullanılan kısaltmalar Şekil 4 üzerinde gösterilmiştir. Ürün boyutu, bankanın verdiği hizmet kalitesi ve şube-dışı kanallar ile ilgili bir performans göstergesidir. Müşteriler, herhangi bir yerde ve zamanda finansal hizmet talep etmekte, ihtiyaç ve istekleri hızlı bir evrim geçirmektedir. Buna bağlı olarak da müşteri ihtiyaçlarındaki değişimin sonucunda finansal yeniliklerde bir hızlanma görülmektedir. Zira modern müşteri, hizmet kalitesi ile birlikte şube-dışı kanalların varlığını dikkate almaktadır. Bankanın güvenilirliği, banka çalışanlarının sorunları çözmede ve müşteri ihtiyaçlarını anlamadaki istekliliği ve banka çalışanlarının müşteride uyandırdığı güven duygusu, hizmet kalitesinin bileşenleri olarak, çalışmaya dahil edilmiştir.

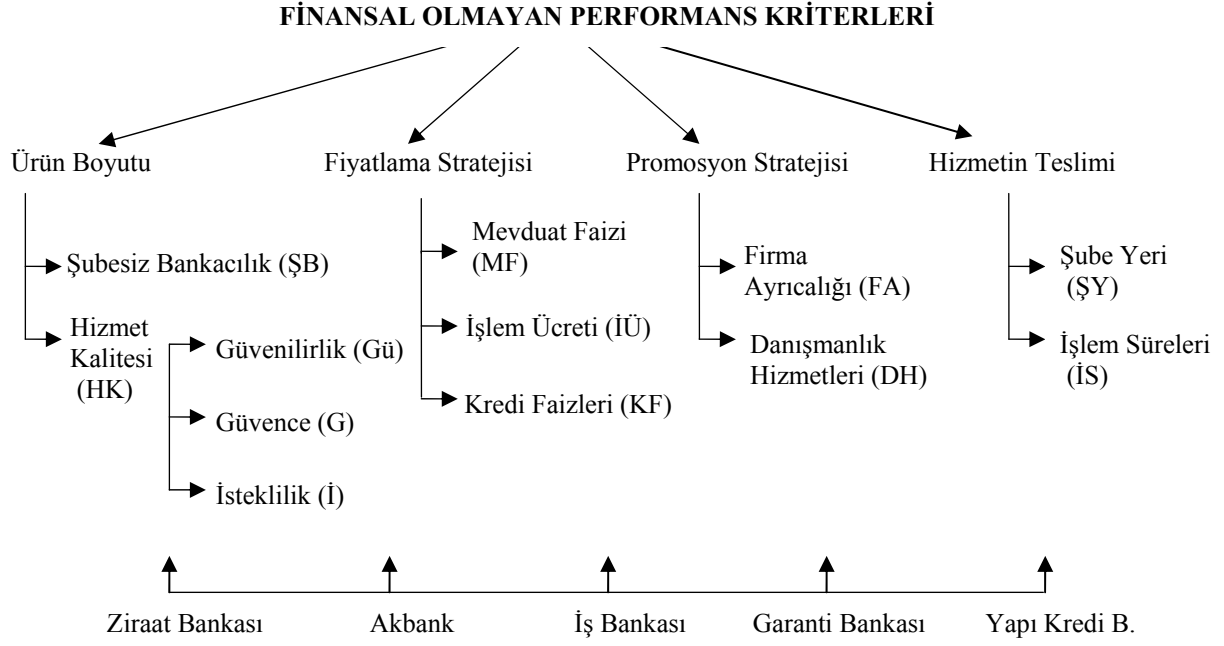
Finansal olmayan kriterler altında sayılan ikinci kriter olan fiyatlama stratejisi ise, bankanın uyguladığı kredi /mevduat faiz oranları ve işlem süreleri ile ilgili bir faktördür. Bu çalışmada promos-



Şekil 2. Karlılık kriterleri hiyerarşisi



Şekil 3. Risk kriterleri hiyerarşisi



Şekil 4. Finansal olmayan performans kriterleri hiyerarşisi

yon stratejisi faktörü adı altında işveren ayrıcalığı ve danışmanlık alt kriterlerinin kullanılması uygun görülmüştür.

Çalışmanın müşteri boyutu, daha önce de belirtildiği gibi bir iş bölgesinde yapıldığından işveren ayrıcalığının işletmeler tarafından talep edilebilir bir promosyon stratejisi olabileceği düşünülmüştür. Diğer taraftan, bankaların “finansal aracılık işlevi gören kuruluşlardan”, “perakende hizmetler sağlayan kuruluşlara” dönüşmeleriyle ve rekabetçi baskıların bir sonucu olarak, banka şubesinin yeri ve bankalarda yapılan işlemlerin süreleri hizmetin teslimi boyutunda müşteriler için bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. Hiyerarşide son seviye ise amaca uygun olarak performansları değerlendirilecek bankaları içermektedir.

Karar kriterlerinin önceliğinin belirlenmesi

Kriterler ikili karşılaştırma şeklinde değerlendirilmiştir. Uzman kişi veya kişilerden, sözlü olarak, iki kriteri katkıda buldukları amaca göre karşılaştırması istenmiştir. Sözlü yargılar, daha sonra nümerik bir ölçek (Tablo 2) yardımı ile dönüştürülüp, matematiksel hesapların yapılarak, bir ağırlık setinin oluşturulacağı Expert Choice bilgisayar programına yüklenmiştir. Çalışmada,

finansal performans kriterlerinin karşılaştırmaları, TBB’de çalışan, konunun uzmanı kişiler tarafından gerçekleştirilmiştir. Finansal performans kriterlerinin karlılık ve risk boyutlarının karşılaştırılması için, konu ile ilgili olarak her iki tarafın da temsil edilmesini sağlamak amacıyla, her iki boyut için birer tane olmak üzere, iki uzmanın yanısıra üç ayrı uzmanla birlikte toplam beş kişinin yardımına başvurulmuştur.

Tablo 2. İkili karşılaştırmalarda kullanılacak ölçek

Önem Derecesi	Tanım
1	Eşit önem
3	Orta derecede önem
5	Kuvvetli seviyede önem
7	Çok kuvvetli seviyede önem
9	Aşırı seviyede önem
2,4,6,8	Ara değerler

Uzmanların seçiminde, konuyla yakından ilgili olmalarının yanı sıra, karlılık ve/veya risk konularında çeşitli bankalarda çalışıyor olmaları, TBB’de düzenli olarak yapılan “Bankalar Arası Değerlendirme Toplantı”larına katılıyor ve bu toplantılarda aktif rol oynuyor olmaları da önemli olmuştur. Bu yüzden, çalışmanın finan-

sal performans kriterler açısından karşılaştırmalarını yapan bu ekibe uzman bankacı grubu adı verilmiştir.

Çalışmanın finansal olmayan performans kriterlerinin karşılaştırılması bölümünde ise, söz konusu bankaların müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmeleri nedeniyle, bu bankaların tümünü birden kullanan işletmelerden faydalanılmıştır. Bu kez soruların yöneltildiği uzman grup, değerlendirmeye konu olan beş bankanın müşterisi olan şirket yöneticileri veya çalışanlarından oluşan bir ekiptir ve bu çalışmada uzman müşteri grubu olarak adlandırılmaktadırlar. Hiyerarşinin finansal performans kriterleri, karşılaştırmaları beş aşamada gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada, TBB’de belirlediğimiz uzman ekipten, finansal ve finansal olmayan performans kriterlerini karşılaştırmaları istenmiştir. İkinci aşamada uzmanlara, karlılık ve risk yönetiminin görece önemlerini bulmaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Üçüncü aşama ise karlılık ve risk yönetimi alt kriterlerinin ayrı ayrı karşılaştırılmasına yöneliktir. Bu karşılaştırma süreçleri karlılık ve risk faktörlerine ait alt kriterler için tekrarlanmış ve alınan sonuçlar uzmanların ortak kararı şeklinde oluşturulmuştur.

Dördüncü aşama ise, alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılacak oranların karşılaştırılmasıyla ilgilidir. Finansal olmayan performans kriterleri bölümünde ise, yapılan karşılaştırmalarla, söz konusu bankaların performanslarının değerlendirilmesinde müşteri memnuniyetinin etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Uzman müşteri grubunun çeşitli faktörleri karşılaştırarak atadıkları görece önem derecelerinden oluşan ikili karşılaştırma matrisleri her bir uzman ve dört finansal olmayan performans kriteri için ayrı ayrı olmak üzere tekrarlanmış

Alternatiflerin değerlendirilmesi

Hiyerarşinin en alt kademesinde bulunan alternatifler, finansal performans kriterleri açısından, uzmanların değerlendirmesi olmadan, “Bankalarımız 2002” kitabından derlenen bankalarla ilgili oran bilgileriyle gerçekleştirilmiştir. Ancak, alternatiflerin finansal olmayan performans kriterleri açısından karşılaştırılması uzman müşteri grubu

tarafından yapılmıştır. Uzman müşteri grubunun alternatifleri karşılaştırarak atadıkları görece önem derecelerinden oluşan ikili karşılaştırma matrisleri her bir uzman ve finansal olmayan performans kriteri için ayrı ayrı olmak üzere tekrarlanmıştır.

Sonucun çıkarılması

Tüm karşılaştırma işlemleri tamamlandıktan sonra alternatiflerin toplam öncelikleri bu adımda hesaplanmıştır. Bu aşamada *uzman müşteri grubu*’ndan elde edilen her bir verinin birleştirilmiş kararı oluşturabilmesi için geometrik ortalaması alınarak söz konusu hiyerarşiye ait değerlendirmeler yapılmıştır. Uzman bankacı grubundan alınan veriler ortak karar sonuçları olduğundan söz konusu değerler olduğu gibi alınmıştır. Hiyerarşinin en alt seviyesinde yer alan alternatiflerin en üst seviyede yer alan amacı gerçekleştirme açısından toplam görece önemleri sırasıyla hesaplanarak elde edilen sonuçlar Tablo 3’teki gibidir.

Sonuçlar

Performans ölçümü imalat sektöründe çok kolay elde edilebilmesine rağmen, hizmet sektöründe sayısallaştırma yapılamaması, hizmetin stoklanamaması ve talebin değişkenliği gibi nedenler hizmet sistemlerine özgü bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında zorluklara neden olmakta, diğer yandan bu sektörlerin yapısı gereği performansın hem finansal, hem de finansal olmayan değerlerle hesaplanmasını gerektirmekte ve buna bağlı olarak da, finansal göstergelerin yanında, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, personel tatmini gibi soyut değişkenlerin de kullanılmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmada amaç, bir hizmet sistemi olan ve etkin çalışması ekonomi açısından ayrı bir önem taşıyan, bankacılık sistemi performans değerlendirmesinde finansal olmayan ölçütlerin toplam performans üzerindeki etkisini görmek ve müşteri boyutunun önemine dikkat çekmektir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, bankaların performanslarının çok yönlü olarak değerlendirilmesini hedefleyen çalışmanın sonucunda en yüksek toplam ağırlığı alan bankanın, finansal olmayan kriterler açısından ikinci sırada olduğu görülmektedir. Bu durum daha yüksek bir müşteri tatmininin

Banka performans değerlendirme

Tablo 3. Bankaların performans değerlendirmesi

Finansal performans ölçütleri		Ziraat B.		Akbank		İş Bankası		Garanti B.		Yapı Kredi B.	
		KA*	xTA*	KA	xTA	KA	xTA	KA	xTA	KA	xTA
<i>Karlılık</i>											
SY	S1	.438	.030	.238	.017	.154	.011	.077	.005	.092	.006
	S2	.168	.007	.204	.008	.274	.011	.132	.005	.222	.009
	S3	.262	.002	.537	.005	.051	<.001	.087	<.001	.062	<.001
AK	A1	.093	<.001	.190	<.001	.225	<.001	.214	<.001	.278	<.001
	A2	.060	<.001	.448	.003	.090	<.001	.179	.001	.224	.001
	A3	.228	.002	.321	.003	.131	.001	.099	.001	.221	.002
	A4	.331	.013	.441	.018	.057	.002	.102	.004	.070	.003
	A5	.189	.003	.473	.008	.135	.002	.068	.001	.135	.002
L	L1	.119	.016	.345	.046	.215	.028	.147	.019	.119	.023
	L2	.106	.005	.306	.014	.274	.012	.189	.008	.106	.006
K	K1	.077	<.001	.231	.002	.154	.001	.077	<.001	.462	.003
	K2	.051	.002	.266	.009	.089	.003	.089	.003	.506	.018
GG	GG1	.310	.008	.241	.007	.172	.005	.138	.004	.138	.004
	GG2	.264	.004	.201	.004	.201	.003	.217	.004	.118	.002
	GG3	.111	<.001	.222	.001	.167	<.001	.111	<.001	.389	.002
	GG4	.226	<.001	.292	<.001	.153	<.001	.124	<.001	.205	<.001
GP	GP1	.431	.004	.162	.002	.154	.001	.131	.001	.431	.001
	GP2	.415	<.001	.138	<.001	.163	<.001	.130	<.001	.415	<.001
	GP3	.442	.002	.155	<.001	.155	<.001	.124	<.001	.442	<.001
SP	SP1	.305	.005	.203	.003	.186	.003	.153	.003	.305	.003
	SP2	.161	<.001	.196	<.001	.232	<.001	.179	<.001	.161	<.001
	SP3	.323	.002	.194	.001	.194	.001	.145	<.001	.323	<.001
<i>Risk</i>											
KR		.044	<.001	.656	.008	.094	.001	.119	.002	.087	.001
LR		.384	.032	.225	.019	.121	.010	.155	.013	.115	.009
FR		.126	.006	.158	.008	.217	.010	.183	.009	.316	.015
SR		.158	.004	.211	.005	.274	.007	.137	.003	.221	.006
<i>Finansal olmayan performans ölçütleri</i>											
<i>Ürün Boyutu.</i>											
HK	Gü.	.328	.005	.198	.003	.364	.006	.073	.001	.037	<.001
	İ.	.037	<.001	.359	.003	.182	.001	.255	.002	.167	.001
	G.	.044	<.001	.133	.002	.156	.002	.287	.005	.382	.006
ŞB		.046	<.001	.177	.003	.199	.003	.298	.005	.280	.004
<i>Fiyatlama.</i>											
MF		.068	<.001	.328	.002	.119	.001	.288	.002	.197	.001
İÜ		.068	.001	.328	.006	.119	.002	.288	.005	.197	.003
KF		.086	<.001	.278	.002	.193	<.001	.262	.002	.181	.001
<i>Promosyon</i>											
FA		.037	.001	.208	.008	.120	.005	.478	.019	.156	.005
DH		.035	.003	.175	.016	.189	.016	.359	.041	.241	.020
<i>Hizmet Tsl.</i>											
	ŞY	.032	.003	.299	.030	.194	.018	.366	.030	.109	.011
	İS	.042	<.001	.395	.006	.153	.002	.301	.005	.109	.001
TOPLAM		.169		.272		.176		.208		.175	
SIRALAMA		5		1		3		2		4	

*Kısmi ve toplam ağırlıklar bankalara ait değerlerdir ve hiyerarşinin ilk seviyesinden itibaren hesaplanmışlardır

Tablo 4. Bankaların finansal ve finansal olmayan performans ölçütlere göre hesaplanan bileşik ağırlıkları

Finansal performans ölçütleri		Ziraat B.		Akbank		İş Bankası		Garanti B.		Yapı Kredi B.	
		KA	xTA	KA	xTA	KA	xTA	KA	xTA	KA	xTA
SY	S1	.438	.045	.238	.025	.154	.016	.077	.008	.092	.009
	S2	.168	.010	.204	.012	.274	.016	.132	.008	.222	.013
	S3	.262	.003	.537	.007	.051	<.001	.087	.001	.062	<.001
AK	A1	.093	<.001	.190	<.001	.225	<.001	.214	<.001	.278	.001
	A2	.060	<.001	.448	.004	.090	<.001	.179	.002	.224	.002
	A3	.228	.003	.321	.005	.131	.002	.099	.001	.221	.003
	A4	.331	.020	.441	.027	.057	.003	.102	.006	.070	.004
	A5	.189	.005	.473	.012	.135	.004	.068	.002	.135	.004
L	L1	.119	.023	.345	.068	.215	.042	.147	.029	.119	.034
	L2	.106	.007	.306	.020	.274	.018	.189	.012	.106	.008
K	K1	.077	<.001	.231	.002	.154	.002	.077	<.001	.462	.005
	K2	.051	.003	.266	.014	.089	.005	.089	.005	.506	.026
GG	GG1	.310	.012	.241	.010	.172	.007	.138	.006	.138	.006
	GG2	.264	.007	.201	.005	.201	.005	.217	.005	.118	.003
	GG3	.111	<.001	.222	.002	.167	.001	.111	<.001	.389	.003
	GG4	.226	.001	.292	.001	.153	<.001	.124	<.001	.205	<.001
GP	GP1	.431	.006	.162	.002	.154	.002	.131	.002	.431	.002
	GP2	.415	.001	.138	<.001	.163	<.001	.130	<.001	.415	<.001
	GP3	.442	.002	.155	<.001	.155	<.001	.124	<.001	.442	<.001
SP	SP1	.305	.008	.203	.005	.186	.005	.153	.004	.305	.004
	SP2	.161	<.001	.196	<.001	.232	.001	.179	<.001	.161	.001
	SP3	.323	.003	.194	.002	.194	.002	.145	.001	.323	.001
<i>Risk</i>											
KR		.044	<.001	.656	.012	.094	.002	.119	.002	.087	.002
LR		.384	.047	.225	.028	.121	.015	.155	.019	.115	.014
FR		.126	.009	.158	.011	.217	.015	.183	.013	.316	.022
SR		.158	.006	.211	.008	.274	.010	.137	.005	.221	.008
TOPLAM			.226		.284		.176		.136		.179
SIRALAMA			2		1		4		5		3
<i>Finansal olmayan performans ölçütleri</i>											
<i>Ürün Boyutu.</i>											
HK	Gü.	.328	.017	.198	.010	.364	.018	.073	.004	.037	.002
	İ.	.037	<.001	.359	.008	.182	.004	.255	.006	.167	.004
	G.	.044	.002	.133	.006	.156	.008	.287	.014	.382	.019
ŞB		.046	.002	.177	.008	.199	.009	.298	.014	.280	.013
<i>Fiyatlama.</i>				.020							
MF		.068	.002	.328	.006	.119	.004	.288	.005	.197	.004
İÜ		.068	.004	.328	.018	.119	.006	.288	.015	.197	.011
KF		.086	.011	.278	.006	.193	.001	.262	.006	.181	.003
<i>Promosyon</i>											
FA		.037	.004	.208	.025	.120	.015	.478	.058	.156	.014
DH		.035	.010	.175	.049	.189	.048	.359	.126	.241	.060
<i>Hizmet Tsl.</i>											
ŞY		.032	.009	.299	.093	.194	.054	.366	.093	.109	.033
İS		.042	.022	.395	.017	.153	.007	.301	.016	.109	.004
TOPLAM			.053		.247		.175		.359		.166
SIRALAMA			5		2		3		1		4

bankanın toplam performansı içindeki etkisini göstermektedir (Tablo 4). Diğer taraftan, çalışmanın finansal olmayan performans değerlendirmesinde, en yüksek ağırlığa sahip banka ekonomik kriterler açısından sıralamanın sonundadır. Bu durum, müşterilere sağlanan hizmet kalitesinin, hizmet çeşitliliğinin, müşteriye kendini özel hissettirebilme başarısının ve bunun gibi daha bir çok sosyal kriterin bankaların toplam performansı içinde önemli bir paya sahip olduğunu gösterir. Diğer bir ifadeyle finansal göstergelere göre, söz konusu beş banka arasında sıralamanın en altında olan banka, müşteri tarafından en üst sıraya yerleştirilmiştir. Çalışmanın çıktularından elde edilebilecek bir diğer önemli sonuç ise banka performans değerlendirmesinde, karlılık kriterinin, risk faktörüne göre çok daha belirleyici bir rolü olmasıdır (Tablo 4).

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu ise karlılık ve risk kriterleri altında gösterilen oranlardan likidite ve sermaye yeterliliği ile likidite ve faiz oranı riski ile ilgili olanlar, bankaların finansal performanslarını belirlemede taşıdıkları önem açısından, ilk iki sıraya sahiptirler. Bu durum çalışmanın yapıldığı dönemlere rastlayan ekonomik kriz ve buna paralel olarak gelişen yoğun bankacılık krizinin nedenlerini destekleyen bir yapıdadır. Ancak bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir nokta vardır ki, o da bankacılık krizinden çıkış yolu olarak risk yönetiminin tek başına yeterli olmadığı, bankacıların, bu çalışmada ele alınmayan, ancak mutlaka gözönünde tutulması gereken makro göstergelerden yararlanması gerektiğidir. Risk yönetimi kavramı çerçevesinde oluşturulan “sermaye yeterliliği rasyosunun” katı bir şekilde uygulanması, ekonomik gidişatın kötü olduğu ülkelerde bankaları, sermaye artırmak için kredi vermemeye veya var olan kredileri geri çağırmaya zorunlu kılmaktadır. Bu da tüm finansal kuruluşların aynı pozisyonu almaları halinde var olan ekonomik gidişatı daha da kötüleştirmektedir.

Diğer taraftan toplam banka performansının değerlendirmesine etkisi açısından bakıldığında müşterinin ağırlığı, finansal ölçütlere göre daha azdır (Tablo 3). Ancak, çalışmanın müşteri boyutunda elde edilen ve tüm performansı etkileyen bir diğer önemli sonuç ise, müşteri memnu-

niyetini belirleyen en önemli alt kriterin, bankanın müşterisine sunduğu işletmeye özel ayrıcalıklar ve danışmanlık hizmetlerini kapsayan promosyon stratejisi olmasıdır.

Önem sıralamasında promosyon stratejisini ise bankanın yerinin müşteriye uygunluğunu ve banka işlemlerinin sürelerini kapsayan hizmetin teslimi alt kriteri takip etmektedir. Diğer bir ifadeyle banka müşterisi kendini özel hissetmek istemekte, bunun yanında banka hizmeti alırken ulaşılması kolay ve kısa işlem sürelerine sahip, hızlı hizmet veren bankayı tercih etmektedir.

Çalışmanın genel sonucu, karlılık, risk ve sosyal kriterlerin bir arada incelenmesi ve bu kriterler arasında karmaşık dengeye ağırlık verilmesi gerektiğidir. Bankaların performansının finansal rasyolarla değerlendirilmesi gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Hizmet sistemlerinin yapılarında finansal ve finansal olmayan kriterleri bir arada bulundurmaları, diğer yandan hizmet sektörünün hızla gelişmesi ve rekabetçi tehditlere maruz kalması, hizmet sektörü değerlendirirken, yöneticilerin yeni karar alma ve performans tekniklerini benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Çalışma bu amaçla yapılmış ve hizmet sistemleri performans değerlendirme konusuna yeni bir yaklaşım getirmeye çalışmıştır.

Kaynaklar

- Aldlaigan, A., Buttle, F.A., (2002). SYSTRA-SQ: a new measure of bank service quality, *International Journal of Service Industry Management*, **13**, 362-381
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J., (2001). *Service Management; Operations, Strategy, and Information Technology*, McGraw-Hill, Inc. Fitzsimmons.
- Grönroos, C., (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, **18**, 36-44.
- K., Zhang, Y., Malak, N., (2001). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process, *International Production Economics*, **76**, 39-51.
- Korunka, C., Scharitzer, D., (2000). New public management : Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the

- employees' and customers' perspectives, *Total Quality Management*, **11**, 941-953.
- Krishnan, M., Ramaswamy, V., Meyer, M., Damien, P., (1999). Customer satisfaction for financial services: The role of products, services, and information technology, *Management Science*, **45**, 1194-1209.
- Lee, H., Kwak, W., Han, I., (1995). Developing a business performance evaluation system: An analytic hierarchical model, *The Engineering Economist*, **40**, 343-357.
- Leopold, A.B., Wild, J.J., (1998). *Financial, Statement, Analysis; Theory, Application and Interpretation*, Mc Graw Hill.
- Millet, I., Saaty, T.L., (2000). On the relativity of relative measures-accommodating both rank preservation and rank reversals in the AHP, *European Journal of Operational Research*, **121**, 205-212.
- Murdick, R.G., Render, B., Russell, R.S., (1990). *Service Operations Management Technical Texts*, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, **49**, 41-50.
- Saaty, T.L., (1994). *Fundamentals of Decision Making and priority theory with the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publications, Pittsburgh.
- Ta, H.P., Har, K.Y., (2000). A study of bank selection decisions in Singapore using the Analytical Hierarchy Process, *International Journal of Bank Marketing*, **18**, 170-180.