

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE - FİNANSMAN BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇÜTÜ OLARAK KALİTE
MALİYETLERİ VE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ali ALAGÖZ

HAZIRLAYAN
Tuğba GÜLEL

KONYA 2006

İçindekiler

Şekil Listesi	vi
Tablo Listesi	vii
Özet	ix
Abstract	x
GİRİŞ	1
I PERFORMANS DEĞERLENDİRME	4
1.1 Performans Değerlendirme Sürecinin Tanımı	4
1.2 Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları	7
1.3 Performans Değerleme Süreci	10
1.4 Toplam Kalite Yönetimi İçinde Kalite Maliyetlerinin Yeri	11
1.5 Toplam Kalite Yönetimi Performans Ölçme Sistemi	13
1.6 Bankacılıkta Performans Değerlendirme	15
1.7 Bankalarda Şube Performans Ölçümü	19
1.7.1 Kaynak Toplama	21
1.7.2 Kaynak Kullanımı	21
1.7.3 Karlılık ve Verimlilik	22

1.7.4	Müşteri Sayısı	24
II	KALİTE MALİYETLERİ	26
2.1	Kalite Maliyetlerinin Tanımı	26
2.2	Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması	27
2.2.1	Önleme Maliyetleri	29
2.2.2	Değerlendirme Maliyetleri	31
2.2.3	Başarısızlık Maliyetleri	32
2.3	Kalite Maliyetlerinin Denetimi	34
2.4	Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi	35
2.5	Kalite Maliyetlerinin Bütçelenmesi	40
2.5.1	Muhasebe Yargı Yöntemi	41
2.5.2	Grafik Yöntemi	42
2.5.3	Alçak Yüksek Noktalar Yöntemi	44
2.5.4	En Küçük Kareler Yöntemi	45
2.6	Kalite Maliyetlerinin Raporlanması	47
2.7	Performans Değerlemede Kalite Maliyetleri	48
2.8	Kalite Maliyetlerinin Analizi	50
III	BANKACILIKTA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	52
3.1	Hizmet Sektöründe Kalite	52
3.1.1	Hizmet Sektörünün Özellikleri	52
3.1.2	Hizmet Kalitesi Kavramı	54
3.1.3	Hizmet Kalitesinin Özellikleri	55
3.2	ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Standardı	57

3.2.1	Yönetim	57
3.2.2	Personel	59
3.2.3	Pazarlama	60
3.2.4	Tasarım	61
3.2.5	Kalite Kontrol	62
3.2.6	Performans Ölçümü	62
3.3	Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	63
3.4	Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması	67
3.5	ISO 9000 Standartları ve Bankacılık Sektöründe Uygulaması	69
3.6	Türk Bankacılık Sektöründe Kalite Çalışmaları	72
3.6.1	Bankacılık Hizmetlerinde Teknolojinin Kaliteli Hizmet Üzerine Etkileri	74
3.6.2	Bankaların Şube Sayısının Kaliteli Hizmet Üzerine Etkisi	76
3.6.3	Banka Personeli Eğitim Düzeyinin Kalite Üzerine Etkisi	76

IV BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI **78**

4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	78
4.2	Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Gelişmeler	79
4.3	Araştırma İçin Seçilen Banka Hakkında Genel Bilgiler	81
4.4	Bankanın 2003 - 2004 Faaliyet Raporu	83
4.4.1	Bankanın 2003 Yılı Performans Değerlemesi	86
4.4.2	Bankanın 2004 Yılı Performans Değerlemesi	89
4.5	Bankanın 2005 Faaliyet Raporu ve Performans Değerlemesi	92

4.6	Bankanın ISO 9004 Standardına Göre Performans	
	Değerlemesi	95
4.6.1	Yönetim	95
4.6.2	Personel	96
4.6.3	Pazarlama	96
4.6.4	Tasarım	99
4.6.5	Kalite Kontrol	99
4.6.6	Performans Ölçümü	100
SONUÇ		101
Kaynaklar		102

Şekil Listesi

1.1	Performans Değerleme Süreci	10
1.2	Yüksek Kalite, Düşük Maliyet	12
2.1	Kalite Maliyet Bileşenlerinin Sınıflandırılması	28
2.2	Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesi	36
2.3	Kalite maliyetlerinin bütçelenmesinde grafik yöntemi	43
2.4	Kalite Maliyet Merkezleri	50
3.1	Geliştirilmiş Süreç	55
3.2	Organizasyon İçerisindeki Bireylerin Görevleri	66
3.3	Toplam Kalite Yönetimi Modeli	68
3.4	Pazarın Yönlendirdiği Kalite Stratejisi	70
4.1	Şube ve Personel Sayısının Gelişimi	80

Tablo Listesi

1.1	Performans Değerlendirmesinin Bileşenleri	7
1.2	Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerleme Sürecinin Karşılaştırılması	14
1.3	Geleneksel ve TKY Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması . . .	15
1.4	Performans Alanları	18
3.1	ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı	58
3.2	ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı	59
3.3	Performans Yönetim Sistemi Aşamaları	64
3.4	ISO 9000 Standartları	71
4.1	Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı	79
4.2	Aktif Büyüklüğüne Göre Banka Sıralaması	83
4.3	Bankanın 2003 - 2004 Yıllarına Ait Rasyoları	84
4.4	Şube Bilançosunun Genel Dağılımı	86
4.5	Gelir Tablosunun Genel Dağılımı	87
4.6	Sektördeki Durum ve Bankanın Sektör İçindeki Yeri	88
4.7	Şube Bilançosunun Genel Dağılımı	89
4.8	Gelir Tablosunun Genel Dağılımı	89
4.9	Bankanın 2003 - 2004 Yıllarına Ait Rasyoları	92

4.10 Şube Bilançosunun Genel Dağılımı	93
4.11 Gelir Tablosunun Genel Dağılımı	93
4.12 Şube Bireysel Faaliyet Performans Değerlendirme Tablosu	98

Özet

Sektörler üretim ve hizmet sektörü olarak iyiye ayrılmaktadır. Üretim sektöründe, işlemler sonucunda somut ürünler elde edilmekte, sürekli gelişme için performans sayısal değerlerle ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Hizmet sektöründe ise sürekli gelişme soyutluk özelliğinden dolayı performansa dayalıdır. Performansın, sunulan kalitenin tespiti aşamasında ölçülüp, test edilmemesi nedeniyle toplam kalite yönetimi uygulamaları hizmet sektöründe, üretim sektörüne göre daha az gelişmiştir. Günümüzde her iki sektörde de rekabetin artması, müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması gibi gelişmeler sonucunda, piyasada satılan malların veya sunulan hizmetlerin ISO standartlarına uygun olması gerekmektedir.

Çalışmamızda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankaların performans değerlendirme çalışmaları üzerinde durulmuştur. Performans değerlendirme çalışmaları, toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanması için gereklidir. Bankanın hizmet kalitesini geliştirebilme, imkanlarını iyi kullanabilmek için hizmet işleyişinin sürekli değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme kalite ve kalite kontrol işlevine ilişkin göstergeler ile yapılır.

Kalite hem bir maliyet ögesi hem de müşteriye yönelik hizmet anlayışı çerçevesinde taşıdığı özel önem nedeniyle finans sektöründe performans göstergelerinin en önemli boyutlarından biridir. Kaliteyi sağlamak ve geliştirmek için kalite kontrol işlevinin yapılması gerekir. Kalite kontrol iki amaca hizmet eder. Bunlar; üretilen hizmet kalitesini artırarak pazarda üstünlük sağlamak ve kalite maliyetlerini azaltarak verimliliği dolayısıyla karlılığı artırmaktır. Her iki amaçta da üzerinde durulması gereken öge maliyet kavramıdır. Kalite kontrol ve performans değerlendirmede yüksek kalite ile düşük maliyetin aynı anda gerçekleşmesi hedeflenmektedir.

Abstract

Sectors are generally classified into two groups as production and service sectors. In the production sector concrete products are obtained at the end of the procedure, and the performance is measured and evaluated by means of numerical data in order to reach a permanent improvement. In the service sector, however, the improvement is based on the performance because of its abstract characteristic. In service sector, total quality management practices are not as developed as those in the production sector due to the fact that the performance is not measured or tested while determining the quality. Recently, in both of these sectors goods on markets or services should be suitable for ISO standards as a result of rivalry and the importance of consumer satisfaction.

In this study, the banks on service sector are examined in terms of evaluating their performances since the studies for performance evaluation are of great importance for the application of total quality management. Working of a bank should be regularly evaluated in order to improve its service quality and use its opportunities. This evaluation is achieved by the indicators related with quality and the functions of quality control.

Quality is one of the significant aspects for the performance indicators in finance sector as a cost element in addition to its importance for customers' sake. The function of quality control is required in order to achieve the target quality degree, and improve it. Quality control has two aims. One of them is to have a superiority in marketing by increasing the serving quality; Secondly, to improve the rate of efficiency and profit by decreasing the cost of quality. For both aims, the most essential element is the notion "cost". Achieving high quality and low cost are aimed simultaneously in the process of evaluating quality control and performance.

GİRİŞ

Rekabetin kıyasıya arttığı, müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir değişim geçirdiği günümüzde, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için kalite ve toplam kalite yönetimine önem vermesi gerekir. Kalite, bir mal ya da hizmetin, önceden belirlenmiş tüketici istekleri dikkate alınarak oluşturulur. Bu kalite anlayışının gerek mal üreten, gerekse hizmet sunan kuruluşlarda bulunması gerekir. Bu düşünceden yola çıkarak, işletmeler uygulayacakları kalite sistemini örgüt kültürüyle uyumlaştırıp oluşturmalıdır.

Sektörler üretim ve hizmet sektörü olarak ikiye ayrılır. Üretim sektöründe, faaliyetler sonucunda somut ürünler elde edileceğinden, kalite sistemini oluşturmak daha kolaydır. Hizmet sektörü ise somut olma özelliğinden dolayı sundukları hizmetlerin kalitesinde farklılık yaratmaya çalışarak, kalite sistemi oluştururlar. Bu nedenle hizmet işletmeleri, kalite sistemini oluşturmak için son yıllarda toplam kalite yönetim modeline ihtiyaç duymuşlardır.

Toplam kalite yönetim modeli, altı temel ilkeden yola çıkarak elde edilmektedir. Hizmetler için öngörülen toplam kalite yönetim modeli; müşteri odaklılık, liderlik, yetkilendirme, sürekli gelişme, israfları ortadan kaldırma ve kalite ölçümleme ilkelerinden oluşmaktadır.

Müşteri odaklılık, personele ve müşterilere odaklanarak, onların tatminine yönelik çabaları kapsamaktadır. Müşteri odaklılık öncelikle iç müşteriye dönük olarak, personelini etkilemeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, organizasyonun hizmet kalitesi kavramını oluşturarak, hata ve başarılı noktaları belirlemektedir. Liderlik, üst yönetim çalışanlarının, bireysel ve beyin fırtınası gibi araçlarla etkin mal üretmek ya da hizmet sunmayı ifade etmektedir.

Yetkilendirme ögesi ise, kaliteyi iyileştirmek için personelin inisiyatif kullanmasına imkan verilmesini savunmaktadır. Çalışanların süreç analizinde çalışma yapmalarını ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetiminin temel öğelerinden birisi de sürekli gelişmedir. Sürekli gelişme yaklaşımı; problem çözme yaklaşımı, eğitim ve yetiştirme hizmet süreçlerinde

sürekli iyileşme konularını kapsamaktadır. Sürekli gelişme ve performans sistemi arasında benzer bir yapı vardır. Etkili performans sisteminin oluşması için işletmelerde sürekli gelişme yaklaşımının uygulanması gerekir. Performans sistemi ile, organizasyon içerisinde oluşan hatalar belirlenir ve en kısa sürede düzeltme yoluna gidilir. Müşteri memnuniyeti amaçlandığı için yöneticiler sürekli denetim yaparak performansı rapor ederler.

İsrafların ortadan kaldırma, görülen hataları anında düzeltmeyi ve sıfır hataya odaklanmayı amaçlamaktadır. Kalite ölçümü ise, müşteri tatminini ölçümleme, kalite maliyetlerini belirleme gibi çalışmaları kapsamaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu öğeleri bir araya gelerek hizmet işletmeleri için kapsamlı bir toplam kalite yönetim modeli oluşturur. Toplam kalite yönetim modeli, ilgili hizmet işletmesinde çalışanlar, işgörenler ve tüm yöneticilerin tam katılımıyla meydana gelir. Hizmet sektöründe, insan unsuru ön planda olduğu için bu modelin uygulanması, üretim sektörüne göre daha zordur.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda kalitenin tanımı yapılırken üzerinde durulması en önemli nokta müşteri memnuniyeti olmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için bankalar toplam kalite yönetim modeli oluşturmalıdır. Başarıya ulaşmak için hizmet kalitesini ve yapılan işlemleri ölçmeli, kısaca performans değerlendirme sistemi oluşturmalıdır.

Bankalarda performans, bankanın sahip olduğu imkan ve kaynaklarla, belirli bir dönemde değişik faaliyet ve operasyon alanlarında ortaya koydukları çıktı olarak tanımlanmaktadır. Piyasa payı, yasal ilişkiler, toplumsal imaj, planlama ve bütçeleme, teknolojik alt yapı gibi performans alanları dikkate alınarak kalite ölçümü yapılarak, performans değerlendirilir.

Çalışmanın amacı, maksimum kalitede ve minimum maliyetle hizmet üretmek için bankaların toplam kalite yönetiminin benimseyip, benimsemediğinin analiz edilmesidir. Bu uygulamanın gerçekleşebilmesi için performans değerlendirme ve kalite maliyetleri dikkate alınır.

Çalışmamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankacılık sektörünü ele aldım. Hizmet sektörü emek yoğun bir sektördür. Hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması hataları da beraberinde getirir. Hataların oluşumunu önlemeye çalışmak ve

yüksek performanslı bireylerle çalışmak maliyetlidir. Banka, bu maliyeti en aza indirmeyi ve tüketici tatminini maksimum düzeyde gerçekleştirmeyi hedefler. Bu hizmet kalitesine ulaşmak için, performans geliştirilmeli ve maliyet en aza indirilmelidir.

Hizmet kalitesinin artması için kalite maliyetleri azaltılmalıdır. Bunun için performans değerlendirme ve kalite kontrol faaliyetleri yapılır. Performans değerlendirmede, önleme maliyetleri artarsa değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri azalacaktır.

Çalışmanın kapsamı, kalitesiz hizmetin doğuracağı ek maliyeti önlemek için yapılan uygulamaların değerlendirilmesidir. Bu uygulamalar; performans değerlendirme, kalite kontrol, kalite maliyetleri, ISO 9004-2 hizmet birimleri kalite sistemi standardı ve toplam kalite yönetimidir. Ek maliyeti önleme faaliyetleri çalışmamda değerlendirilmiştir.

BÖLÜM I

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Organizasyonlarda değişen sosyal ve ekonomik koşullar, rekabeti beraberinde getirir. İnsan ihtiyaçları buna bağlı olarak hızla artmakta ve dolayısıyla yeni işletmeler kurulmaktadır. İşletmeler toplam kalite yönetimi ilkelerini yerine getirerek amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan müşteri odaklı ve zincir şeklinde birbirine bağlı, yüksek performanslı organizasyonlar oluşturulmalıdırlar. Yüksek performanslı organizasyonlarda, insanlar daha verimli çalışarak, daha yüksek kalitede ürün ve hizmetleri daha düşük maliyetle elde ederler.

Bir organizasyonda çalışanların verimliliklerini yükseltmek için performans değerlendirmeye gereksinim duyulur. O halde denilebilir ki, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereksinim duyduğu önemli bir kaynak da insan kaynağıdır.

Bu bölümde; performans değerlendirme sürecinin önemi, amaçları, yöntemleri ve sonuçları incelenecektir. Geleneksel performans ölçme sistemleri ile toplam kalite yönetimi performans ölçme sistemleri karşılaştırılacaktır. Bankalar için performans değerlendirilmesi ve performans ölçümü konuları analiz edilecektir.

1.1 Performans Değerlendirme Sürecinin Tanımı

Performans değerlemesi bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, personelin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993: s.9). Değerlendirme süreci sonunda, personelin geçmişteki performans verileri elde edilerek, önceden belirlenmiş standartlara uygunluğu ölçülür. Bunun için altı iş birimi ölçüleri kullanılır. Bunlardan biri ya da birkaçı süreç performansının ölçülmesinde kullanılabilir (Barutçugil, 2002: s.16).

- Kalite: Müşteri beklentilerinin nitelik yönünden karşılanması.
- Dağıtım: Müşteri beklentilerinin zaman yönünden karşılanması.

- Miktar: Üretim ve satışların hedeflenen kotalarda gerçekleşmesi.
- Maliyet: Üretim, satış ve yönetim giderleri, tüm kaynakların maliyetleri.
- Döngü Zamanı: İşin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen süre.
- Fire ve Kayıplar: Kaybedilen zaman, malzeme, emek, tekrarlanan işler ve iadeler.

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan, bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyona olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: s.179). Bu yönüyle, performans değerlendirme organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır.

Başarılı olan personel çalışmalarının karşılığını görmek ister. Takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi bekler. Düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz bir kişiyle aynı şekilde değerlendirilmediğini gördüğünde çalışanın isteği daha da artacaktır. Diğer taraftan; düşük performanslı birey eksikliklerini görme fırsatı bulacaktır. Bu da bireyi işe yöneltmeyi ve özendirme sağlayacaktır.

Planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002: s.181-182).

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentilerini ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılabilir.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.

- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerdendirilmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerdendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükselme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerdemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Etkili bir performans değerdendirme sisteminin oluşturulması için insan kaynakları bölümüyle birlikte çalışılması gerekmektedir. İnsan kaynakları, organizasyonun hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışanların davranışlarını, onların yetkinliklerini geliştirmek suretiyle etkiler ve organizasyona önemli katkılarda bulunur (Tahiroğlu, 2003: s.26). Bu nedenle insan kaynakları bölümü, organizasyonun somut hedeflerini net bir şekilde belirlemiş, çalışanların yetkinliklerini bilen yöneticilerden oluşur. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında olan ve diğer insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rolü olan performans değerdendirme, çalışanların iş analizleriyle saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığını saptayan bir süreçtir. Öte yandan insan kaynakları bölümü, çalışanların iş performanslarının değerdendirilmesi sırasında değerdendirmeyi yapan yöneticilere yardımcı olurlar.

İnsan kaynakları bölümü çoğu durumda değerdendirme formunun hazırlanmasından ve değerdendirmede kullanılacak en uygun yöntemin saptanmasından sorumludur.

Yöneticinin sorumluluğu ise, değerlendirmenin amacını saptamayı ve çalışanları, görüşme için hazırlamayı içerir. Performans değerlendirilmesinde hangi bileşenin kimin sorumluluğunda olduğu tablo 1.1.'de görüldüğü gibidir (Palmer, 1993: s.13).

Tablo 1.1: Performans Değerlendirmesinin Bileşenleri

Görevler	Sorumlular
Performans değerlendirilmesi yönteminin saptanması	Yöneticiler
Performans değerlendirilmesi formunun hazırlanması	İnsan Kaynakları Bölümü
Değerlendirmenin hangi tarihte yapılacağını yöneticilere hatırlatılması	İnsan Kaynakları Bölümü
Görüşmelerin planlanması	İnsan Kaynakları Bölümü
Çalışanların görüşmeye hazırlanması	Yöneticiler
Yüz yüze görüşmelerin yapılması	Yöneticiler
Ücret artışlarının önerilmesi	Yöneticiler
Doldurulan performans değerlendirilmesi formlarının gözden geçirilip, işleme sokulması	İnsan Kaynakları Bölümü
Önerilen ücret artışlarının onaylanması	İnsan Kaynakları Bölümü
Performans değerlendirilmesi sisteminin biçimsel kontrol altında tutulması	İnsan Kaynakları Bölümü

Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilerin analizi, örgütlerin çeşitli insan kaynakları uygulamalarının istenilen sonucu verip vermediğini değerlemesine olanak sağlar. Örneğin; söz konusu veriler, örgütün kullandığı seçim yöntemlerinin veya seçim stratejilerinin geçerliliğini ortaya koyar (Bingöl, 2003: s.279). Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen veriler, insan kaynakları işlevlerinin etkin şekilde uygulanmasına imkan verir.

1.2 Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Yönetici; işletmenin hedeflerini belirleyerek, bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak faaliyetleri planlar ve bu faaliyetleri denetlenerek elde edilen sonuçları değerlendirir. Yöneticinin bu faaliyetler bütününe performans değerlendirme denilir. Bu değerlendirme faaliyeti sonucunda personel güçlendirme anlayışı ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirme; çalışanların kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi

ve uzmanlıklarına olan güvenliklerinin arttığı inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde özetlenir (Doğan, 2003: s.15)

Güçlendirilmiş personelin bulunduğu bir organizasyonda çalışmak, organizasyonun kalitesini artıracak ve işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine yön verecektir. Performansın güçlenmesini sağlayacak politika ve süreçler performans değerlendirme süreci ile belirlenir. Yönetici çalışanların performanslarını ölçme standartları geliştirmelidir. Çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefler vermeli, onları motive etmelidir. Performans üzerinde geri bildirim yapılmalıdır. Bu durum, yöneticiye çalışanların iyi yaptıkları işleri övmek ve kötü giden işlerini düzeltme olanağı verecektir. Böylelikle çalışanların motivasyonu artacak, belirlene hedef ve beklentileri yerine getirmek için daha çok çalışmalarını sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sürecinin bir diğer önemi ise organizasyon içerisinde oluşan hataları en kısa sürede düzelterek uyumlaştırmak ve mevcut kullanılmakta olan stratejilerin geliştirilmesini sağlamaktır. Elde edilen yeni stratejiler, ilgili birimlere öğretilir ve kontrollü olarak uygulanması sağlanır. Müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçladıkları için yöneticiler sürekli denetim yaparak performansı rapor etmelidir.

Bundan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002: s.182).

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek

- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak
- Yönetim becerilerini geliştirmek
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak

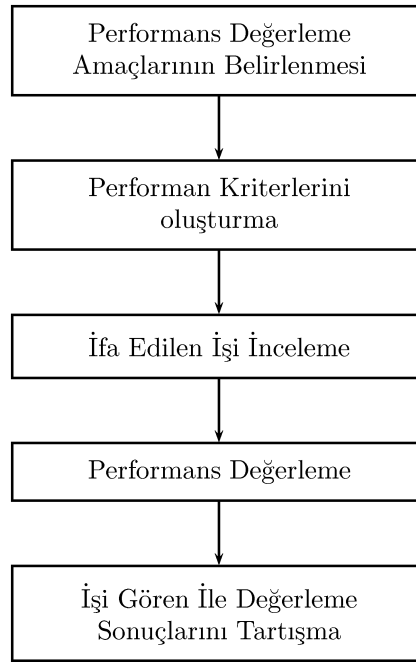
Bu amaçlara ulaşmak ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar; etkinlik, verimlilik ve karlılıktır. Bu kavramlar performans değerlendirme çalışmalarının ana hatlarını oluşturmaktadır. Amaçlarını gerçekleştirme düzeyini, organizasyonun çıktıları gösterir. Yöneticilerin ve çalışanların davranış bilgi ve becerileri, kullanılan teknolojik yöntemler ile elde edilen sonuçlar kıyaslanarak organizasyonun performansı hakkında bilgi edinilir.

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Akal, 2000: s.15). Bu boyut amaçların gerçekleşme düzeyini, elde edilen sonuçlar ile ilişkilendirerek belirler. Bu sonuçlar örgütlerin uzun vadeli amaçları ile kıyaslanır. Çünkü etkinliğin konu aldığı amaçlar stratejik amaçlardır. Örneğin; bu yılın karını artırmak için işgücünü aşırı artırma veya işletmenin gelecekte aşırı büyüme yoluna gitmesi gibi kararlar işletmenin stratejik kararlarıdır.

Verimlilik ise örgütlerin aynı girdi ile daha çok çıktı sağlaması, diğer bir deyişle çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde artırmayı hedeflemesi olarak tanımlanmaktadır.

1.3 Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, bir takım performans göstergeleri temel alınarak oluşturulur. Bu göstergeler etkenlik, verimlilik ve karlılık gibi kavramların geliştirilmesini ve kalite maliyetlerinin azalmasını amaçlamaktadır. Performans değerlendirme süreci, şekil 1.1’de görüldüğü gibidir (Bingöl, 2003: s.284).



Şekil 1.1: Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Belirlenen bu amaçların başarılabılır nitelikte olması zorunludur. Değerleme amaçları oluştuktan sonra işgörenin ve takımların, görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. İşgörenler oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerleme döneminin sonunda, değerleyici ve işgören birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına

göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde; işgörenlerin bu standartları ne derecede karşılamış oldukları belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya çıkarılır. Ve sonuçta sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir (Bingöl, 2003: s.284).

Performans değerlendirme sürecinde; kalite hem bir maliyet ögesi hem de müşteriye yönelik hizmet anlayışı çerçevesinde taşıdığı özel önem nedeniyle, işletmelerde performans göstergelerinin en önemli boyutlarından biri olarak yerini almıştır (Akal, 2000: s.231). Bu nedenle, organizasyonlar kalite performanslarını geliştirmek için sürekli bir değişim içindedirler. Organizasyonlardaki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi felsefesi, kalite performansının gelişmesinde bir araçtır.

1.4 Toplam Kalite Yönetimi İçinde Kalite Maliyetlerinin Yeri

Günümüzde modern yönetim anlayışını temsil eden toplam kalite yönetimi, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olması yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır (Akat vd., 1999: s.390).

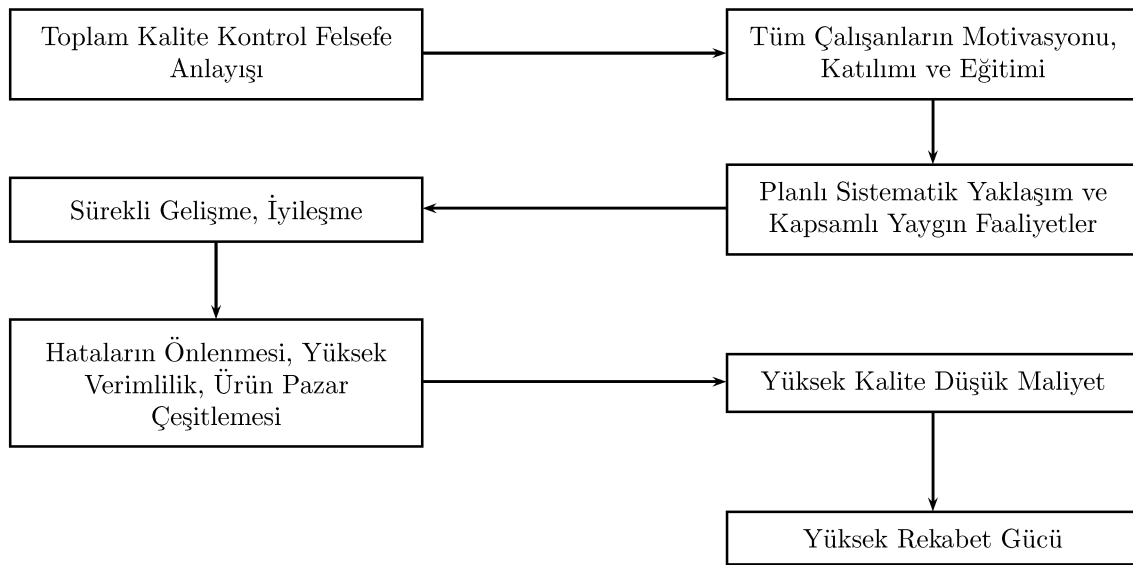
Vazgeçilmez nitelikteki bu önem, işletmelerde hedeflenen kalite düzeyine ulaşmayı gerekli kılmaktadır. Bunun için kesinlikle ihmal edilmemesi gereken prensipler vardır. Bunların başında, tüketicinin ne istediğini saptamak gelir. Tasarımdan depolama, ambalajlama ve satış sonrası hizmetlere kadar üretimin her aşamasında, tüketicinin istekleri doğrultusunda kaliteli mal ya da hizmet sunulmalıdır. Ürünün ya da hizmetin istenen kalite özelliklerinde sapmalar varsa bunun nedeni ortaya konulmalıdır.

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi, işletmenin rekabet üstünlüğü hedefini sağlamada bir araç, kalite maliyetlerini ise, işletmenin bu hedefe ne ölçüde yaklaşıldığını gösteren bir ölçüt olarak kabul etmektedir (Suadiye, 2000: s.102). Bu anlamda toplam kalite yönetimi; uygulamanın performansını ölçebilmek, potansiyel hata ve iyileştirme alanlarını ortaya

çıkarmak ve sürekli iyileştirme yapabilmek için gereklidir. Bu amaç doğrultusunda kalite bilgi sistemine ihtiyaç duyulur. Kalite bilgi sisteminin görevi; toplam kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin verileri toplamak, saklamak ve analiz edip ilgiliye sunmaktır (Karapınar vd., 2001).

Kalite maliyetlerinin hesaplanmasıyla, kalite arttıkça maliyetlerin düşeceği sonucuna varılır. Çünkü, kalite maliyet rakamları yıllık planlama sürecinin bir parçasıdır. Kalite maliyet rakamları ile uygulamanın performansı ölçülerek, hata oluşumunun önüne geçilir. Bu da planlama sürecinde daha doğru karar alınmasını sağlar.

Toplam kalite yönetiminde yüksek kalite, düşük maliyet şekil 1.2'deki sırayla elde edilir (Güler, 1998: s.17).



Şekil 1.2: Yüksek Kalite, Düşük Maliyet

Toplam kalite yönetimi modeli, altı temel ilkeden yola çıkılarak elde edilmektedir. Hizmetler için öngörülen toplam kalite yönetim modeli; müşteri odaklılık, liderlik, yetkilendirme, sürekli iyileştirme, israfları ortadan kaldırma ve kalite ölçümleme ilkelerinden oluşmaktadır (Bektaş, 2001: s.30). Bu ilkelerin temelinde yer alan insan kavramı, performans değerlendirme sürecinin ana noktasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirme ve toplam kalite yönetiminin amaçları benzerlik göstermektedir. Toplam kalite yönetim ilkelerinden olan sürekli iyileştirme ilkesinin gerçekleşmesi, hataların önlenmesini ve yüksek verimliliği beraberinde getirir. Sürekli iyileştirme faaliyetleri için, öncelikle

Çalışanların işteki performansları değerlendirilmeli ve eksiklikler belirlenmelidir. Böylelikle alışanların hataları iyileştirilerek, sürekli geleişme göstermeleri sağlanır.

Toplam kalite yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olan Deming'in on dört temel kuralı, performans değerleme sürecinin özellikleriyle tablo 1.2'de görüldüğü gibi açıklanabilir.

1.5 Toplam Kalite Yönetimi Performans lme Sistemi

Toplam kalite yönetimi prensiplerini uygulayan işletmelerde sürekli geleişme ilkesinden yola çıkarak lme ve kontrol önemlidir. lme ve kontrol, ürün ya da hizmetin kalitesini, kusurlu ürün ya da hizmeti saptamayı ve değişen tüketicisi istek ve ihtiyaçlarına göre uyum gösterebilmeyi sağlar.

lme ve kontrolde kullanılan yöntemlerden elde edilen veriler doğru ve tekrarlanabilir olmadıkça, kalite kontrol çabaları güvenilir olamaz (Esin, 1999: s.258). Ayrıca kullanılan lme ve değerlendirme yöntemi, lme ve kontrol işlemlerinin değerlendirilmesine ilişkin verilen kararların temel dayanağıdır. Bu nedenle yöntem, beklenen kalite özellikleri ve nitelikleri yansıtmak zorundadır. Belirlenen lme ve kontrol yönteminin amacı belirli kalite düzeyini yakalamak ve koşulların devamlılığını sağlamaktır.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması için performans lme sistemi kurulmalıdır. Performans lme sistemi, işletme kararlarını uygulama sürecine destek veren ve bu amaç doğrultusunda bilgi toplama işlemlerini yerine getiren bir süreçtir. Toplam kalite yönetiminde gelecekte yapılacak işlerle ilgili planlama süreci önemlidir. Muhtemel problemler önceden belirlenerek, önlemeye çalışılmalıdır. Sürekli geleişme ilkesinden yola çıkarak hatalar oluşmadan önce önlemeye çalışılmalıdır.

Geleneksel ve toplam kalite yönetimi performans lme sistemlerinin karşılaştırılması tablo 1.3'de gösterilmektedir (şimşek ve Nursoy, 2002: s.52).

Performans lme sisteminin esas amacı, firmanın stratejisini yönlendirecek karar ve davranışları belirlemektedir. Başarılı toplam kalite yönetimi işletmelerinde performans

Tablo 1.2: Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerleme Sürecinin Karşılaştırılması

No	Toplam Kalite Yönetimi	Performans Değerleme Süreci
1	Ürün ve servislerde iyileştirme amacını sürekli kılmak	Biçimsel süreçler kullanılarak, organizasyonda sürekli iyileştirme kültürünün yerleştirilmesi
2	Yeni bir yönetim felsefesini uygulamaya koymak	Gelecekteki yeniliklerden ve en iyi uygulamalarla ilgili bilgilerden yararlanacak yöntemin sağlanarak, bu yöntemi yönetim felsefesine yerleştirmek
3	Kalitenin sağlanması için denetimlere gitmek	Performans değerlendirme sonucu, çalışanın geçmişteki performans verileri elde edilerek önceden belirlenmiş standartlara uygunluğu ölçülür ve çalışanın denetimi sağlamak
4	İşteki başarıyı sadece fiyatlara göre değerlendirme alışkanlığından vazgeçmek	Performans değerlendirme ölçüsü olarak kalite, dağıtım, miktar, maliyet, döngü zamanı, fire ve kayıpları dikkate almak
5	Sürekli iyileşmeyi tüm süreçlere yaymak ve devamlılığını sağlamak	Sürekli iyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratarak devamlılığını sağlamak
6	Eğitimi kurumlaştırmak	Değişen pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilmek için eğitim faaliyetlerine önem vermek
7	Liderlik mekanizması oluşturmak	Organizasyonun tam kaynaklarının daha etkili bir biçimde kullanılması için liderlik mekanizması oluşturmak
8	Korku engelini yok etmek	Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
9	Çeşitli birimler ve yönetim arasındaki engelleri yok etmek	Yönetim ve çalışanların, performans değerlendirme faaliyeti sayesinde birbirlerini tanımalarını sağlamak
10	Çalışanları zorlamaktan, onlara sayısal hedefler vermekten kaçınmak	Çalışanlara gerçekleştirilebilir amaçlar verip, performans kriterlerini oluşturarak değerlendirme yapmak
11	İşyerlerine göre sayısal hedef ve kotaları yok edip, kişileri bu rakamlara göre değerlendirmek	Performans değerlemede, zaman ve nitelik yönünden iş birimi ölçüleri kullanmak
12	Çalışanların işyerlerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri yok etmek	Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırarak, işlerinden gurur duymalarını sağlamak
13	Kişiyi geliştirmeye yönelik eğitim çalışmalarını desteklemek	Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların karşılamak
14	Dönüşümü gerçekleştirecek somut işler yapmak	Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak

Tablo 1.3: Geleneksel ve TKY Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçme Sistemleri	TKY Performans Ölçme Sistemleri
Finansal verilere dayalı (geçmişe odaklı)	Finansal verilere dayalı (geçmişe odaklı)
Sınırlı esneklik: Bir sistem hem iç hem de dış ihtiyaçlara hizmet eder	Karşılıklı iletişim ve esneklik üst düzeyde
Çalışma stratejilerine bağlı değil	TKY stratejilerine bağlı
İşletme sahibine odaklı	Müşteri memnuniyetine odaklı
Hedef maliyetleri düşürmek	Hedef; Performans geliştirmek
Düşüş, yukarıdan-aşağıya rapor etme	Yatay, yetkilendirici rapor etme
Maliyet, ürün ve kalite gizlilik içerisinde gözlenir	Kalite, dağıtım, süre ve maliyet anında değerlendirilir
Bireysel ceza ve ödül odaklı: Bireysel öğrenme	Grup ödülleri ve örgütsel öğrenme

ölçme sistemi; finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya, doğrudan kalite performansını ölçen, finansal olmayan ölçütleri kullanmaya, her düzeydeki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye ve müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır. Toplam kalite yönetimi felsefesine paralel olarak performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşterileri memnun etme olarak görmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: s.53).

1.6 Bankacılıkta Performans Değerlendirme

Bankacılık sektöründe gerçekleşen değişim çerçevesinde büyümeyi hedefleyen bankalar, insan kaynakları yönetimiyle işbirliği içinde çalışarak performans değerlendirme ve performans geliştirme süreçlerini yeniden yapılandırmışlardır. Bir bankanın performansı değerlendirilirken faaliyet çeşidi, verimliliği, karlılığı ve hizmet kalitesi gibi unsurlar dikkate alınmalıdır.

Faaliyet çeşitlendirme, bir bankanın organizasyon yapısına uymayacak şekilde bir büyümeyi de beraberinde getirir. Böylece büyüme yönetsel etkinlikte olumsuzluklara yol açabilir (Gönenç ve Kılçhan, 2004: s.56). Bankanın yapısı ve faaliyet çeşidi ile performansı arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Faaliyet çeşidinin fazla olması nedeniyle

performansın düşüş göstermesi beklenen bir durumdur. Bunun başlıca nedeni, bankanın piyasayı tanımaması ve bilgi yönetimi konusunda eksikliklerinin olmasıdır.

Verimlilik, çevresel şartlara uyum sağlayacak şekilde sürekli gelişmeyi hedefleyen ve gelişmişlik düzeyini gösteren bir olgudur. Bankacılıkta verimlilik deyince ilk aklı gelen kavramlar: ürün çeşitliliği, ölçek ve kapsam ekonomileri, mülkiyet ve piyasa yapısı, birleşmeler, devralmalar, yabancı bankaların piyasaya girişi, özelleştirme, çevresel ekonomik koşullar, rekabet gücü, teknolojik gelişim, operasyonların merkezileştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, aktif kalitesi, sermaye yeterliliği, gözetim etkinliği, şeffaflık, alternatif dağıtım kanalları, gelir ve gider dengesi olarak sıralanabilir (Yolalan, 2001). Performans değerlendirmenin ana amacı, bankaların sürekli gelişme göstermesinin sağlanmasıdır. Bu nedenle bankacılıkta verimlilik ölçümü performans değerlendirme çalışması olarak kabul edilir.

Bankacılık sektöründe verimliliğin ölçülmesinde en çok sorun yaratan ve üzerinde anlaşmazlığa düşülen noktalardan biri, girdilerin ve çıktıların ne olduğudur. Bu sorun etkinliği ölçmek için seçeceğimiz tekniği, girdi ve çıktı olarak kabul edeceğimiz değişkenleri ve nihayet elde ettiğimiz sonuçları etkiler. Girdilerin ve çıktıların belirsizliği sorunu, bankacılık faaliyetinin niteliği ile ilgili üç durumdan kaynaklanır(İnan, 2000: s.87-88).

- Bankalar fiziki bir mal üretmez; ürettikleri esas olarak hizmettir ve bu hizmetin ölçülmesi ve hesaplanması oldukça sorunludur.
- Bankalar çok sayıda girdi ve çıktı kullanırlar.
- Bankaların temel fonksiyonunun tanımlanmasında güçlükler bulunmaktadır.

Performans; bankanın sahip olduğu imkan ve kaynaklarla, belirli bir dönemde değişik faaliyet ve operasyon alanlarında veya bunların ortak sonucunu yansıtan bir değişkene göre elde ettiği mutlak ve oransal sonuç olarak yorumlanmaktadır.

Bankaların performansı; karlılığı ve zaman içinde bu karlılığın nasıl değiştiği, bankanın mali durumundaki değişiklikleri ile mevduat ve yükümlülüklerini karşılayabilme gücünü, kar dağıtımını yapma ve sermaye artırımıyla ilgili durumu göstermektedir. Bu

nedenle, yatırımcılar ve denetim elemanları bankaların mali performansları hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Kar ve zarar hakkında bilgi ile bunları oluşturan gelir tablosu kalemlerinin bilinmesi, bankanın gelecekteki mali performansı hakkında tahminde bulunulmasını sağlar. Aynı zamanda bankanın kaynaklarını etkin bir şekilde kullanıp kullanılmadığını da gösterir. Yatırımcılar, bankanın gelir ve harcama dengesi ile mali performans analizi yaparlar.

Bankanın performansı hakkında bilgi, gelir ve gider yapısının bilinmesi ile mümkündür. Bu bilgi; gelirin kalitesini, bankanın önceki dönemlere göre karlılığını ve karlılıktaki değişimin sebeplerinin bilinmesi için gereklidir. Ayrıca, bankanın farklı bankalarla mali performansını karşılaştırabilmek için de gelir ve giderlerle ilgili detaylara ihtiyaç duyulur. Tipik bir gelir tablosu; faiz gelir ve giderleri ile ilgili kalemleri, ücret ve komisyonları, diğer faiz dışı gelirleri, faaliyet giderlerini, karşılıkları, olağandışı kalemleri, vergi harcamalarını ve net geliri içerir. Gelir tablosu kalemleri ile net faiz marjı, özkaynak ve ortalama aktif getirisine ulaşılarak mali performans hakkında bilgi edinilir.

Banka yönetimi, kurum dışından kişilere göre daha detaylı bilgiye sahiptir. Bu nedenle yönetim bankanın performansını etkileyen faktörleri analiz ederek, geçen yıllarla cari performansı arasındaki farklılıkları açıklar. Bankanın gelecekteki performansını etkileyeceklerine inandıkları önemli faktörleri belirleyerek yatırım ve denetim elemanlarına bilgi verir.

Bankalarda performans alanları değişik açıdan ele alınan ve değerlendirilen bir konudur. Planlama ve bütçeleme süreçleri, teknolojik altyapı insan kaynakları profili ve finansal yapı iç performans alanları ile ilgilidir. Öte yandan, piyasa payı, yasal ilişkiler ve toplumsal imaj ise önemli dış performans alanları olarak ele alınmaktadır.

Bankalarda performans yönetim sistemi tablo 1.4.'de görüldüğü gibi özetlenebilir (Fraser vd., 1995).

Piyasa payı, bankanın bilanço ve gelir tablosu kalemleri açısından ekonomik çevredeki durumunu gösterir. Ayrıca, finans sektöründe faaliyet gösteren diğer bankalarla olan ilişkilerindeki pozisyonu yansıtmaktadır. Öte yandan, bankaların özellikle sermaye artırım ve kredilendirme konularında yasalara ve hukuki düzenlemelere uygun davranması

Tablo 1.4: Performans Alanları

İçsel performans	Dışsal performans
Planlama	Piyasa payı
• Hedefler • Bütçeler • Stratejiler	• Sermaye/Getiriler • Teknoloji
Teknoloji	Yasal uyum
• Bilgi teknolojisi • İletişim	• Sermaye • Kredilendirme
Personel geliştirme	Kamu güveni
• Eğitim • Teşvikler	• Mevduat sigortası • Kamu imajı
Banka koşulları	
• Karlılık • Kapitalizasyon • İşlem etkinliği • Aktif kalitesi • Likidite	

performanslarını etkileyen bir diğer faktördür. Bankaların toplumsal imajı ve toplumun finansal kuruma yönelik güveni, faaliyetlerin devamı ve genişlemesi konularında belirleyici bir faktördür.

Bankanın performansını etkileyen dış çevre koşulları, tablo 1.4’de görüldüğü üzere, faaliyette bulunan ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal ve politik ortamın yapısı ve özellikleri ele alınmaktadır. Organizasyonel yapı, kurum kültürü, insan kaynakları yapısı, teknolojik altyapı, müşteri ilişkileri ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri iç çevre koşulları olarak tanımlanmaktadır.

Bankanın dış çevre koşulları kurumların kontrol edemediği bir dizi değişkeni içermektedir. Bu nedenle bankalar, dış çevrenin mevcut durumunu ve gelişim sürecini analiz etmeli ve buna uygun politika ve strateji geliştirmelidir. Bankalar geliştirdikleri politika ve stratejilerle, dış çevreden kaynaklanan sorunların azalmasını ve avantajların artmasını hedeflemektedir.

Bankanın iç çevre koşulları, organizasyon özellikleri ile karar alma sürecini etkileyen beklenti ve değerlerden oluşur. Planlama süreçleri, performans kriterleri, finansal aracılık süreci, finansal ürün ve hizmet pazarlama yaklaşımı, iş ve iş ortamı yapısı, bilgi teknolojisi, müşteri ilişkileri yönetimi, raporlama ve denetim süreçleri, eğitim ve personel politikaları gibi bankaların faaliyetlerini doğrudan ilgilendiren değişkenlerle ilgilidir.

Bankanın iç ve dış performans alanlarındaki başarı ya da başarısızlığı, yönetimin iç ve dış çevre koşullarının mevcut durumunu, değişim sürecini değerlendirme ve buna uygun politika ve strateji geliştirmesine bağlı bulunmaktadır.

1.7 Bankalarda Şube Performans Ölçümü

Bankaların performans değerlendirilmesinde; etkinlik, karlılık, verimlilik, hizmet kalitesi, teknolojiye uyum gösterme çabaları gibi kriterler dikkate alınmaktadır. Bu kriterler içerisinde, en çok üzerinde anlaşmazlığa düşülen konu etkinliğin ölçülmesidir. Etkinliğin ölçülmesi için girdilerin ve çıktıların bilinmesi gerekir. Ancak bankalar fiziki mal üretmezler. Ürettikleri hizmettir ve hizmetin ölçülmesi ve hesaplanması güçtür. Çok sayıda girdi ve çıktı kullandıklarından etkinliğin ölçülmesi için öncelikle şubeler ele alınmalıdır. Sermaye, işgücü, demirbaş gibi diğer malzemeleri girdi olarak kullanan bankalar, mevduat, kredi, menkul kıymetler cüzdanı ve diğer bilanço kalemlerini çıktı olarak ele alırlar. Böylelikle şube bazında etkinlik ve verimlilik ölçülebilir. Şubelerin faaliyetleri yakından takip edilerek, belirli aralıklarla düzenli olarak şubelerin performanslarının ölçülmesi, bankanın performansı hakkında bilgi verir.

Bankalar arasında yaşanan şubeleşme yarışımın doğal sonucu olarak sayıları artan banka şubelerinin, banka konsolide bütçesine olan katkıları, büyüklük olarak banka

içindeki yerleri, verimlilikleri, karlılıkları ve bunların geliri maksimize, gideri minimize eden finansal büyüklük ve rasyoların ölçülüp, şubelere banka genelinde hangi konumda olduklarının bildirilmesi, bu bilgiler ile oluşturulan raporların banka üst yönetimine sunulması için şube performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulaması gerekmektedir (Tağtekin, 2004: s.1).

Bankalarda şube performans değerlendirme çalışmaları sırasında, şubenin sunduğu hizmet dikkate alınmalıdır. Şubenin varlıkları ve kaynakları araştırılmalı ve kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılıp, kullanılmadığı incelenmelidir. Şubenin sunduğu hizmet kalitesi doğrudan doğruya çalışanların performanslarıyla ilgilidir. Bankaların pazarlama departmanında çalışanlar, hedef müşteri kitlesini belirlemeli ve mevcut ve potansiyel müşteri karlılığını artırma yolları aramalıdır. Karlı müşteriler kazanmak ve bu müşterilere ürünler satmak şubenin performansının gelişmesini sağlayacaktır.

Bankalarda şube karlılığının ölçülmesinde doğrudan maliyetleme yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde, her ürün veya hizmetin sağladığı gelirden direkt ya da değişken maliyetler çıkarılmakta, sabit maliyetler tek tek ürün ve hizmetlere dağıtılma yerine bütün ürünler ile hizmetlerin sağladığı toplam katkıdan düşülerek net gelir elde edilmektedir. Genellikle kamu bankalarında genel merkez ve bölge müdürlükleri bir gider merkezi olarak kabul edildiği için bu giderlerin şubelerin dağıtımı gereksiz görülmektedir. Özel sektör bankalarında ise, genel merkezin giderlerinde şubelerin de etkili olduğu gözönüne alınarak bu giderler, işlem hacimlerine göre şubelere dağıtılmaktadır. Net kar hesaplanırken idari giderlerden şubeye düşen pay, şube karından düşülmektedir (Takan, 2002: s.653-654). Net kar elde edilmesiyle banka şubeleri kendi aralarında kara göre sıralanır ve üst yönetimin performansı analiz edilir.

Şube performans ölçümünde net kara ulaşmak için bazı temel kriterler dikkate alınmaktadır. Bu kriterler kaynak toplama, kaynak kullanımı, karlılık ve verimlilik ile müşteri sayısıdır.

1.7.1 Kaynak Toplama

Banka şubelerince gerçekleştirilen kaynak toplama işlevi, performans değerlendirme çalışmaları için önemlidir. Çünkü bankalar diğer işletmelerden farklı olarak çoğunlukla yabancı kaynak ile faaliyette bulunurlar. Toplanan kaynakların miktarı, yapısı, maliyeti, vadeli ya da vadesiz oluşu yakından izlenmelidir. Vadeli kaynakta faiz oranı yükselmekte, vadesiz kaynakta ise düşmektedir (Takan, 2002: s.655). Bankaların şubelerince temin edilen kaynakları aşağıda gösterilmektedir.

1. Mevduat
 - 1.1 TL Mevduat
 - 1.1.1 Vadesiz TL Mevduat
 - 1.1.2 Vadeli TL Mevduat
 - 1.2 Yabancı Para Mevduat
 - 1.2.1. Vadesiz YP Mevduat
 - 1.2.2. Vadeli YP Mevduat
2. Repo İşlemleri
3. Fon İşlemleri
4. Hazine Bonosu ve Devlet Tahvili İşlemleri

Bankaların kaynakları arasında bulunan mevduat ve repo işlemleri, diğer kaynaklara göre daha fazladır. Banka şubelerinin gerçekleştirmiş oldukları performans, öncelikle kaynakların Türk Lirası ve Yabancı Para, daha sonra ise vadeli ve vadesiz şeklinde ayrımı ile değerlendirilmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kaynağın miktarı ve maliyeti arasındaki ilişkidir. Temin edilen kaynağın maliyeti faiz giderlerini etkiler. Faiz giderleri ise kaynağın vadeli ve vadesiz oluşu ile belirlenebilir.

1.7.2 Kaynak Kullanımı

Bankalar belli bir maliyetle toplamış oldukları kaynakları, maliyetin üzerinde bir gelirle kullanıma sunmaktadır. Banka şubelerince toplanılan kaynaklar, ağırlıklı olarak krediler ile kullanılır. Krediler kullanım şekline göre değerlendirilirken nakdi ve

gayrinakdi ayırımına tabi tutulmuştur. Nakdi krediler başlığı altında ticari ve bireysel krediler yer almaktadır. Gayrinakdi krediler ise Türk Lirası ve Yabancı Para olarak iki grupta değerlendirilmiştir. Bu kriterlerin kapsamında teminat mektupları, banka kabulleri, akreditifler, ciolar ve dövizde endeksli krediler yer almaktadır (Takan, 2002: s.762).

Bankalar; sabit veya değişken faiz oranlarıyla belirli bir vadeye kadar, tüketicinin kullanım amacına uygun olarak kredi kullanırlar. Kullandırılan bu kredilerin hacmi dikkate alınarak şubelerin performansları ölçülür. Banka şubelerince kullandırılan kaynaklar aşağıda tabloda görülmektedir.

1. Krediler
 - 1.1 Nakdi Krediler
 - 1.1.1 Ticari Krediler
 - 1.1.2 Bireysel Krediler
 - 1.1.2.1 Tüketici Kredileri
 - 1.1.2.2 Konut Kredileri
 - 1.1.2.3 Taşıt Kredileri
 - 1.2 Gayrinakdi Krediler
2. Tasfiye Edilecek Alacaklar
3. Kredili Mevduat Hesapları

1.7.3 Karlılık ve Verimlilik

Banka şubelerinin karlılık ve verimlilik açısından incelenmesi, performansın ölçülmesi açısından önem taşır. Karlılık ve verimlilik açısından değerlendirilen konular, bankanın gelir tablosu kalemlerinden elde edilir. Şubenin hizmetlerinden elde ettiği ücret ve komisyon gelirleri ile şube dönem net kar veya zararı karlılığı, personel başına düşen kar veya zararı, mevduat miktarı ve kredi miktarı ise verimliliği verir.

1. Karlılık
 - 1.1 Şube Karı
 - 1.2 Şube Zararı (-)
 - 1.3 Alınan Ücret ve Komisyonları
2. Verimlilik
 - 2.1 Şubenin Personel Başına Düşen Kar veya Zararı
 - 2.2 Şubenin Personel Başına Düşen Mevduat Miktarı
 - 2.3 Şubenin Personel Başına Düşen Kredi Miktarı

Karlılık, gelirler ve giderler arasındaki farktır. Gelirler çıktı, giderler ise girdi olarak kabul edilirse, karlılık verimliliği gösteren göstergelerden biridir. Bu nedenle, bankalarda karlılık ve verimlilik birbirleriyle yakından ilişkilidir. Bankanın gelirlerinin giderlerine göre ne oranda arttığını, gelirlerini etkilemeden giderlerini azaltmayı başarıp başaramadığını ve kardaki artışların yatırıma yönlendirilip yönlendirilmediğini karlılık ve verimlilik analizleri verir.

Karı oluşturan etmenlerden satışlar, varlıklar, ekonomik ve sosyal koşullar ile bankaların performansı değerlendirilir. Bu değerlendirme bankaların gelir tablosu ve bilanço kalemlerinden elde edilen veriler ile yapılır. Banka işlemlerinde kullanılan karlılık ve verimlilik oranları şunlardır:

$$\text{Mali Karlılık Oranı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}} 100$$

Sermaye karlılığı oranı olarak da adlandırılan bu oran, bankanın sermaye kaynaklarını ne kadar karlı olarak kullandığının bir göstergesidir. Bu oranın yüksek oluşu, bankanın sermaye kazanma gücünün fazlalığına işaretler. Ayrıca bu oranın aşırı yüksek oluşu, uzun dönemde karlılığın da güvencesidir. Düşük oran ise, bankanın uzun dönemde varlığını tehdit eden bir olgu olarak kabul edilir.

$$\text{Çalışan Başına Kar} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}}$$

Bankalarda karı elde etmek için toplanan kaynaklar kadar önemli başka bir etken de işgücüdür. Bu nedenle çalışan başına sağlanan kar da işletmenin karlılığını ve verimliliğini gösteren bir ölçüt olabilir. Burada önemli olan, minimum çalışanla mümkün olabilecek maksimum karı sağlamaktır.

$$\text{Ortalama Aktif Getirisi} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Aktif Toplamı}}$$

Bu oran bankanın aktifleriyle ne ölçüde kar elde edildiğini göstermektedir. Oranın yüksek oluşu, bankanın aktif getirisinin fazla olduğuna işarettir. Bu da bankanın krediler, nakit değerler, menkul değerler ve maddi duran varlıkların kullanımının verimli olduğuna işarettir.

$$\text{Faiz Gelirleri Payı} = \frac{\text{Faiz Gelirleri}}{\text{Toplam Krediler}}$$

oranı bankanın faiz gelirlerinin ne kararının kredilerden elde edildiğinin göstergesidir. Banka kaynaklarından kredilerin yüzde olarak dağılımı ile Faiz Gelirleri Payı karşılaştırılır. Kredilerin aktif içindeki dağılım oranı, Faiz Gelirleri Payı birden yüksek ise, banka kaynaklarından biri olan kredilerin verimli kullanılmadığı sonucuna varılır.

1.7.4 Müşteri Sayısı

Banka şubelerinin bireysel kredi müşterisi, kredi kart ve mevduat müşteri sayısı, performans açısından önem taşımaktadır. Karlı müşteri sayısının fazlalığı, bir şubenin başarılı olduğunu göstermektedir. Değişen finans sektörü ve bankacılık uygulamaları bankalar tarafından yakından takip edilmeli ve mevcut müşterileri kaybetmemek için yeni stratejiler geliştirilmelidir. Müşteri bazlı performans değerlendirilmesinde dikkate alınan konular şu şekilde sıralanabilir (Takan, 2002: s.764).

1. Kredi Kart Müşteri Sayısı
2. Ticari Kredi Müşteri Sayısı
3. Bireysel Kredi Müşteri Sayısı
 - 3.1 Tüketici Kredi Müşteri Sayısı
 - 3.2 Konut Kredi Müşteri Sayısı
 - 3.3 Taşıt Kredi Müşteri Sayısı
4. Maaş Ödemelerine Ait Müşteri Sayısı
5. Mevduat Müşteri Sayısı

Bankaların faaliyetleri sonucu elde ettikleri karın yanı sıra, müşteri sayıları performans açısından önem taşımaktadır. Sadece müşteri sayısının fazlalığı, bankanın performansının yüksek olduğunu göstermez. Bankanın, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilme başarısı ve müşteri sayısındaki değişim performans değerlemede etkilidir. Müşterilerin beklentileri anket ve birebir yapılan görüşmeler ile belirlenir. Ancak bu analizlerin sürekli olarak uygulanması gerekir. Çünkü, müşterilerin beklentileri değişen sosyal ve teknolojik koşullarla birlikte sürekli farklılaşmaktadır.

BÖLÜM II

KALİTE MALİYETLERİ

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte işletmeler arasındaki rekabetin artması, işletmelerin sürekliliğini tehlikeye düşürmüştür. İşletmeler karşılaştıkları problemlerin çözümünde çağın gerektirdiği koşulları karşılamak zorunda kalmış ve yeni yöntemler aramaya başlamışlardır. Bu yöntemlerin birisi de toplam kalite yönetimidir.

Toplam kalite yönetimi; bankaların performans ölçüm araçlarından biridir. Tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen, 1995: s.146). Kaliteyi, rekabet stratejisinin en önemli unsuru olarak görmekte ve tüm işletme faaliyetlerinde toplam kaliteye ulaşmaya çalışmaktadır. Bu yönetim anlayışıyla hareket edilmesi, bir yandan kaliteyi yükseltirken diğer yandan verimliliği de artırmaktadır. Böylelikle organizasyonun performansı artarak, maliyetlerde ciddi bir azalış sağlanmaktadır.

Bu bölümde; kalite maliyetleri ve kalite maliyet bileşenlerinin bankacılık sektöründeki yeri, önemi üzerinde durulacaktır. Ayrıca toplam kalite yönetimi ilkelerinden yola çıkılarak performans değerlendirme süreci incelenecektir. Kalite maliyetlerinin denetimi, bütçelenmesi ve raporlanması konuları analiz edilecektir.

2.1 Kalite Maliyetlerinin Tanımı

Meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve üretim esnasında ve/veya müşteriye tesliminden sonra görülen hataların (düzeltilmesi, önlenmesi ve giderilmesi faaliyetlerinin) sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Kısaca ürünlerin sorun yaratmaması için gerekli güvenilirliğin sağlanmasına ilişkin tüm faaliyetlerin maliyetlerini kapsar (Karapınar vd., 2001).

Toplam kalite yönetiminde uygulamanın performansını ölçmek için kullanılan göstergelerden birisi de kalite maliyetleridir. Kalite sisteminin etkinliğini gösteren en

önemli kriterlerden biri kalite maliyetleridir. Kalite maliyet verilerine ulaşmanın iki yolu vardır. Bunlardan biri muhasebe sistemini kullanmak, diğeri ise kalitedeki gelişmeleri ölçebilmektir. Muhasebe sistemini kullanarak kalite maliyet verilerine ulaşmak için bazı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Hesap planında bulunan bazı alt ve yardımcı hesaplar içinde yer almış olan kalite maliyetleri saptanarak kalite maliyet verilerine ulaşılabilir.

Kalite maliyet verilerine ulaşmanın diğeri yolu olan kalitedeki gelişmeleri ölçmek ve açık bir şekilde raporlamak, toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi açısından önemlidir. Kalitedeki gelişme ve değişmeyi gösteren en iyi göstergelerden biri kalite maliyetleri olduğuna göre, kalite ile ilgili olan maliyetlerin ortaya konulması gerekir. İşletmenin kalite hedeflerine ulaşp ulaşmadığının somut göstergesini elde etmek için kalite maliyetleri, hem tutar hem de miktar olarak bilinmelidir.

2.2 Kalite Maliyetlerinin Sınıflandırılması

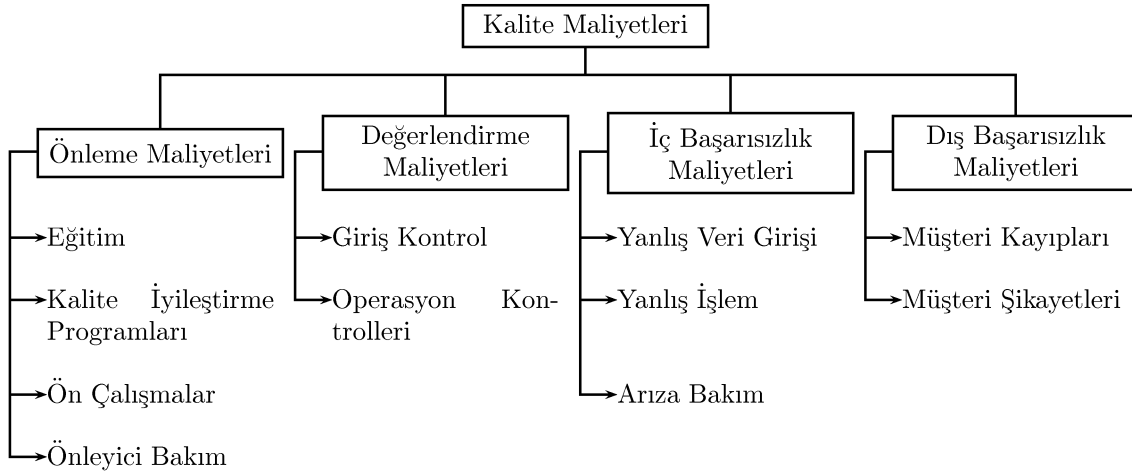
Kalite maliyetleri sınıflandırılırken öncelikle kalite maliyetlerini oluşturan bileşenlerin belirlenmesi gerekir. Her işletme, kalite maliyet bileşenlerini kendi belirler. Bu belirleme süreci işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre değişebilir. Önemli olan kalite maliyet bileşenlerinin hesaplanabilir, analiz yapılabilir ölçüde gruplanarak, sınıflandırılabilmesidir (Başbuğ ve Emel, 1998: s.103).

Kalite maliyetleri esas olarak dört ana sınıfa ayrılır.

- Önleme Maliyetleri
- Değerlendirme Maliyetleri
- İç Başarısızlık Maliyetleri
- Dış Başarısızlık Maliyetleri

Kalite maliyetlerinin hesaplanması için öncelikle kalite maliyet bileşenlerinin sınıflandırılması gerekir. Her işletme, içinde bulunduğu sektöre göre farklı gruplandırma

yapar. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir bankada şekil 2.1’de görüldüğü gibi basitleştirilmiş bir kalite şeması oluşturulabilir. (Başbuğ ve Emel, 1998: s.103)



Şekil 2.1: Kalite Maliyet Bileşenlerinin Sınıflandırılması

Kalite maliyetleri, birbirleri ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Önleme maliyetlerinin artırılması durumunda ürünlerdeki kusurlar ve uygunsuzlukların sayısında azalmalar olacaktır. Kusur oranının azalmasının anlamı, başarısızlık maliyetlerinin azalmasıdır (Bozkurt, 2003: s.23). Başarısızlık maliyetlerindeki aynı etki, değerlendirme maliyetleri için de geçerlidir. Önleme maliyetlerindeki artış, değerlendirme maliyetlerinin de azalmasını sağlayacaktır. Çünkü, kusur oranının azalması ile rutin muayene ve deney faaliyetleri gereksiniminde azalacaktır.

Bir bankada, değerlendirme maliyetlerinde bilgisayar, faks, telefon gibi banka faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan araçlara yapılan kontroller, operasyon kontrolleri olarak hesaplanabilir. Girdi kontrole örnek olarak, müşterinin hesap açma gibi işlemlerinde yapılan kontroller verilebilir. İç başarısızlık, bankanın düzeltilemeyen işlemleri sonucunda maliyet kayıplarını ele alınırken, dış başarısızlık maliyeti olarak müşteri kayıpları ve müşteri şikayetleri hesaplanabilir (Başbuğ ve Emel, 1998: s.105).

Bankalar son yıllarda alternatif bankacılık faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir. İnternet ve telefon bankacılığın güvenilirliği için üst düzey teknolojilerden yararlanmış ve büyük paralar harcamışlardır. Katılan bu maliyet kalite maliyetlerine örnek verilebilir. Örneğin; Türkiye’de 308 şubesiyle faaliyet gösteren bir banka, internet bankacılığı

uygulamasında kullan at şifre geliştirmiştir. İnternetten yapılan her bankacılık faaliyeti için, kişinin daha önce sisteme kaydedilen cep telefonuna tek sefer kullanılmak üzere şifre gönderilmektedir. Bankanın önleme maliyetleri artarken, başarısızlık maliyetleri azalmaktadır. Burada katlanılan maliyet ile müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin artırılması hedeflenmektedir.

Bankalar; belirli bir maliyetle toplamış oldukları kaynakları, maliyetin üzerinde bir gelirle kullanıma sunarlar. Mevduat, repo, fon, hazine bonosu ve devlet tahvili işlemlerinden toplanılan kaynaklar krediler ile kullanılır. Kredilerin başvuru tarihinden 1 gün sonra sonuçlandırılması hedeflenmektedir. Örneğin; bir müşteri başvurduğu ihtiyaç kredisinin 3-4 gün sonra sonuçlandığını öğrendiğinde müşteri kaybı ve müşteri neden olacaktır. Bu durum dış başarısızlık maliyetini, personel tarafından yanlış yapılan bir işlem sonucunda kredi kullandırım süresinin uzaması ise iç başarısızlık maliyetini artıracaktır.

2.2.1 Önleme Maliyetleri

Önleme maliyetleri, mamul veya hizmetlerin tüketici isteklerine uygunsuzluğunu önlemek amacıyla işin başında ve özel olarak tasarımlanmış tüm faaliyetlerin maliyetleri şeklinde tanımlanabilir (Suadiye, 2000: s.103). Kalite planlama, kalite iyileştirme programları, yeni ürün tasarımı, ekipman iyileştirme ve gelişme, yan sanayi planlama ve değerlendirme, önleyici bakım, pazar araştırması, ürün belgelendirme ve değerlendirme, ölçüm alet ve cihazlarının kalibrasyonu önleme maliyetleri olarak ele alınabilir (Başbuğ ve Emel, 1998: s.105). Kısacası hataların oluşmasını önlemek için yapılan yatırımlar önleme maliyetleridir. Bu yatırımlar başarısızlık maliyetlerini minimize etmeyi hedefler.

Önleme maliyetleri aşağıdaki faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Kalite Planlama Maliyetleri
- Pazarlama Maliyetleri
- Pazar Araştırma Maliyeti

- Müşteri Kalite İmajı Araştırmaları Gideri
- Doküman İncelemesi Maliyeti
- Hizmet Tasarımı Geliştirme Maliyeti
- Tasarım Kalitesini Geliştirme Maliyeti
- Tasarım Destek Faaliyetleri Gideri
- Hizmet Tasarımı Niteliklendirme Testleri Maliyeti
- Satın Alma Maliyetleri
- Tedarikçi Teftişleri Maliyeti
- Satın Alma Siparişleri Teknik Verileri İnceleme Maliyeti
- Hizmet Operasyonları Maliyeti
- Operasyon Sürecinin Geçerli Kılınması Maliyeti
- Girdi Muayeneleri ve Testleri Maliyetleri
- Operasyon Kalitesinin Planlanması Maliyeti
- Operasyon Destek Kalitesinin Planlanması Maliyeti
- Operatör Kalite Eğitim Maliyeti
- Kalite Yönetimi Maliyetleri
- Kalite Yönetimi ile İlgili Ücretler
- Kalite Yönetimi ile İlgili İdari Harcamalar
- Kalite Yönetimi ile İlgili Planlama Harcamaları
- Kalite Eğitim Maliyetleri
- Kalite İyileştirme ve Geliştirme Maliyetleri

- Kalite Denetimleri Maliyeti

Hataların oluşmasını önlemeye çalışmak, toplam kalite yönetiminin öğelerinden olan sürekli gelişme felsefesinin uygulandığını göstermektedir. Sürekli gelişme, mevcut durumu kavrayarak, gelişme olanaklarını arayan bir yönetim anlayışıdır. Gelişme olanaklarının aranma amacı daha yüksek kaliteye ulaşmak içindir. Daha yüksek kaliteye ulaşmak üzere sürekli gelişme gerçekleştirilirken, beraberinde performans geliştirmeyi de getirir. Performans geliştirme, organizasyon içindeki bireylerin kurum stratejisini ve vizyonunu destekleyecek şekilde davranması olarak tanımlanabilir. Bunun için ise mevcut durumu kavramak ve hataların oluşmasını önlemeye çalışmak gereklidir.

2.2.2 Değerlendirme Maliyetleri

Değerlendirme maliyetleri, kaliteli üretim gerçekleştirmek amacıyla malların kalite özelliklerinin ölçülmesi ve kontrol maliyetlerinden oluşur (Kırhoğlu, 1998: s.101). Ürün özelliklerine uygunluk sağlamak amacıyla oluşturulan maliyetlere, değerlendirme maliyetleri denir. Örnek olarak; giriş kontrol faaliyetleri, mamul denetimleri, kalibrasyon ve bakım harcamaları, ölçüm alet ve cihazların amortismanları vb. verilebilir (Suadiye, 2000: s.103). Bu faaliyetler;

- Satın Alma Değerlendirme Maliyeti
- Hizmet Operasyonları Değerlendirme Maliyetleri
- Planlanmış Operasyonlar Testler ve Denetimler Maliyeti
- Özel Testler Maliyeti
- Süreç Kontrol Ölçümleri Maliyeti
- Laboratuvar Desteği Maliyeti
- Dış Değerlendirme Maliyetleri
- Alan Başarı Testi Maliyeti

- İzinler ve Tastiklerin Maliyeti
- Malzeme Değerleme Maliyeti
- Kayıt Tutma Maliyeti

Değerleme maliyetleri başlığı altında toplanan kalite kontrol faaliyetlerinin önleme maliyetleriyle ilişkisi vardır. Ölçme ve değerlendirmenin olduğu organizasyonlarda hataların oluşmasını önlemeye çalışmak için organizasyon içerisindeki bireyler daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bunun sonucu olarak, bireyler kurum stratejisini ve vizyonunu destekleyecek şekilde davranarak performanslarını geliştirir, işletmenin devamlılığını sağlarlar.

2.2.3 Başarısızlık Maliyetleri

Başarısızlık maliyetleri, yapılan test ve gözlemler sonucu kalite gereksinimlerini karşılamada başarısız olan ürünler için yapılan faaliyetler bütünüdür (Kırhoğlu, 1998: s.102). İşletmeler mal ya da hizmet üretirken, tüm mal ya da hizmetlerin üretimini aynı kalitede gerçekleştiremezler. Bir mal ya da hizmet ihtiyaçları karşılamada başarısız olursa bir takım maliyetler ortaya çıkar. Bu maliyetler; iç ve dış başarısızlık maliyetleri olmak üzere iki gruba ayrılır.

İç Başarısızlık Maliyetleri

İç başarısızlık maliyetleri, ürünün müşteriye ulaşmasından önceki uygunsuzluklarının maliyetleridir (Başbuğ ve Emel, 1998: s.105). Başka bir ifadeyle, mal ya da hizmetlerin tüketiciye ulaşmadan önce tespit edilen hatalara neden olan etkenlerin ve bunların ortadan kaldırılması için gerekli olan tüm faaliyetlerin giderleridir. Bu giderler işletme içinde olduğundan, iç başarısızlık maliyetleri olarak adlandırılır. Yerine koyma, yeniden üretme ve tamir, problemlerin giderilmesi, muayene ve test tekrarı, değişim izinleri ve imtiyazlar, kalite uygunsuzluğundan doğan kazanç kaybı, zaman kaybı iç başarısızlık maliyetleri olarak ele alınarak incelenebilir. Bu faaliyetler;

- Hizmet Tasarımı Başarısızlık Maliyeti
- Tasarım Düzeltme Faaliyetleri Maliyeti
- Tasarım Değişikliklerinin Sebep Olduğu Tashih Maliyetleri
- Tasarım Değişikliklerinin Sebep Olduğu Hurda Maliyetleri
- Satın Alma Başarısızlık Maliyetleri
- Satın Alınan Red Malzemelerin Elden Çıkarılma Maliyeti
- Satın Alınmış Malzemelerin Yenilenme Maliyeti
- Tedarik Düzeltme Faaliyet Maliyeti
- Kontrol Edilmeyen Malzeme Kayıpları Maliyeti
- Hizmet Operasyonlarının Başarısızlık Maliyetleri
- Malzeme İnceleme ve İyileştirme Maliyeti
- Operasyon Tashih ve Tamir Maliyeti
- Ekstra Operasyonlarının Maliyeti
- Operasyonların Hurda Maliyeti
- Sınıfı İndirilmiş Hizmet Maliyeti
- İç Başarısızlık İşçilik Kayıpları Maliyeti

Dış Başarısızlık Maliyetleri

Dış başarısızlık maliyetleri, tüketiciye sunulan mal ya da hizmetin ihtiyacı ne ölçüde karşıladığının bir göstergesidir (Suadiye, 2000: s.104). Mal ya da hizmet alıcıya satıldıktan sonra niteliklerine uyma konusunda başarısız olursa bu maliyetler söz konusu olur. Bu maliyetler; mal ya da hizmetin tüketiciye dağıtımından sonra ortaya çıkan şikayetler, garanti süresi içinde yerine getirilen yükümlülükler, kabul edilmeyen ve iade edilen

mamuller, satış kaybı, mamul sorumluluğu, müşteri ile temas sağlama maliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetleri ise şöyle sıralayabiliriz.

- Şikayet Araştırmaları Maliyeti
- Düzeltme Maliyetleri
- Garanti Maliyetleri
- Taahhüt Maliyetleri
- Cezalar Nedeniyle Katlanılan Maliyetler

Başarısızlık maliyetlerini minimize etmenin yolu önleme maliyetlerine önem vermekten geçer. Daha önce ifade edildiği gibi sıfır hataya ulaşmak için yapılan kalite faaliyetleri, önleme maliyetlerini artıracak ve bunun sonucu olarak başarısızlık maliyetlerini azalacaktır. Ancak unutulmaması gereken bir konu vardır. Aşırı yapılan kalite faaliyetleri, önlemeye yapılan yatırımı artırarak organizasyonun üretim maliyetlerinin fazlalaşmasına neden olur. Bu açıdan bakılınca, aşırı önleme yatırımları yerine kaliteyi sürekli iyileştirme faaliyetleri ile kusursuz mal ya da hizmet üretimi gerçekleştirmek daha mantıklı olacaktır. Bu şekilde toplam kalite yönetiminin ilkelerinden olan sürekli iyileştirme gerçekleştirilecektir. Sürekli geliştirmenin performans geliştirmeye etkisi fazladır. Böylelikle organizasyon içindeki bireyler hataların önlenmesi için çalışacaklardır.

2.3 Kalite Maliyetlerinin Denetimi

Kalite yönetimi departmanının üslenmesi gereken bu temel fonksiyonlar yetkili elemanlarca gözden geçirilerek, denetlenir. Bu denetleme, kalite maliyet sistemini uygulayan işletmelerde muhasebe birimleri tarafından yapılmaktadır. İşletme organizasyonundaki çeşitli birimlerde kaliteli üretim için yapılan her bir çalışma kaydedilmektedir. Toplam kalite ile ilgili ortaklaşa yapılan masraflar da belirlenmiş olan kalite maliyet merkezlerinde toplanmaktadır. Kalite maliyet merkezleri, kalite kontrol faaliyetlerinin

ve dolayısıyla masraflarının sağlıklı bir şekilde denetlenebilmesi için, uygun görüldüğü takdirde değiştirilebilmektedir. Kalite maliyetleri, bu yüzden işletme performansının bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Suadiye, 2000: s.117). Toplam kalite anlayışının bir gereği olarak kalite çalışmaları ve maliyetlerinin denetiminin yapılması gereklidir.

2.4 Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi

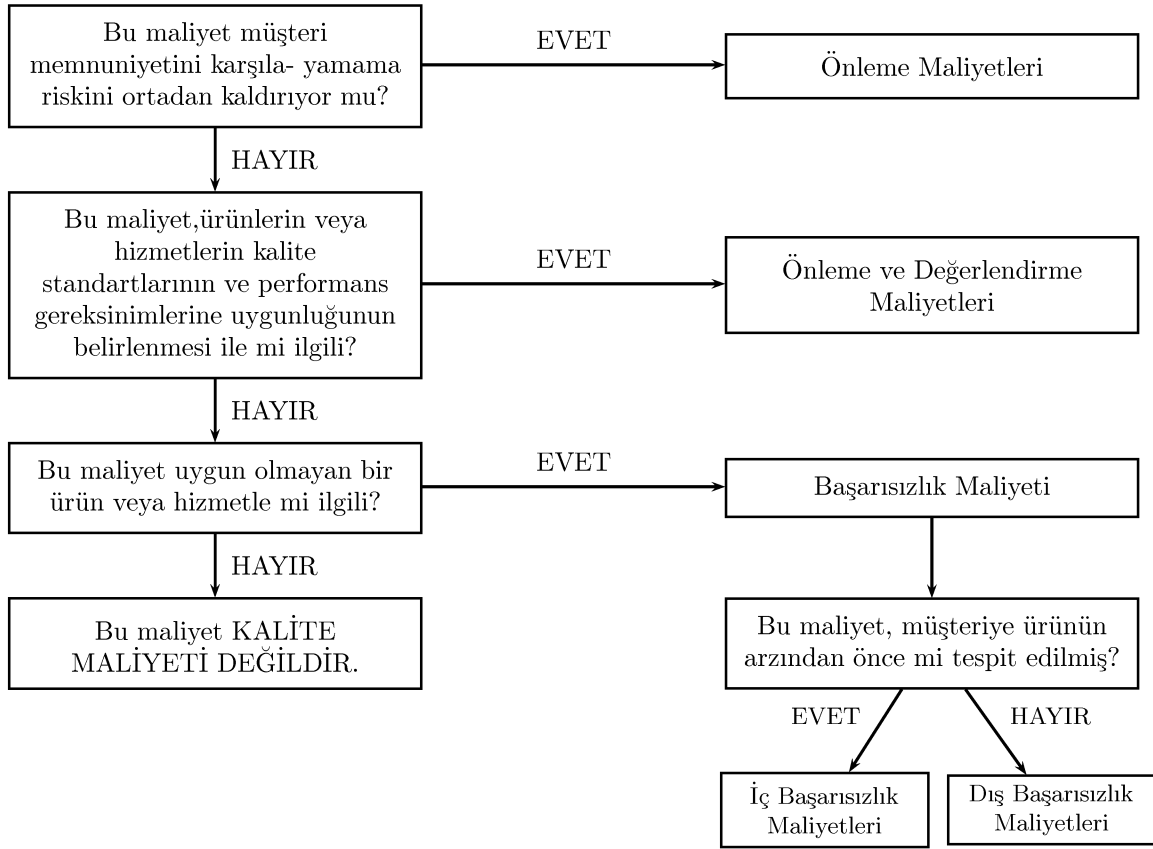
Toplam kalite yönetimindeki üretim çalışmalarının bir parçası olan kalite maliyetleri mamul üretimi için katılan diğer maliyetlerden ayrı olarak düşünülmemektedir. Kalite maliyetleri diğer üretim maliyetleri gibi üretilen mamullerin maliyetine eklenir. Ayrı bir muhasebeleştirilme yöntemi yoktur. Kalite maliyetleri muhasebesinde esas alınacak hesap planı tekdüzen muhasebe sisteminde yer alan hesap planıdır. Bu hesap planında kalite maliyetleri ile ilgili olarak özellikle bir hesap yer almamaktadır.

Kalite maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi sırasında işletmenin mevcut muhasebe bilgilerine ihtiyaç duyulur. Bu bilgiler kalite maliyet hesaplarının neleri kapsayacağını ve nasıl işleyeceğini belirleyen akış diyagramını oluşturmak için gereklidir.

Mamul maliyetinde gizlenmiş olan kalite maliyet bileşenleri akış diyagramı ile belirlenir. Kalite maliyetlerini yükleniş şekillerine göre; D.İ.M.M, D.İ.G ve G.Ü.G. olarak, faaliyet hacmi karşısındaki davranışlarına göre ise sabit, değişken ve yarı değişken giderler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma ile söz konusu maliyetlerin kullanımını kolaylaştırılabilir.

Hangi maliyetin hangi sınıfa dahil olduğunu daha kolay açıklayabilmek amacıyla oluşturulan akış diyagramı şekil 2.2'de görüldüğü gibidir (Yükçü, 1999: s.122).

Kalite maliyetlerinin muhasebe sisteminde izlenmesi söz konusu maliyetlerin analiz edilmesi, mümkün ise azaltılabilmesi ve yönetsel kararlara ışık tutabilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle kalite maliyetlerine ilişkin unsurların, ilgili muhasebe kayıtları sırasında eşzamanlı olarak kaydedilmesi veya 8 No'lu hesap grubunda kalite maliyetlerine ilişkin hesapların açılması gereklidir (Kırhoğlu, 1998: s.98). 8 No'lu grubu, işletmeler yönetim muhasebesi amaçları için serbestçe kullanabilirler. Ancak bu grupta açılacak



Şekil 2.2: Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesi

hesaplar dönem sonunda kapatılır. 8'li grubun kullanılması sırasında da, maliyet hesaplarına aykırı davranılmamalıdır. Kalite maliyetleri ile ilgili olarak tekdüzen hesap planında boş bırakılan 8 Serbest Ana Grubunda hesap planı aşağıdaki şekilde oluşturulur (Adnan, 1997: s.230).

8.KALİYE MALİYETLERİ

810 ÖNLEME MALİYETLERİ

810.01. Kalite Planlama Maliyetleri

810.02. Pazarlama Maliyetleri

810.02.01. Pazar Araştırma Maliyeti

810.02.02. Müşteri Kalite İmajı Araştırmaları Gideri

810.02.03. Doküman İncelemesi Maliyeti

810.03. Hizmet Tasarımı Geliştirme Maliyeti

810.03.01. Tasarım Kalitesini Geliştirme Maliyeti

810.03.02. Tasarım Destek Faaliyetleri Gideri

810.03.03. Hizmet Tasarımı Niteliklendirme Testleri Maliyeti

810.04. Satın Alma Maliyetleri

810.04.01. Tedarikçi Teftişleri Maliyeti

810.04.02. Satın Alma Siparişleri Teknik Verileri İnceleme Maliyeti

810.05. Hizmet Operasyonları Maliyeti

810.05.01. Operasyon Sürecinin Geçerli Kılınması Maliyeti

810.05.02. Girdi Muayeneleri ve Testleri Maliyetleri

810.05.03. Operasyon Kalitesinin Planlanması Maliyeti

810.05.04. Operasyon Destek Kalitesinin Planlanması Maliyeti

810.05.05. Operatör Kalite Eğitim Maliyeti

810.06. Kalite Yönetimi Maliyetleri

810.06.01. Kalite Yönetimi ile İlgili Ücretler

810.06.02. Kalite Yönetimi ile İlgili İdari Harcamalar

810.06.03. Kalite Yönetimi ile İlgili Planlama Harcamaları

810.06.04. Kalite Eğitim Maliyetleri

810.06.05. Kalite İyileştirme ve Geliştirme Maliyetleri

810.06.06. Kalite Denetimleri Maliyeti

810.07. Diğer Önleme Maliyetleri

811. ÖNLEME MALİYETLERİ YANSIMA HESABI

812. ÖNLEME MALİYETLERİ FARKLAR HESABI

820. DEĞERLENDİRME MALİYETLERİ

820.01. Satın Alma Değerlendirme Maliyeti

820.02. Hizmet Operasyonları Değerlendirme Maliyetleri

820.02.01. Planlanmış Operasyonlar Testler ve Denetimler Maliyeti

820.02.02. Özel Testler Maliyeti

820.02.03. Süreç Kontrol Ölçümleri Maliyeti

820.02.04. Laboratuvar Desteği Maliyeti

820.03. Dış Değerlendirme Maliyetleri

820.03.01. Alan Başarı Testi Maliyeti

820.03.02. İzinler ve Tasdiklerin Maliyeti

820.03.03. Malzeme Değerleme Maliyeti

820.03.04. Kayıt Tutma Maliyeti

820.04. Diğer Değerlendirme Maliyetleri

821. DEĞERLENDİRME MALİYETLERİ YANSITMA HESABI

822. DEĞERLENDİRME MALİYETLERİ FARKLAR HESABI

830. İÇ BAŞARISIZLIK MALİYETLERİ

830.01. Hizmet Tasarımı Başarısızlık Maliyeti

830.01.01. Tasarım Düzeltme Faaliyetleri Maliyeti

830.01.02. Tasarım Değişikliklerinin Sebep Olduğu Tashih Maliyetleri

830.01.03. Tasarım Değişikliklerinin Sebep Olduğu Hurda Maliyetleri

830.02. Satın Alma Başarısızlık Maliyetleri

830.02.01. Satın Alınan Red Malzemelerin Elden Çıkarılma Maliyeti

830.02.02. Satın Alınmış Malzemelerin Yenilenme Maliyeti

830.02.03. Tedarik Düzeltme Faaliyet Maliyeti

830.02.04. Kontrol Edilmeyen Malzeme Kayıpları Maliyeti

830.03. Hizmet Operasyonlarının Başarısızlık Maliyetleri

830.03.01. Malzeme İnceleme ve İyileştirme Maliyeti

830.03.02. Operasyon Tashih ve Tamir Maliyeti

830.03.03. Ekstra Operasyonlarının Maliyeti
830.03.04. Operasyonların Hurda Maliyeti
830.03.05. Sınıfı İndirilmiş Hizmet Maliyeti
830.03.06. İç Başarısızlık İşçilik Kayıpları Maliyeti
830.04. Diğer İç Başarısızlık Maliyetleri
831. İÇ BAŞARISIZLIK MALİYETLERİ YANSITMA HESABI
832 BAŞARISIZLIK MALİYETLERİ FARKLARI HESABI
840. DIŞ BAŞARISIZLIK MALİYETLERİ
840.01. Şikayet Araştırmaları Maliyeti
840.02. Düzeltme Maliyetleri
840.03. Garanti Maliyetleri
840.04. Taahhüt Maliyetleri
840.05. Cezalar Nedeniyle Katlanılan Maliyetler
840.06. Diğer Dış Başarısızlık Maliyetleri

Kalite maliyetlerinin yukarıdaki şekilde izlenmesi gider bütünlüğünü bozacağından, 890 No'lu hesaba bir karşılık hesabı açılarak kalite maliyetleri izlenebilir.

Bu sistemin işleyişi ise şu şekilde açıklanabilir. İlgili kalite maliyet hesabına borç yazılırken, 890 Kalite maliyetleri karşılık hesabına alacak yazılır. Yıl sonunda ise hesaplar karşılıklı olarak kapatılır. İşleyişin gerçekleşmesi için işletmenin muhasebe programında düzenleme yapılmalıdır. Kalite maliyetleri ile ilgili maliyet oluşumunda normal muhasebe kayıtları yapılır. Fakat eşzamanlı olarak kalite maliyet hesapları ile kalite maliyetleri karşılık hesapları da çalıştırılır (Kırlioğlu, 1998: s.111).

Örneğin; bir bankada çalışanların eğitimi için, eğitmene 4000 YTL net ücret ödendiğini ve bilgisayarların değişimi için 10.000 YTL harcandığını varsayalım. Bu durumda yapılan bu harcama şu şekilde kayıt altına alınır.

730 GENEL ÜRETİM GİDERLER HESABI	14.000	
730.60.9. Kalite Maliyetleri		
381 GİDER TAHAKKUKLARI		14.000
810.01. KALİTE PLANLAMA MALİYETLERİ	4.000	
810.05. HİZMET OPERASYONLARI MALİYETLERİ	10.000	
890. KALİTE MALİYETLERİ KARŞILIK HS.		14.000

2.5 Kalite Maliyetlerinin Bütçelenmesi

Bütçeler, önceden belirlenmiş bir amaca ulaşabilmek için geleceğe yönelik faaliyetleri ana hatları ile belirleyen planlardır. Organizasyonlarda birimler veya departmanlar bazında tasarlanan bütçeler bir araya getirilip gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra organizasyonun genel bütçesi oluşturulur (Kutlu, 2002: s.123). Bu genel bütçe doğrultusunda organizasyon içerisindeki bireyler belli bir zaman süreci içerisinde gelecekteki faaliyetlerini önceden hazırlarlar, işletme politikası belirlerler.

Bütçeler, gerçekçi olmalı ve ulaşılabilir düzeyi hedef almalıdır. Aksi takdirde organizasyonda çalışanlar bütçeyi, hedeflerine ulaşmada yardımcı bir araç olarak görmezler.

Kalite kontrol programında bütçeleme; oluşan kalite maliyetlerinin daha önceden belirtildiği gibi gruplandırılması, yöneticilerin geleceğe yönelik kararlarında belirsizliğin azaltılması için yapılan planlama ve kontrol işlemidir (Güler, 1998: s.46). Bütçeleme, departmanlar ve mamul bazında beklenen maliyetleri ve gelirleri belirler. Bütçelenen rakamlarla fiili rakamlar karşılaştırılarak departmanların ve mamullerin hedeflere ulaşp ulaşmadığı kontrol edilir. Böylelikle gerek planlama, gerekse yürütme denetlenerek başarı değerlendirilmesi yapılması sağlanır.

Organizasyon yapısının başarısı, bireylerin becerilerini ortaya koyabilmeleri ve değerlendirme yapabilmeleri ile mümkündür. Organizasyon içerisindeki bireylerin becerilerini ortaya koyabilmeleri için işletmenin öngördüğü hedefleri net bir şekilde

anlamaları gerekmektedir. Bu hedefler bütçeleme yapılarak belirlenir. Bu nedenle bütçe; sağlam, ekonomik, sosyal, demografik, gerçekçi işletme faaliyetlerine ve etkin verilere dayandırılmalıdır (Yükçü, 1999: s.122).

Bütçeleme faaliyetleri periyodik şekilde oluşturulur. Değişen işletme hedeflerine göre planlamada düzeltme yapılabilir. İhtiyaç duyulduğu taktirde bütçeye konulan rakamlar dönem içerisinde gözden geçirilerek değiştirilir. Böylelikle fiili rakamlarla bütçelenen rakamlar arasındaki sapma azaltılır. Organizasyon içerisindeki bireylerin başarı oranları artar.

Bütçeleme yapılırken gerçek verilere dayanan, uygun yöntemler kullanılmalıdır. Bu yöntemler;

- Muhasebe Yargı Yöntemi
- Grafik Yöntemi
- Alçak Yüksek Noktalar Yöntemi
- En Küçük Kareler Yöntemi

2.5.1 Muhasebe Yargı Yöntemi

Bu yöntemde her bir maliyet türü hesabı tamamen sabit veya tamamen değişken ya da her ikisinin karışımı olarak sınıflandırılır. Tamamen değişken maliyet kalemleri için, birim başına tek bir ortalama maliyet rakamı seçilir. (direkt işçilik saati ve mamul birimi başına endirekt işçilik maliyeti gibi.) Tamamen sabit maliyet türleri için de benzer şekilde, dönem başına sabit maliyet tutarı hesaplanır. (aylık amortisman maliyeti gibi) Tamamen sabit veya değişken olmayan maliyet türleri için de ilişkiyi yansıtacak birer maliyet formülü oluşturulur (Kutlu, 2002: s.124).

Değerlendirme maliyetlerinin önemli bir kısmı sabit iken, önleme maliyetlerinin geneli değişken nitelikteki maliyetler olarak adlandırılır. Böyle bir durumda değerlendirme maliyetleri için sabit maliyet tutarı hesaplanır. Örneğin; X mamulü üreten işletmede

kullanılan cihazın yıllık amortisman tutarı 4800 YTL'dir. Bu durumda işletme aylık değerlendirme maliyeti olarak 400 YTL sabit maliyet hesaplar.

2.5.2 Grafik Yöntemi

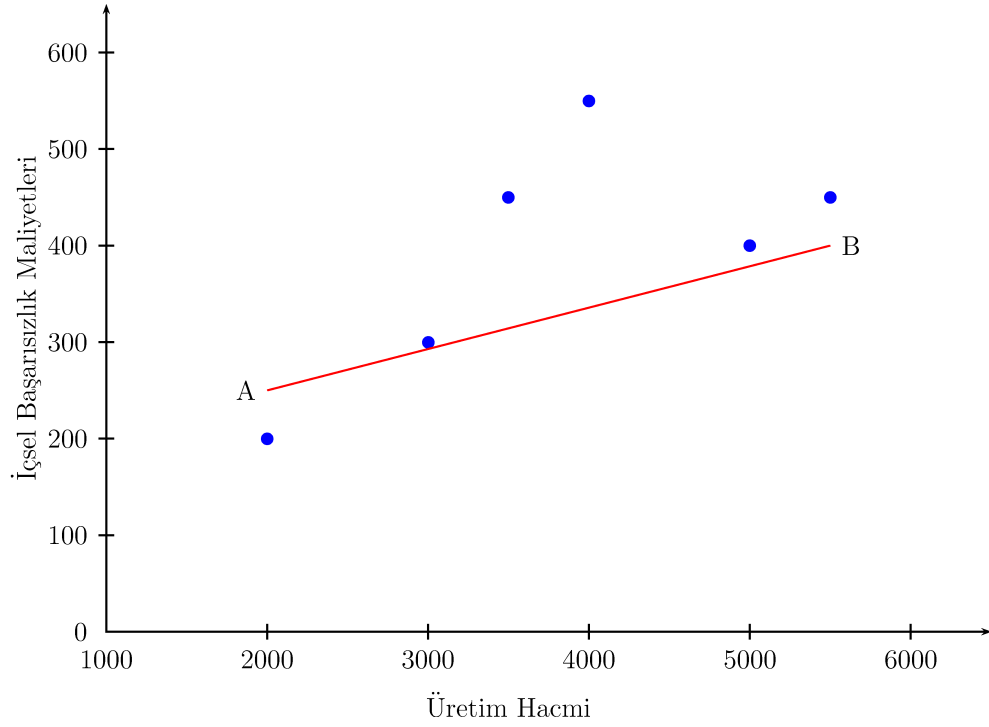
Kalite maliyetlerinin, grafik yardımıyla tahmin edildiği yöntemdir. Geçmişteki maliyet-hacim ilişkisi gözlemlenerek noktalar belirlenir. Göz kararıyla grafikte işaretlenen noktaya, en iyi ortalamayı temsil edeceğine inanılan bir doğru çizilir. Kalite maliyetlerinin tahminine ilişkin olarak bu doğrunun eğiminin bulunması gerekir. Eğimi bulabilmek için doğru üzerinde rast gele iki nokta alınarak, söz konusu noktalar arasındaki kalite maliyetlerinde meydana gelen değişme, faaliyet hacmindeki değişmeye oranlanır. Yöntemi bir örnek yardımıyla inceleyelim;

Dönemler	Üretim Hacmi (Birim)	İçsel Başarısızlık Maliyeti (YTL)
Ocak	2 000	200
Şubat	3 000	300
Mart	3 500	450
Nisan	4 000	550
Mayıs	5 000	400
Haziran	5 500	450

Geçmişteki maliyetler ve üretim hacmi verileri dikkate alınarak, üretim hacmi ve içsel başarısızlık maliyetlerini temsil eden noktalar, grafik üzerinde işaretlenir.

Gelişi güzel alınan A ve B noktaları için üretim hacmi ve içsel başarısızlık maliyetlerini hesaplarsak;

	Üretim Hacmi	İçsel Başarısızlık Maliyeti
B	5 500 Birim	400 YTL
A	2 000 Birim	250 YTL
	7.500 Birim	650 YTL



Şekil 2.3: Kalite maliyetlerinin bütçelenmesinde grafik yöntemi

$Y = a + bx$ esnek bütçe denkleminde (Yükçü, 1999: s.323-324);

- Y Toplam Kalite Maliyetlerini (örneğin toplam içsel başarısızlık maliyetini)
- a Toplam Kalite Maliyetlerinin sabit kısmını
- b Değişken Kalite Maliyetlerini, bir faaliyet hacmindeki değişken maliyet oranı
- x Değişken Kalite Maliyetlerini etkileyen faaliyet hacmini ifade etmektedir.

Buna göre; değişken parametre (b) aşağıdaki şekilde hesaplanır.

$$b = \frac{400 - 250}{5500 - 2000} = 0.042 \text{ YTL/birim}$$

Buna göre A ve B noktalarında sabit nitelikli İçsel Başarısızlık Maliyetleri şöyledir;

B noktasında; $a = 400 - (0.042 \times 5500) = 169 \text{ YTL}$

A noktasında; $a = 250 - (0.042 \times 2000) = 166 \text{ YTL}$

Örneğin; Eylül ayı için planlanan üretim 3.000 birim ise, bu üretim seviyesi için İçsel Başarısızlık maliyeti tahmin edilerek bütçelenir.

$$Y = a + bx$$

$$Y = 169 + (0.042 \times 3.000)$$

$$Y = 295 \text{ YTL}$$

2.5.3 Alçak Yüksek Noktalar Yöntemi

Geçmişteki en yüksek ve en düşük faaliyet hacimleri ile bu iki hacim seviyesindeki kalite maliyetleri arasında ilişki kurulur. Bu iki faaliyet hacmi arasındaki fark ile, bu hacimlerin maliyet farkı arasında ilişki kurularak, faaliyet hacmi başına değişken maliyet hesaplanır (Yükçü, 1999: s.126-127).

Üretim miktarları ile maliyetler dönemler itibariyle belirlenir. Bu verilere göre en yüksek ve en düşük noktalar tespit edilerek, bu noktalar arasındaki farklar alınır. Grafik yönteminde olduğu gibi esnek bütçe denkleminde yararlanarak maliyetler hesaplanabilir.

Örneğin; bir üretim işletmesinin 6 aylık dönemlere ait üretim miktarı ve İçsel Başarısızlık maliyetleri şöyle gerçekleşmiş ise,

Dönemler	Üretim Hacmi (Birim)	İçsel Başarısızlık Maliyeti (YTL)
Ocak	1 500	200
Şubat	3 000	480
Mart	5 500	700
Nisan	4 000	300
Mayıs	3 000	400
Haziran	2 500	450

Verilere dayanarak en yüksek ve en düşük noktalar ve bu noktalar arasındaki farklar şöyledir.

	Üretim Miktarı	İçsel Başarısızlık Maliyeti
En Yüksek Nokta (Mart)	5 500 birim	700 YTL
En Düşük Nokta (Ocak)	1 500 birim	200 YTL
	4.000 birim	500 YTL

$$\text{Birim Başına İçsel Başarısızlık Maliyeti} = \frac{500}{4000} = 0,125 \text{ YTL / Birim}$$

$Y = a + bx$ denkleminde göre, içsel başarısızlık maliyetlerinin sabit kısmı aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$\text{En yüksek Sabit İçsel Başarısızlık Mal. (a)} \quad 700 - (0,125 \times 5\,500) = 12,5 \text{ YTL}$$

$$\text{En düşük Sabit İçsel Başarısızlık Mal. (a)} \quad 200 - (0,125 \times 1\,500) = 12,5 \text{ YTL}$$

Örneğin; Eylül ayı için planlanan üretim 3.000 birim ise, bu üretim seviyesi için İçsel Başarısızlık maliyeti aşağıdaki denklem ile hesaplanır.

$$Y = a + bx$$

$$Y = 12,5 + (0,125 \times 3000) = 387,5 \text{ YTL olacaktır.}$$

2.5.4 En Küçük Kareler Yöntemi

Bu yöntemde ise esnek bütçe formülünden yararlanılır. Esnek bütçe denkleminde sabit (a) ve değişken (b) kalite maliyetlerine ait parametrelerin hesaplanmasında, aşağıdaki formüller kullanılır (Yükçü, 1999: s.328).

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Yukarıdaki formüllerde yer alan parametreler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

a Sabit kalite maliyetleri

b Faaliyet hacmine göre değişken kalite maliyetleri

x Kalite maliyetlerini etkileyen faaliyet hacmi

y Toplan kalite maliyetleri

n Veri sayısı

Bir işletmenin satış miktarı ile dışsal başarısızlık maliyetleri ilişkisinden yararlanılarak, dışsal başarısızlık maliyetleri aşağıdaki örnekte gösterildiği gibi tahmin edilebilir.

n	Aylar	Satış Miktarı (x)	Dış.Baş.Mali. (y)	$x y$	x^2
1	Ocak	250	300	75.000	62.000
2	Şubat	300	600	180.000	90.000
3	Mart	380	400	152.000	144.400
4	Nisan	400	550	220.000	160.000
5	Mayıs	500	600	300.000	250.000
6	Haziran	520	450	234.000	270.400
		2350	2900	1.161.000	977.300

$$a = \frac{(977.300 \times 2900) - (2350 \times 1.161.000)}{(6 \times 977.300) - (2350)^2}$$

$$a = 310.049 \text{ YTL}$$

$$b = \frac{(6 \times 1.161.000) - (2350 \times 2900)}{(6 \times 977.300) - (2350)^2}$$

$$b = 0,442 \text{ YTL}$$

Eylül ayında 3.000 birim satış yapıldığında, bulduğumuz sonuçları esnek bütçe denklemine göre yazarak dışsal kalite maliyetleri tahmin edilir.

$$Y = a x + b$$

$$Y = 310,049 + (0,442 \times 3000)$$

$$Y = 1636,049 \text{ YTL}$$

2.6 Kalite Maliyetlerinin Raporlanması

Kalite maliyet raporları; faaliyetlerin işletmelerin yapısı ve amacına uygun yürütüp yürümediğini izlemek, alınması gerekli önlemleri belirlemek ve gelecekteki bütçeler için bilgi sağlamak amaçlarıyla düzenlenebilir. Kalite maliyetlerini ilgili yerlere raporlamanın aşağıdaki yararları olacaktır (Dhillan, 1985: s.66-69).

- Kalite maliyet bileşenlerini oluşturan verilerin tam ve güvenilir olarak sağlanması
- Mevcut sistem içinde bir kısım maliyetlerin kalite maliyetlerine dönüştürülmesine imkan sağlanması
- İşletme kalite faaliyetlerinin etkinliği konusunda yardımcı olunması
- Teknolojik gelişmelerle oluşan yeni kalite maliyet verilerinin ilgili faaliyet alanlarına bulunup yerleştirilmesi.
- Bütçe ve planlama çalışmalarında işletmeye yardımcı olunması
- Kalite ile ilgili maliyetlerin toplanması ile rapor formatlarının geliştirilmesi
- Tepe yönetiminin kalite ile ilgili maliyetleri incelemesine ve karar almasına kolaylık sağlanması,
- Raporlama sayesinde bir kısım faaliyet maliyetlerinin düzeltilmesinin sağlanması
- Raporlama ile elde edilen detaylı kalite maliyet bilgileri sayesinde yöneticilerin bu konuda bilgi edinmelerinin sağlanması
- Kalite maliyet raporları sayesinde oluşturulan çizelge ve grafiklerle maliyetlerin seyrinin şekil olarak daha iyi anlaşılmasına olanak sağlanması.

Düzenlenecek bu raporlarla kalite maliyetleri ile ilgili maliyet türlerinin ve gruplarının birbirleri ve bütçelenmiş tutarları ile dönemler itibarıyla kıyaslanması önem taşımaktadır. Bu kıyaslanma sayesinde, olası bütçe sapmaları önlenabilir ve düzeltilebilir. Böylece bireysel performansın artması sağlanır.

Bireysel performans artışının sürekli olması için, her çalışan ile yönetici arasında planlama, yönetim ve değerlendirme süreçlerinin devamlılık göstermesi gereklidir. Planlama eylemi, daha önce de değinildiği gibi bütçeleme ile olacaktır. Çalışanlar neye katkıda bulunacaklarını bildiklerinden yönetici talimatları doğrultusunda çalışmaya odaklanacaklardır. Önlerinde net bir şekilde ifade edilmiş olan bütçeleme rakamları olduğundan, bu rakamlara ulaşmak için yüksek performans sergileyeceklerdir. Yönetim sürecinde yönetici bireylere analitik düşünme, iletişim, sürekli gelişme, işbirliği, müşteri duyarlılığı, karar alma, esneklik, insan ilişkileri gibi pek çok konuda yetkinlik çalışmaya uğraşacaktır. Değerleme süreci ise, raporlama ile mümkündür. Kalite maliyetleri diğer maliyetlerden farklı olarak üst yönetime rapor şeklinde sunulur. Üst yönetime rapor şeklinde sunulan maliyet raporları, bütçe yılında konulan hedeflere ulaşıp ulaşamadığını tespit etmekte ve performans değerlendirilmesi yapılmasını sağlamaktadır.

2.7 Performans Değerlemede Kalite Maliyetleri

Organizasyonlar, kaliteyi sağlamak ve geliştirmek için kalite kontrolü ve toplam kalite yönetimi ilkelerinden yararlanmaktadırlar. Kalite maliyetlerine ulaşmak için sürdürülen tüm faaliyetlerde, çalışanların ve işverenlerin faaliyetlerinin en ekonomik düzeyde gerçekleşmesi beklenmektedir. Üretilen mal veya hizmetlerin kalitesini artırmak, organizasyonların performans ölçüm ve denetim amaçlarındandır. Bu amaca ulaşmak için, yüksek kalite ile düşük maliyetin aynı anda gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Kaliteyi artırmak için, kalite maliyetlerini azaltmak gerekir. Bunun için kalite kontrol yapılmalıdır.

Kalite kontrol, süreç içinde kalite etkinliğini azaltacak program veya tedbirleri olarak kaliteye hakim olma anlamında kullanılabilir (Halis, 2000: s.56). Kalite kontrol bir karşılaştırmadır. Mevcut durum ile, planlanan durumun karşılaştırılması ile farkın tespit edilip, ortadan kaldırılma sürecidir. Ancak klasik anlamda ölçme ve değerlendirme değildir. Ölçme ve değerlendirme, kalite kontrol tekniklerinden sadece bir tanesidir. Bunun yanı sıra; süreçlerin kontrolü, personel eğitimi, satın alınan hammaddenin kontrolü, tasarımın kontrolü gibi bir çok kalite kontrol tekniği vardır. Kalite kontrolün amacı, tüketici isteklerini olası en ekonomik seviyede karşılayabilecek ürünün üretilmesi veya

hizmetin sunulması için plan ve programların geliştirilerek uygulanması ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır.

Kaliteye ilişkin performans göstergelerinin incelenmesi için, kalite maliyetlerinin bilinmesi gerekir. Kalite maliyetlerini sınıflandırılmalı ve daha sonra performans, bu maliyetlere dayalı olarak ölçülmelidir. Performans değerlendirmede, önleme maliyetlerindeki artışların, ölçme ve değerlendirme ve başarısızlık maliyetlerinde azalmalara neden olacağı görüşü ve ayrıca kaliteli üretim artışının, kalitesiz üretimin yaratacağı ek işletme genel giderlerinde de tasarruf yaratacağı görüşü esas olmalıdır (Akal, 2000: s.233-234).

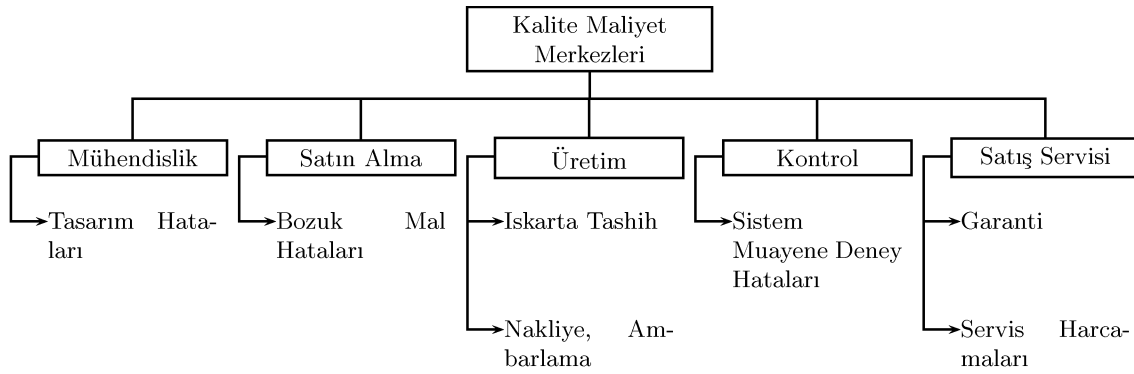
Organizasyonlarda kalite maliyeti kavramıyla ortaya çıkan maliyetlere dayalı performans değerlendirme oranları aşağıdaki gibidir (Akal, 2000: s.239).

- $\frac{\text{Kalite Maliyetleri}}{\text{Çalışan Sayısı}}$
- $\frac{\text{Kalite Maliyetleri}}{\text{Net Satışlar}}$
- $\frac{\text{Kalite Maliyetleri}}{\text{Toplam Üretim Maliyeti}}$
- $\frac{\text{Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri}}{\text{Kalite Maliyetleri}}$
- $\frac{\text{Kalite Maliyetleri}}{\text{Direkt İşçilik Sayısı}}$
- $\frac{\text{Kalite Maliyetleri}}{\text{Katma Değer}}$
- $\frac{\text{Kalite Önleme Maliyetleri}}{\text{Kalite Maliyetleri}}$
- $\frac{\text{Kalite Önleme Maliyetleri}}{\text{Kalite Maliyetleri}}$

Bu göstergeler, kalite maliyeti ile ilgili verilerin uygun biçimde sınıflandırılarak kaydedilmesi halinde gerçekçidir. Bu koşulun sağlanması için işletmeler maliyet kayıtlarını çok iyi tutmalıdır. Maliyet muhasebesi doğru bir biçimde yönetiliyorsa, etkin bir planlama ve kontrol aracı olmaktadır. Bu da işletmenin performansından sorumlu yönetim açısından önem taşımaktadır.

2.8 Kalite Maliyetlerinin Analizi

Günümüzde kalite maliyetleri analizleri, işletmelerin toplam maliyetlerini düşürmek ve aynı zamanda işletme verimliliğini yükseltmek amacıyla kullanılan bir metottur (Kırhoğlu, 1998: s.98). Kalite maliyetlerin eksiksiz olarak toplanması, ait olduğu gruba kaydedilmesi ve kalite maliyet merkezinin belirlenmesi kalite maliyet analizinde dikkat edilmesi gereken hususlardır. Bu hususlardan ilki olan kalite maliyetlerinin eksiksiz olarak toplanması ve ait olduğu gruba dahil edilmesi için kalite maliyet merkezlerinin belirlenmesi gerekir. Böylelikle kalite faaliyetlerinin değerlendirilmesi kolaylaşacaktır. Kalite maliyet merkezleri şekil 2.4.'de görünen bölümlerden oluşur (Suadiye, 2000: s.109).



Şekil 2.4: Kalite Maliyet Merkezleri

Bir organizasyonda kalite maliyet analizleri yapmak için kalite maliyet merkezleri belirlenerek maliyet sistemi oluşturulur. Kalite maliyet sistemi, bir mamul veya hizmetin mevcut fiili maliyetleri ile her şeyin yüzde yüz performans gösterdiği mükemmellikte olduğu dönemdeki maliyetler arasındaki farkı ölçmek için vardır (Yükçü, 1999: s.113). Kısacası kalite maliyet sistemi, performans ölçme ve değerlendirme aracıdır.

Bir işletmede kalite maliyet sistemi oluşturmanın amacı performans ölçme ve değerlendirme yapabilmektir. Bu amaç doğrultusunda işletme kusurlu üretim maliyetlerini sıfıra indirmeyi ve doğru önleyici faaliyetlerine yatırım yapmayı hedefler. Performans geliştirmek için önleme faaliyetlerini sürekli takip etmeye ve yeniden yönlendirmeye gerek duyulmaktadır. Bu nedenle performans geliştirme için toplam kalite anlayışı işletmeye yerleştirilir. Toplam kalite yönetimi anlayışında, maliyetleri azaltarak maksimum kalitede üretim yapmak hedeflenir.

Performans ölçme ve değerlendirme aracı olan kalite maliyet sisteminin temel fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yükçü, 1999: s.114-115).

- Üretimdeki kalitesizliğin düzeltilmesi amacı ile tavsiyelerde bulunarak kalitesizliği yaratan sebepleri araştırarak, her aşamadaki kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve kalite maliyetlerini analiz etmek. Bu analizleri gerçekleştirmek amacı ile muhasebe departmanı ile işbirliği yapmak.
- Kalite maliyetleri ile ilgili olarak hazırlanmış bütçe hedeflerine ulaşabilmek amacıyla işletmenin tüm bölümleri arasında koordinasyon ve haberleşmeyi sağlamak.
- Maliyetleri azaltmak ve kontrol etmek amacıyla işletmede yürütülen süreklilik kazanmış politikaları izlemek ve gerektiğinde gözden geçirmek.
- Kalite başarısızlıklarından doğan sorunların araştırılması, sorumluların bulunması, nedenlerin ortaya çıkarılması ve bu nedenlerden oluşan kalite maliyetlerinin gözden geçirilmesini sağlamak.
- Daha iyi kalitenin elde edilmesine yönelik olarak hedefler koymak.

BÖLÜM III

BANKACILIKTA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Rekabetin kıyasıya arttığı, müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir değişim geçirdiği günümüzde organizasyonların başarıya ulaşması, uygulanacak kalite sistemi ile mümkündür. Kalite sadece sanayi sektöründe uygulanan bir faaliyet değildir. Bu düşünceden yola çıkarak hizmet sektöründe de toplam kalite yönetimi uygulamaları olmalıdır. Ancak kalite ve kalite kontrol faaliyetlerinin hizmet sektörüne, özellikle de bankacılık işlemlerine nasıl uygulanacağını açıklamak başlarda zor görülmüştür.

Bankacılık sektöründe el ile yapılan işlemlerden, bilgisayara geçiş ile kalite ve kalite kontrol kavramları net bir şekilde açıklandı. Hatta ISO 9000 serisi olarak adlandırılan kalite güvence sistemleri kurularak, hizmet kalitesi bankalarca belgelendirilmeye başlandı.

Çalışmanın bu bölümünde, hizmet sektörünün özellikleri ve yapısı, hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin özellikleri, kalite ve kalite kontrol faaliyetleri üzerinde durularak toplam kalite yönetimi açıklanacaktır.

3.1 Hizmet Sektöründe Kalite

3.1.1 Hizmet Sektörünün Özellikleri

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanır (Karatepe, 1999: s.109). Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataları da beraberinde getirir. Hataların oluşmasını önlemeye çalışmak, çalışanların tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticilerin ve takım liderlerinin misyonudur. Bu misyon çerçevesinde hareket eden yöneticiler ve takım liderleri yüksek performanslı bireylerle çalışmaktadır. Bu nedenle, bireyin performans değerlendirilme sürecinde çalışanların motivasyonu ve tatmin olma

beklentileri dikkate alınır.

Hizmet, soyut faaliyetler sonucunda insanların gereksinimlerini yerine getiren, onlara yarar sağlayan davranışlar bütünüdür. Bu nedenle hizmet kalitesine ilişkin özellikleri tanımlamak, fiziki ürünlerinkileri tanımlamaktan daha güçtür (Ensari, 2000: s.18). Ürün hataları genellikle onları oluşturan bileşenlerin hatalarından kaynaklanırken, düşük kalite düzeyindeki hizmetler doğrudan doğruya çalışanların davranış ve tutumlarıyla ilişkilendirilir. Başka bir ifadeyle, kalite insan performansı ile belirlenir ve onunla yakından ilgilidir.

Hizmet kalitesi kavramını tanımlamadan önce hizmet sektörünün özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir. Hizmet sektörünün özellikleri şunlardır (Takan, 2000: s.42-43).

1. Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanamaz ve bu şekilde ölçülemez.
2. Hizmet depolanamaz, saklanamaz ve geri kazanımı mümkün değildir.
3. Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi aktiviteden oluşur. Bu aktiviteler hizmetin tanımlanabilen bileşenlerini oluşturur. İnsan faktörü, bu bileşenlerin hepsi için aşağıdaki çerçevede dikkate alınmalıdır.
 - Hizmetin kapsadığı sosyal işleri yönetmek,
 - İnsan ilişkilerini hizmetin önemli bir parçası olarak kabul etmek,
 - Hizmet verilen kişinin, görünüş, kültür ve verimlilik açısından değerlendirilmesinin önemini kabul etmek,
 - Personelin tecrübe ve yeterliliğini geliştirmek,
 - Kaliteyi geliştirmek ve müşteri beklentilerini yerine getirmek için personeli motive etmek.
4. Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez.
5. Bir eşya için söz konusu olan kullanım ömrü hizmet için söz konusu değildir.
6. Hizmetin bir zaman boyutu vardır.

7. Hizmet talebe bağı olarak verilir. Bu talep anlık talebin karşılanması ve programlı talebin karşılanması şeklinde iki türdür.
8. Hizmet sektöründe personel yönetimi önemlidir. Verilen hizmetin kalitesi üzerinde insan faktörünün etkisi fazladır.
9. Kendisine hizmet verilen kişi bunu, hizmet veren kuruluşun örgütsel hiyerarşisinin ve ücret sıralamasının nispeten alt kademelerinde bulunan personelden alır.
10. Kalite hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır. Kalite objektiftir çünkü; kişisel duyu ve hislerden bağımsız somut kriterler ve önceden yapılan somut tanımlara, şartnamelere, standartlara ve spesifikasyonlara bağı olarak ölçülebilir. Kalite subjektiftir çünkü; kalite insanın değer yargılarından, beğenilerinden ve psikolojisinden de etkilenmektedir.

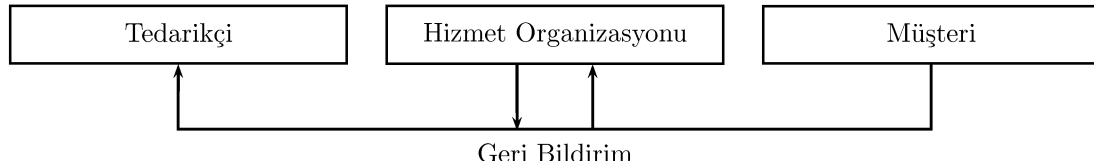
3.1.2 Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet sektörünün hızlı gelişiminde, teknolojik ilerleme en önemli rolü oynamıştır. Teknolojinin ilerlemesi; turizm, telekomünikasyon ve finans sistemi başta olmak üzere hizmet sektörünün toplam kalite yönetimi anlayışı içinde, hizmet kalitesine yönelik uygulamalarına başvurmalarını sağlamıştır. Hizmet sektörünün gelişimi doğrultusunda hizmet üreten işletmeler, mal üreten işletmeler gibi tüketici tatminini sağlayıp sundukları hizmet kalitesi boyutunda farklılıklar yaratmaya çalışmışlardır.

Sosyal yaşam yönünden hizmet kalitesi hakkındaki görüşler ise; genellikle çalışma yaşamı kalitesi, sağlık, eğitim ve kamu hizmetlerinin kalitesi ile ilgili tartışmalarda yer almaktadır. Yaşam kalitesi, çalışma yaşamı kalitesi ve kamu hizmetleri kalitesi farklı kavramlar olmasına rağmen kalite anlayışları aynı olup, hepsi de hizmeti hem üreten, hem de tüketenler olarak, tüm halkın refah ve mutluluğunun sağlanmasını amaç edinmiştir (Uyguç, 1998: s.24).

Hizmet sektörünün özellikleri nedeniyle hizmet kalitesinin basit bir tanımı yoktur. Hizmet kalitesini, geliştirilmiş süreç olarak düşünmek daha anlaşılır olacaktır. Geliştirilmiş süreç tedarikçilerini ve müşterilerini içine alır. Hizmet organizasyonu

tedarikçisinin kendisine, gerekliliklere uygun ve kusursuz ürün temin edeceğinden emin olması hizmet kalitesidir. Hizmet organizasyonu, ayrıca kendi personelinin işlerini kalite gerekliliklerine uygun olarak yapacağından da emin olmak zorundadır. Geliştirilmiş süreç şekil 3.1’de gösterilmiştir (Bozkurt, 1995: s.176).



Şekil 3.1: Geliştirilmiş Süreç

Müşteri, ihtiyacı karşılaması gereken taraftır ve onun için kalite, hizmetle istediklerini bulabilmesidir. Tedarikçi ise; bu ihtiyacı karşılama kabiliyeti olan taraftır ve bu taraf için kalite hizmeti zamanında, standartlara uygun olarak sunabilmektir (Takan, 2000: s.44). Hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde birincil öneme sahip olan taraf müşteridir. Müşteri geri bildirim bilgileri ve hizmet organizasyonunun deneyimleri ile tedarikçi kalitesi iyileştirilmeye çalışılır. Her türlü hatanın ortadan kaldırılması ve sorunların belirlenerek çözülmesi ile etkili performans gerçekleştirilir. Performans gelişmesinin diğer bir deyişle hizmet kalitesinin artmasının; hedef pazarın artması, üretim maliyetlerinin düşmesi, verimliliğin artması gibi faydaları bulunmaktadır.

3.1.3 Hizmet Kalitesinin Özellikleri

Müşterinin hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verirken temel aldığı üç kriter vardır. Bunlar;

- **Zaman**

Bir hizmetin ne kadar hızlı yapıldığını gösteren önemli bir kalite kriteridir. Daha sık hizmetten yararlanma, müşterinin ve hizmet veren personelin birbirlerini daha iyi tanımlarını sağlayarak kurum içi iletişim etkinliğini artıracaktır.

Bankacılık sektöründe bazı faaliyetler çok hızlı yerine getirilmelidir. Örneğin; bir bankanın fonlarının transferi için sadece iki dakikası bulunabilir. Diğer bir taraftan

bir yabancı paranın çekini tahsis etmek iki ile dört haftayı bulabilir. Banka vereceği hizmetlerin zaman standartlarının, işlem den işleme değıştiğini müşterilere açıklamak zorundadır (Songür, 1997: s.126). Müşteri, hizmet tüketicisi olarak yaşanan hizmet kalitesini ancak bu şekilde belirler. Müşteri, kendine sunulan hizmetle ilgili beklenti içerisinde dir. Bu beklenti ile yaşanan arasında algıladı ğı kalite vardır. Algılanan kalite süreci, hizmeti gerçekleştirmek için tedarikçinin performansı ile müşterinin beklentilerinin karşılanması ile meydana çıkar (Panaseraman vd., 1998: s.15). Böylece müşteri hizmetin kaliteli olup olmadığına, tedarikçinin performansını değerlendirerek karar verir.

- **Doğruluk**

Hatalar kaçınılmaz; buna karşın, zaman alıcı ve maliyetli olduğu için doğruluk, bankacılık sektörü için kritik bir özelliktir. Çoğu işlemler on-line sistemi ile gerçekleştiği için bir hata yapıldığında, tekrar hatta ulaşılan a kadar düzeltme faaliyeti yapılamaz. Bir işlem bir kez yapıldığı zaman onu düzeltmek oldukça güçtür (Songür, 1997: s.127). Bu nedenle hataların tespiti ile kalite kontrolü yapılır. Kalite kontrol analizi performans geliştirme stratejilerinin belirlenmesi ve yürütülmesi ile mümkündür. Gerek firma içerisinde oluşan hataları en kısa sürede düzelterek uyumlaştırmak için strateji oluşturmak, gerekse de mevcut kullanılmakta olan stratejilerin geliştirilebilmesi amacıyla, kalite analiz sonuçları değerlendirilerek yorumlanır (Şeker kaya, 1997: s.127). Böylece, bireysel performans değerlendirilmesi yapılır. Hizmet sürecinde performansın rapor edilmesi sürekli denetimin firmalarda gerekli olduğunu göstermektedir.

- **Nezaket**

Saygı, anlayış ve arkadaşça yaklaşım olarak tanımlanan nezaket, hizmet sektöründe çok önem verilen bir özelliktir. Örneğin bankalarda, müşteriler kendileri ile direkt ve sürekli iletişimde bulunan servis personelinin nezaketine çok dikkat etmektedir (Songür, 1997: s.127). Personel, çalıştığı firma ile özdeşleştirilir. Firmanın bütünü, tüketicinin bu bakış açısıyla değerlendirilir. Tüketicinin algıladı ğı hizmet kalitesi içerisinde, personelin hizmeti gerçekleştirmedeki iste ği, yaklaşımı ve temas kurma

yolları yer alır. Bu nedenle kurum öncelikle kaliteden sorumlu personeli organize etmelidir.

3.2 ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Standardı

Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 standartları kamu ve özel sektör işletmeleri tarafından uygulanmaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamasında ISO 9000 araç olarak kullanılır.

İşletmeler ISO 9000 kalite güvencesi modüllerinden birini elde etmek için belirli bir emek, zaman ve para harcarlar. Ancak önemli olan tüm iş süreçlerinde sürekli iyileşme anlayışını yerleştirerek, bir yandan müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde ve en uygun maliyet koşullarında karşılarken, bir yandan da kuruluşun toplam performansını etkileyen göstergelerde büyüme sağlayabilmektir (Peşkircioğlu, 1997: s.50). ISO 9004'ün bu bölümü, hizmet kuruluşu içerisinde bu amaçlara ulaşılmasına yol gösterir. Ayrıca performans değerlendirme açısından da bir araç olarak kullanılır.

Bir hizmet kuruluşunda; zaman, doğruluk ve nezaket kriterleri dikkate alınarak bir kalite programı oluşturulur. ISO 9004-2, kalite programının oluşturulmasında yol gösterir. ISO 9004-2 standardı, yeni önerilen veya yeniden düzenlenen bir hizmet için kalite sisteminin geliştirilmesi amacıyla uygulanabileceği gibi mevcut olan bir hizmetin kalite sistemini oluşturmak için de uygulanabilir (Takan, 2000: s.63).

ISO 9004-2 standardı altı bölümden oluşmakta olup kapsamı tablo 3.1. ve tablo 3.2.'de gösterilmiştir (Efil, 1999: s.221).

3.2.1 Yönetim

Yönetim; tedarikçi hizmet kalitesini ve müşterinin tatmini için bir politika oluşturmaktan ve başarılı olarak uygulanmasından sorumlu olup, bu politikanın kuruluşun her kademesinde duyurulduğu, anlaşıldığı ve uygulandığı ve bunun devam ettirildiği hususları garanti etmelidir (Bağrıaçık, 1995: s.146).

Tablo 3.1: ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı

Yönetim	• Yönetimin Sorumluluğu • Kalite Politikası, hedefleri • Hizmet Yönetimi • Yönetimin gözden geçirilmesi
Personel	• Eğitim • İletişim • Motivasyon
Pazarlama	• Pazar araştırması • Müşteri görüşleri • Reklam • Hizmet Dağıtımı
Tasarım	• Tasarımın Sorumluluğu • Tasarımın gözden geçirilmesi • Tasarımın değişikliği kontrolü

Bir hizmet işletmesinde kalite politikalarını belirlemek için bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler çerçevesinde kalite çalışmaları yapılmalıdır. Yönetim, kalite planlaması yapmalı ve personelin performansını dikkate alarak kalite uygulamalarını sağlamalıdır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda da uygulama aynıdır. Öncelikle kalite politikasını belirlemek için, hiyerarşik yapı dikkate alınarak yetki ve sorumluluklar paylaştırılır. Daha sonra ise, uygun ve yeterli işgücü, malzeme kaynakları sağlanarak çalışanların motivasyonu ve eğitimi gerçekleştirilir. Böylece kalite politikası güvence altına alınacaktır.

Tablo 3.2: ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Kapsamı

Kalite Kontrol	• Kalite Sistemi Prensipleri • Kalite sisteminde anahtar faktörler • Kalite sorumluluk ve yetkisi • Kalite sistem yapısı • Hizmet kalite halkası • Kalite döküasyon ve kayıtlar • İç kaite tetkiki • Teminde kalite • Kalite kontrol şartnamesi • Hizmet kalitesinin tedarikçi incelemesi • Hizmet kalitesinin müşteri incelemesi • Uygunsuzluğun tanımlanması ve düzeltici faaliyet • Hizmet kalitesi geliştirme • Ölçüm sistemi kontrolü
Performans Ölçümü	• Hizmet performans analizi geliştirme • Veri toplama ve analizleri istatistik metodlar

3.2.2 Personel

İşletme kalite politikasının gerçekleştirilmesine yardımcı olacağı için, kaliteden sorumlu personelin sorumlulukları ve yetkileri belirlenmelidir (Songür, 1997: s.130). Kalite personeline yetki ve sorumluluk verilmeden önce, insana yönelik yatırım yapılmalıdır. İşletme motivasyon, eğitim ve iletişim konularına önem vererek personelini sürekli geliştirmelidir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalar için motivasyon, eğitim ve iletişim hizmet kalitesinin devamlılığı açısından çok önemlidir. Çünkü, kaliteli bir hizmet sunmanın anahtarı tecrübeli, bilgili ve insanlarla güçlü iletişim kurabilen

personel çalıştırmakla mümkündür.

Personelin geliştirilmesindeki önemli elemanlar aşağıdakileri kapsamaktadır (Bağrıaçık, 1995: s.456).

- Kalite maliyetleri ve kalite sisteminin değerlendirilmesi konusunda alt yöneticilerin eğitimi
- Sadece kalite ile ilgili sorumlulukları olanlar için personelin eğitimi.
- Hizmet kuruluşunun kalite politikası, hedefleri ve müşterinin tatmini kavramları konusunda personelin eğitimi.
- Yeni başlayanlar için kalitenin önemi ile ilgili, eskiler için ise periyodik bilgi tazeleyici eğitimler.
- Personelin yeterli eğitim aldığını gösteren ve doğrulayan prosedürler.
- Süreç kontrol, veri toplama ve analiz, problem tanımlama ve analiz, doğrulayıcı faaliyet ve geliştirme grup çalışması ve iletişim konularında eğitim.
- Gelişme ihtiyaçları ve potansiyelin incelenmesi için personel performansının değerlendirilmesi.

3.2.3 Pazarlama

Kalite politikası belirlenmeden önce müşteri görüşmeleri ile pazar araştırması yapılmalıdır. Müşterinin bir hizmet kuruluşundan beklentileri, tercihleri dikkate alınarak hizmet talebi tayin edilmelidir. Talebi karşılamak için pazarlamada kalite ile ilgili elemanlar göz önünde tutularak pazarlama faaliyetleri planlanır. Pazarlamada kalite ile ilgili elemanlar şunlardır (Takan, 2000: s.68).

- Sunulan hizmete uygun olacak şekilde müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin gerçekleştirilmesi
- Tamamlayıcı hizmetler

- Rakiplerin faaliyet ve performansları,
- Yasal mevzuat (mesela; sağlık, güvenlik ve evre) ve ilgili milli ve milletlerarası standart ve kodlarının gözden geçirilmesi,
- Toplanmış olan müşteri talepleri, hizmet verileri ve sözleşme bilgilerinin analizi ve gözden geçirilmesi,
- İlgili bütün hizmet kuruluşu fonksiyonları ile onların taahhüt ve hizmet kalite isteklerini karşılama kabiliyetlerini doğrulamak üzere karşılıklı danışma,
- Değişen Pazar talepleri, yeni teknoloji ve rekabetin etkisini değerlendirmek için sürekli araştırma.
- Kalite kontrolün uygulanması hususlarını kapsamalıdır.

3.2.4 Tasarım

Yönetim, hizmet tasarımı için sorumlulukları atlamamalı ve hizmet kalitesine ulaşmak için tasarıma katılanların sorumluluklarından haberdar olmalarını sağlamalıdır. Bu aşamada hizmet kusurlarının önlenmesi, hizmet sırasında düzeltilmesinden daha az maliyetlidir (Bağrıaçık, 1995: s.489).

Kalite sistemiyle ilgili, hizmet kalitesine ulaşmak için tasarım yapanların sorumlulukları belirlenir. Tasarım projesi planlanır. Tasarım ıktıları irdelenerek değeriklikler kontrol edilir. Bir hizmet işletmesinde, tasarım fonksiyonu için gerekli yetki ve sorumluluklar nitelikli kişilere verilmelidir. Bu personel için, gerek duyulan bilgi ve kaynaklara ulaşma kolaylığı sağlanmalıdır.

Tasarımın sözleşme şartlarına uygunluğunun ispat edilmesi için bir gözden geçirme ve kontrol fonksiyonu kurulmalıdır. Faaliyet sonuçlarını dökümante etme şekli de saptanmalıdır. Sözleşmedeki tüm şartlar karşılanmalı ve müşteri bağlılığı garanti altına alınmalıdır (Songür, 1997: s.133).

3.2.5 Kalite Kontrol

Kalite kontrol, kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir (Andaç, 1996: s.36). Bu faaliyetlerin başında kalite düzeyini belirlemek ve kaliteyi ölçmek gelir. Ancak kalite gibi soyut bir olguyu ölçmek kolay değildir. Kalite, ona biçilen fiyat, mevcut arz ve talep, maliyet ve pazar payı dikkate alınarak ölçülür. Bu kıstasların saptanma nedeni, ölçülebilir simgeler olmasıdır. Kalite kontrol faaliyeti için belirlenen bu simgeler ile kalite denetlenebilir. Denetlenme ile mevcut kalitenin korunması ve geliştirilmesi sağlanır.

Hizmet işletmelerinde kalite kontrol faaliyetleri, belirlenen kalite politikaları dikkate alınarak yapılır. Kalite yetki ve sorumluluklarına sahip personel uygun olmayan hizmetlerden sorumludur. Uygun olmayan hizmetler belirlendiği anda rapor halinde st yönetime sunulur ve düzeltilmesi için harekete geçilir. Daha sonra uygun olmayan hizmetlerin nedenleri araştırılır ve hizmet kalitesini geliştirmek için düzeltici faaliyetlere başlanır.

Bankacılıkta düzeltici faaliyet için iki noktaya dikkat edilmelidir. Birincisi, uygun olmayan hizmetlerin ya da müşteriye sunum sistemlerinin yeniden tasarımı, ikincisi ise personelin eğitimidir. Tanımlanan uygunsuzluk bir hesap hatası olabilir. Bu uygunsuzluk, uygun faiz ve hizmet masraf düzeltmeleri ile derhal ortadan kaldırılmalı ve müşteriye bilgi verilmelidir. Burada personelin müşteri bilgilendirmekteki işlevi oldukça önemlidir (Songür, 1997: s.137). Bu nedenle bireysel performans sürekli değerlendirilerek, geliştirilmelidir. Hizmet kalitesinin gelişmesi, organizasyon içerisindeki bireylerin kendilerini geliştirmelerine bağlıdır.

3.2.6 Performans lm

Hizmet kalitesinin sürekli geliştirilebilmesi için, hizmet faaliyetinin sürekli değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirme ise etkili bilgi sisteminin oluşturulması ile mümkündür. Bu bilgi sisteminde veri veya bilgiler tedariki, değerlendirmeleri ve kalite denetimleri aracılığıyla elde edilir (Takan, 2000: s.119).

Performans yönetim sistemi; yöneticiler tarafından, çalışanların performans sonuçlarının sürekli olarak izlenmesi ve kendilerine geri bildirim sağlaması olarak tanımlanır. Buradaki amaç, hizmet kalitesinin gelişmesine katkıda bulunmaktır. Hizmet kalitesi standardı olan ISO 9004-2 ise performansın gelişmesini sağlayan anahtarlardan birisidir. İşletmelerde, toplam kalite yönetiminin uygulanması açısından ISO 9004-2'in bulunması önemlidir. Günümüzde kalite yönetiminin başarısı bu ISO standardı ile değerlendirilir.

Organizasyonun amaçları doğrultusunda hizmet kalitesini geliştirmek için performans yönetim sistemini uygulanması gerekir. Performans yönetim sistemi tablo 3.3'de gösterildiği gibi dört aşamalı bir sistemdir (Barutçugil, 2002: s.134).

Performans yönetim aşamalarından ilki; pazarın yapısı, iş koşulları ve çalışanların dikkati alınması ile performans yönetiminin tanımlanmasıdır. Performans potansiyeli; motivasyon, eğitim ve iletişim ile gelişme gösterebilecek bireylerin oluşturduğu çevredir. Yönetim sisteminin ikinci unsuru ise performans geliştiren işletme amaçlarının belirlenmesidir. Bu amaçlar tüm çalışanlar tarafından benimsenen ve kolay anlaşılan amaçlar olmalıdır. Böylece kararlara yönelik planlama süreci belirlenebilir. Üçüncü unsur, planlanan amaçları elde etmek ve toplam kalite yönetimi öğelerinden olan sürekli iyileştirme sağlamaktır. Bunun için gelişen ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı hızlandırmak gereklidir. Planlanan performanstan sapma olduğunda, yöneticiler düzeltme sürecine girmelidir. Yönetim sisteminin son temel unsuru ise performansı ödüllendirmektir. Uygun kalite kontrol ölçütleri ile yöneticiler, çalışanların performansını ölçebilir. Bireysel ölçütler ile değerlendirilen performans sonuncunda adil ve tutarlı değerlendirme yapılmalıdır. Böylece, çalışanlar performanslarını sürekli geliştirme çabası içerisine girerek, hizmet kalitesinin artmasını sağlarlar.

3.3 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri

Tablo 3.3: Performans Yönetim Sistemi Aşamaları

Performans Potansiyelini Tanımlamak	• Kesin tanımlanmış çerçeve • Sistematik ve doğru toplanmış • Dikkat test • Sürekli uyarma
Amaçlar Belirlemek, Amaçlara Adanmak	• Üst ve alt kademelerin benimsememesi • Performans değerlendirme, fırsat belirleme • Kararlara yönelik planlama süreci • Kesin adanma
Plan Amaçlarını Elde Etmek, Sürekli İyileştirmek	• Karar destek araçları • En iyi uygulamalar • İş arkadaşı baskısı ve yetkilendirme • Odaklanmış izleme ve geri bildirim • Hızlı kendini düzeltme
Performansı Ödüllendirmek	• Uygun ölçüler • Uygulamada disiplin • Ödül ve takdir sistemi ile sıkı ilişkilendirme • Kendi kendini geliştirme

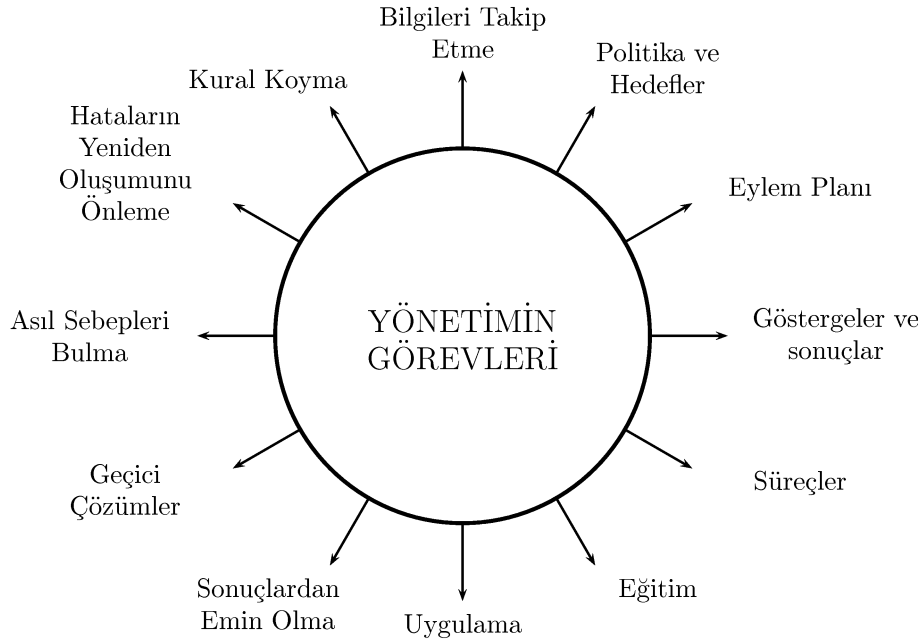
memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olması yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır (Akat vd., 1999: s.390). Bu vazgeçilmez önemin nedeni, rekabetin sürekli artmasıdır. Artan rekabetle birlikte işletmeler yeniden yapılanmayı sağlayacak, katılımcı yönetim anlayışını benimsemeye başlamıştır.

Toplam kalite yönetimin uygulayan işletmelerde, kalite geliştirme her çalışanın sorumluluğundadır. Çünkü her çalışan topluma karşı sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeyi hedefler. Toplam kalite yönetiminin işletmeye sağlayacağı bazı üstünlükler vardır. Bunlar (Türkmen, 1995: s.148);

- Mal ve hizmet kalitesini iyileştirmek,
- Müşteri tatmininin artması,
- Kaynak israfının azalması,
- Ürün geliştirme süresinin kısalması,
- Verimliliğin artması.
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin sağlanması,
- Süreç içi işlem sayısının azalması,
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısalması,
- İşçi işveren ilişkilerinin düzelmesi

Performans standartlarını yükseltmesi nedeniyle toplam kalite yönetimi anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Performans standartlarının yükselmesi, yıkıcı rekabet koşulları karşısında işletmelerin devamlılığı için önem taşır. Toplam kalite yönetiminin en önemli ilkelerinden olan sürekli gelişme (performans geliştirme) anlayışı, daha iyisine ulaşmayı ifade eder. Sürekli gelişme anlayışında hedef, belli bir standardın tutturulması değil, seviyenin, hedeflenen seviye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirilmesidir (Kavrakoğlu, 1998: s.36). Daha yüksek kaliteye ulaşmak üzere sürekli

iyileştirme gerçekleştirilirken çalışanların ve yöneticilerin üzerlerine düşen bazı görevler vardır. Bunlar şekil 3.2’de gösterilmiştir (Bayrak, 1997: s.81).



Şekil 3.2: Organizasyon İçerisindeki Bireylerin Görevleri

Şekil 3.2.’de gösterildiği gibi, hizmet kalitesinin sürekli gelişmesi takım çalışmasından geçmektedir. Bu bağlamda takımlarda sürekli iyileşme için şu ilkeler gerekmektedir.

İşin yapılma şekline yönelik geleneksel fikirlerin atılması ve nasıl yapılacağına düşünülmesi, mevcut yöntemleri sorgulayarak işe başlanması, hataların hemen düzeltilmesi, çok sayıda kişinin görüşünün dikkate alınması, fikirlerin sonsuz olabileceğinin unutulmaması, bunların yapılması için büyük fonlar harcanması gerekmediğine inanılmasıdır (Bektaş, 2001: s.33).

Hizmet sektöründe de diğer sektörlerde olduğu gibi, toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi yukarıda sağdığımız yararları sağlar. Ancak, genel anlamda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uzun vadede toplam kalite yönetimi uygulanabilir. Çünkü hizmet işletmelerinde tüketicinin tatmini ön plana çıkmaktadır. Tüketici tatmini, işletmelerin sürekli bir değişim ve gelişim göstermesi ile uzun vadede mümkündür.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda toplam kalite yönetimi ile ulaşmak

istenen üç amaç vardır. Bunlar; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini esas alarak iş akışlarını geliştirmek, çalışanların tam katılımını sağlayarak yapmak ve rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız hizmet vermektir (Davutoğlu, 1994: s.70).

Bu üç prensip çerçevesinde bankalar hızlı, sürekli ve hatasız hizmet verecek bir yapı oluşturmalıdır, Müşterinin ihtiyacı belirlenerek, alternatifler içinde müşterinin bankayı tercih etmesini sağlamak gerekir. Bunun için banka içerisinde, hizmet sürecindeki çalışanların tavırları ve doğan memnuniyet ölçülmelidir. Müşteri memnuniyetini anket yardımıyla ölçtüğümüzde, personelin performansı ve bankanın hizmet verme kabiliyeti belirlenir. Elde edilen sonuçlar çalışanlar ile paylaşılarak, her çalışanın kendini değerlendirmesi sağlanmalıdır. Böylece performans değerlendirme sürecine çalışanlar dahil edilmiş olur. Performans geliştirme hedefleri çalışanlar tarafından çok daha kolay kabul edilecek ve gerçekleştirilecektir.

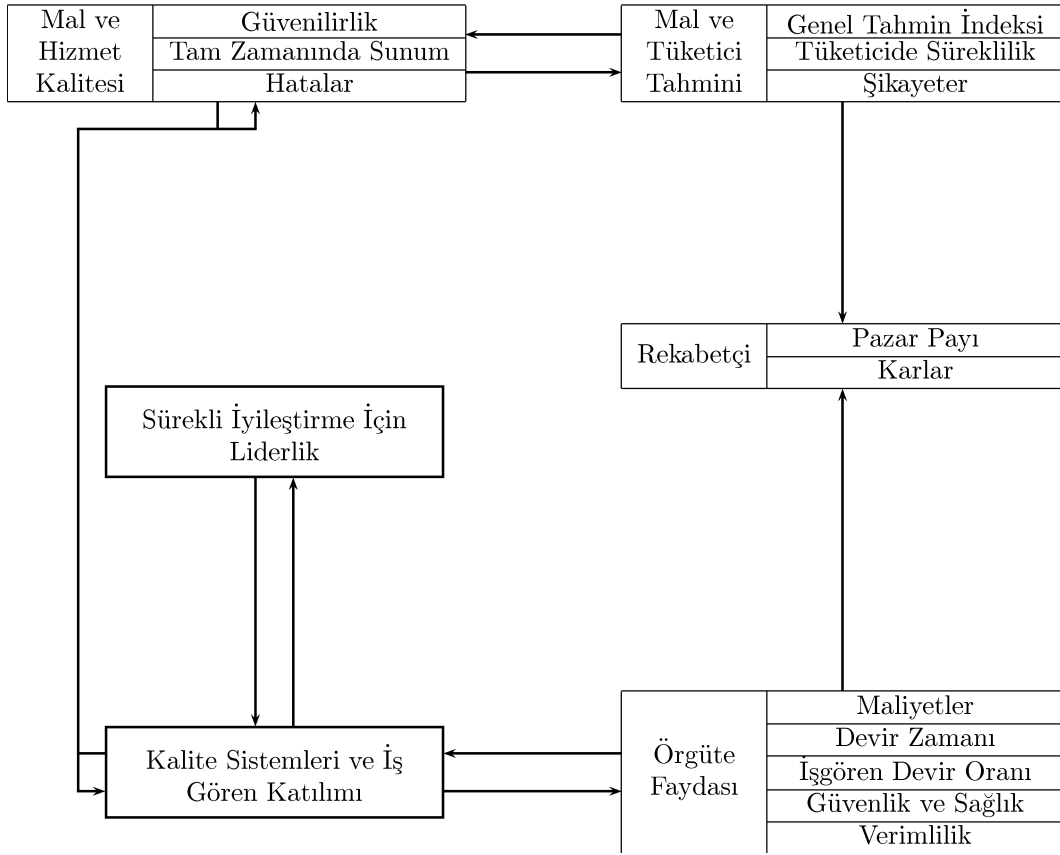
3.4 Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Toplam kalite yönetimi daha önce belirttiğimiz gibi hizmet sektöründe uzun vadede uygulanabilir. Toplam kalite yönetimi öğeleri olan sürekli gelişme, tam katılım, müşteri tatmini ve ekip çalışmasını benimsemiş hizmet, işletmeleri toplam kalite yönetimi modeli oluşturarak başarıyı yakalama imkanına sahiptirler.

Hizmet işletmelerinde büyük kazançlar sağlayan toplam kalite yönetimi modeli şekil 3.3.'de gösterilmektedir (Karatepe, 1999: s.115).

Toplam kalite yönetimi modelinden anlaşılacağı üzere, işletmeler değişen rekabet koşulları karşısında sürekli gelişme göstererek kaliteyi yakalayabilir. Hizmet işletmelerinde çalışan bireyler kültürel değişime ayak uydurmak için eğitim almalı, bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler eğitime yatırım yapmalıdır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda da uygulama aynıdır. Bankalar, eğitim programı için belli bir bütçe hazırlamalı ve insana yatırım yapmalıdır. Bankaların vizyonu, amacı ve beklentileri tek tek ele alınarak kalite eğitimi verilmelidir. Kalite



Şekil 3.3: Toplam Kalite Yönetimi Modeli

eğitimi verilmeden önce kalitenin nelere bağlı olduğunu ve kurum kültürünü içeren eğitim programı hazırlamak gerekir. Eğitim programı çalışanlar ile birlikte hazırlanmalıdır. Çalışanlara, mesleki anlamda gelişme gösterebilmeleri için hangi konularda eğitim almak istedikleri sorulur. Ve hazırlanan yıllık eğitim programı bir kitap olarak yayınlanır. Bu kitap, çalışma yöntemlerini ve ilkelerini içermelidir.

Toplam kalite yönetiminin olmazsa olmazlarından üst yönetimin inancı, toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesi için önemlidir. Toplam kalite yönetimi modelinde görüleceği gibi sürekli iyileşme için liderlik gereklidir. Üst yönetim, konuşan ve dinleyen liderler yetiştirmeyi kendisine misyon edilmelidir. Bu noktada hizmet liderliği kavramıyla karşılaşırız. Hizmet liderliği, örgütün uzun vadede gelişimini sağlamada, müşteri odaklı planların uygulanmasında ve tüm örgütün bu amaçlar doğrultusunda motive edilmesini ifade etmektedir. Hizmet işletmelerinin lideri, iyi bir dinleyici, iletişimci ve eğitimci olmalıdır. Personelini sürekli cesaretlendirmeli ve yetkilendirmelidir (Bektaş, 2001: s.30).

Çalışanların tam katılımına önem vererek onları ödüllendirmeli ve motive etmelidir. Böylece, çalışanlar kendi performanslarını geliştirerek kurumun da gelişmesini sağlar.

Bank Ekspres eski kurumsal kalite ve iletişim koordinatörü Nesteren Davutoğlu, ekspres bankacılık diye bir uygulamadan bahsetmektedir. Ekspres bankacı uygulaması ayın elemanı gibi bir uygulamadır. İşlemlerin yapılış tarzı ile ilgili bir iyileştirme yapmak, toplam kalite yönetimi konusunda bankaya küçük bir ivme kazandırabilmek için yeterli olur. Yaş günlerinde çalışanlara armağan vermek, onları bir araya getirecek sosyal faaliyetler düzenlemek onlara özen gösterildiklerini hissettirir (Davutoğlu, 1994: s.73). Böylelikle çalışanlar motive edilmiş olur.

Sürekli gelişmenin temel taşı sıfır hatadır. Sıfır hataya ulaşmak için standartların ve tanımların dışında, çalışanların hatayı tekrarlamama isteği de olmalıdır. Hatayı belirlemek için ölçmek gerekir. Ölçme ve değerlendirme yapılmadan hataların ne olduğunu ve sapmaların nereden gerçekleştiğini bilemeyiz. Sürekli gelişmenin odak noktası tam müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini etkileyen aksaklıkları önlemek için sürekli gelişme ve süreç yönetimi uygulanmalıdır. Bu uygulanma pazarın yönlendirdiği kalite değerlendirmesi denilen strateji ile mümkündür. Bu strateji şekil 3.4'de gösterilmiştir (Davutoğlu, 1994: s.78).

Bu stratejide, yıldan yıla gelişme olup olmadığı saptanır. Kuvvetli ve gelişmesi gerekli görülen alanlar belirlenerek, zayıf alanların geliştirilmesi hedeflenir. Toplam kalite yönetiminin öngördüğü öğrenme ve işbirliğine dayanan yapı kurulmalıdır. Hizmet kalitesine ve müşteri tatminine odaklanarak bilgi akışını hızlandırmak gerekir. Böylece çalışanların katılımı ile toplam kalite yönetimi uygulanmış olur.

3.5 ISO 9000 Standartları ve Bankacılık Sektöründe Uygulaması

ISO 9000 standartları serisi kuruluşların iç, dış ve kalite güvencesi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara ilişkin temel şartları tanımlar (Peşkircioğlu, 1997: s.43). Bir işletmede tasarımdan, satın alma, üretim,



Şekil 3.4: Pazarın Yönlendirdiği Kalite Stratejisi

pazarlama, dağıtım ve servise kadar ürünün ya da hizmetin kalitesini etkileyen bütün unsurların taşınması gereken vasıfları gösteren belgeye ISO 9000 kalite güvence sistemi standartları denilmektedir. ISO'nun (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tanımına göre ISO 9000 serisi tablo 3.4'de görünen standartlardan oluşmaktadır (Efil, 1999: s.218).

ISO 9000 serisi standartları, her çeşit işletme koşullarına uygun kalite güvence sistemi kurulmasında veya bir başka işletmenin kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilecek bir modeldir (Songür, 1997: s.139). Bir hizmet kuruluşunda, ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Standartları kalite sisteminin oluşturulmasında yol gösterir.

Bankacılık sektöründe, kalite yönetiminin başarılı olarak uygulanabilmesinin ölçütü ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Standardının elde edilmesidir. Bu nedenle kalite güvence sisteminin kolayca algılanacağı bir altyapı oluşturulması gerekir. Kaliteyi bir yaşam biçimine dönüştürmek gerekir. Bankalar, ISO 9000'in şartlarına uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmeli ve etkin kalite yöneticisiyle çalışmalıdır. Kalite

Tablo 3.4: ISO 9000 Standartları

Standart Adı	Açıklaması
ISO 9000	Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçim ve Kullanım Klavuzu
ISO 9001	Kalite sistemleri - tasarım / geliştirme, üretim tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli
ISO 9002	Kalite sistemleri, üretim ve tesiste kalite Güvencesi modeli
ISO 9003	Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli
ISO 9004	Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları klavuzu
ISO 9004-2	Hizmetleri için klavuz kalite sözlüğü
ISO 9005	Kalite sözlüğü
ISO 10011-1	Kalite sistemleri tetkiki - klavuz, tetkik
ISO 10011-2	Kalite sistemleri tetkiki-klavuz, kalite sistemi tetkikleri için nitelendirme kriterleri
ISO 10011-3	Kalite sistemleri tetkiki-klavuz,tetkik programlarının yönetimi

yöneticisi planlanmış bir kalite geliştirme süreci oluşturmalıdır. Buradaki amaç, süreçteki faaliyetlerin belirlenmesi ve personelin yeteri şekilde kullanımını sağlamaktır. Özellikle bankacılık sektöründe sürecin kontrollünün uygulanabilmesi için kalite geliştirme süreci personele çok iyi bir şekilde anlatılmalı ve personel bu konuda eğitilmelidir. Örneğin; bankacılıkta servis personeli tarafından yapılan her bireysel işlemin kalitesini doğrulamak mümkün değildir. Ancak personele, müşteri tatminini sağlamak için doğru zamanda doğru soru sormayı ve üç önemli hizmet kalitesi ölçüm kriterinden biri olan nezaketi öğretmek gerekir (Songür, 1997: s.135).

ISO 9004-2 standardı uygulandığında bir bankaya sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (İnağ, 1995: s.95).

1. Verim ve iletişimi kolaylaştırıp geliştirir ve aynı zamanda işlemlerin maliyetlerini azaltır.
2. Bankanın hizmetlerindeki kalitede işgücünün tamamını ele aldığı için çalışanların motivasyonunu ve iş tatminlerini artırır.
3. Muhtemel ve mevcut müşterilere kalite vaadinde bulunur. İyi niyetli çalışanlar olsa

bile sürekli hata yapıyor olabilir. Kalite sistemi kuran banka müşterilerine çekinin, senedinin kaybolmayacağını, en iyi hizmeti en hızlı ve her zaman aynı kalitede sunacağını vadetmiş olur. Her şubede aynı hizmeti vereceğini açıklıyor demektir.

4. Bankanın faaliyetlerini gözden geçirilmesini sağlar. Kalite kontrol sistemi, belli periyotlarla kuruluşun faaliyetlerinin gözden geçirmesini gerektirir. Bu da problemlerin erken teşhis edilmesine yardım eder.
5. Uluslararası rekabette avantaj getirebilir.
6. Standardın uygulanması bağımsız bir organizasyonun, kalite sisteminin standartlara uygunluğunun denetlenmesi ve kuruluşun standarda uyulması halinde bir sertifika ile ödüllendirilmesini sağlayabilir.

Bankalarda ISO 9004-2 standardının oluşturulması ve yukarıda sağdığımız yararları sağlaması için öncelikle her kademedeki personele gerekli eğitim verilmelidir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, bankanın kısa ve uzun vadedeki planları, bankada sistemin uygulanma aşamaları ve personel potansiyeli hakkında çalışanlar eğitilmelidirler. Toplam kalite yönetiminin önemini anlayan personel, aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerinden üstünlük sağlama konusunda daha hırslı davranacaktır.

Bankalarda eğitim dışında, yapılması gereken yapısal değişiklikler de vardır. Fiziki ve yapısal değişiklikler, personelin motivasyonunu artırarak daha verimli çalışmalarını sağlar. Ayrıca, bankacılık hizmetlerinde teknolojik yeniliklerden yararlanmak gerekir. Günümüzde pek çok müşteri alternatif dağıtım kanallarından yararlanarak bankacılık işlemlerini yapmaktadır.

3.6 Türk Bankacılık Sektöründe Kalite Çalışmaları

Hizmet kesiminin en önemli kurumlarından olan bankaların iki temel fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi, ekonomideki likidite akımının en iyi şekilde dolaşımını sağlamak, ikincisi de halka, sahip oldukları mal varlıklarını (parasal, finansal, reel aktiflerini) rasyonel biçimde kullanmalarına yardım etmektir (Çivi, 1985: s.26). Bu iki

amaç doğrultusunda faaliyet gösteren bankalarda hizmet üretimine müşteri de katılır. Müşteri, hizmet kalitesini değerlendirirken hizmet veren personelin sunum biçimini dikkate alır.

Bankalarda hizmet kalitesinde, müşterinin kullandığı kriterler, onların beklentileri ve sunulan hizmet anlayışıdır. Hizmet kalitesinin tespitinde ölçütler şunlardır.

- Kesinlik (somutluk), fiziki delil,
- Güvenilirlik, anında ihtiyacı karşılama , performansın sürekliliği,
- Sorumluluk, isteklilik,
- İletişim, müşterileri anlayabilecekleri bir dille bilgilendirebilmek
- İnandırıcı olma, dürüstlük ve eminlik,
- Yeterlilik, bütün çalışanların istenilen yetenek ve bilgiye sahip olması,
- Kibarlık, naziklik, saygı, samimiyet,
- Müşteriyi anlama, tanıma, ihtiyaç ve isteklerini,
- Girişkenlik, kolay yaklaşım ve irtibat kurma,
- Dikkat çekme, bankanın müşterilere sağladığı ilgi ve bireysel özen.

Türk bankalarında kalite çalışmaları belirlenen bu ölçütler dikkate alınarak yapılır. Diğer bir ifadeyle, bankacılıkta kalite çalışmaları kalite unsurlarının belirlenmesi ile başlar. Bankacılıkta kalitenin unsurları müşteri tatmini, kalitenin vazgeçilmezliği, tam katılım, ekip çalışması, sürekli gelişme ve önlemedir.

Müşteri tatmini, müşteri istekleri doğrultusunda, bankaların çalışma düzenlerini ayarlaması anlamına gelmektedir. Bankalar, çoğunlukla anket yardımıyla müşterinin isteklerini belirleyerek müşteriyi tatmin etmeye çalışırlar. Bu gerçekleştiğinde, rakiplere karşı üstünlük sağlanabilir. Bunun için kalitenin vazgeçilmezliği ilkesi uygulanır. Banka içerisindeki bireylerin tam katılımı sağlanarak verimli ve kaliteli faaliyetler yürütmeyi

amaçlayan bankalar, kalite maliyetlerini dikkate almak zorundadır. Uzun vadede kaliteli hizmet vermeyi hedefleyen bankalarda, kalite maliyetleri düşer buna bağlı olarak da verimlilik ve karlılık artar. Kalitenin uzun vadede uygulanabilmesi ise toplam kalite yönetiminin en önemli unsurlarından olan sürekli gelişmeye bağlıdır. Sürekli gelişme çabası, bir hata ortaya çıkmadan çözüm bulmayı sağlar. Başka bir deyişle, önleme faaliyeti yürütülür. Böylelikle müşteri tatmini sağlanarak, bankanın imajı güçlenir ve hizmet kalitesi artar.

3.6.1 Bankacılık Hizmetlerinde Teknolojinin Kaliteli Hizmet Üzerine Etkileri

Bugün bir bankanın kullandığı teknoloji ile kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişkinin var olduğu hususu, geçmişe göre daha çok önem kazanmaktadır. Teknoloji, maliyetler üzerinde hem pozitif hem de negatif etkiye sahiptir. Bu teknoloji girdiler nedeniyle maliyetler artar. Diğer taraftan iş gücünün verimliliğini ve hizmetin kalitesini artırdığı gibi, uzun dönemde bankaların kaliteli hizmet vermesi nedeniyle müşteri portföyleri gelişir (Takan, 2002: s.647).

Bankacılarda teknolojik araçların başlıcaları; bilgisayar, internet ve telefon bankacılığı ve para sayma otomatik vezne makineleridir.

Bilgisayar

Bankacılıkta bilgisayar; birimler arasında bilgi akışının sağlanması, veri toplanması, işlemlerin hızlandırılması ve iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte, bankalar bilgisayar ağının hızlı ve sürekli olmasını için çaba sarfetmelidir. Manuel işlem yapan bankaların sayısı azaltılmalı, hem personel hem de müşteriler zaman tasarrufu sağlamalıdır. Böylelikle müşteri ve personel memnuniyeti gerçekleşmiş olur. Bilgisayarla bankacılık ürün çeşitliliği artar ve düzenli, sürekli ve güvenli hizmet sunulur.

Bankalarda bilgisayar kullanımının bir diğer yararı da kalite kontrol faaliyetlerinin yürütülmesidir. Kalite kontrol, ekonomik etkinliği sağlamak için kalite süreci ile ilgili aşamalarda tatmin edici olmayan performansın nedenlerini ortadan kaldırmak ve bir

süreci izlemek için amaçlanan operasyonel teknikleri ve faaliyetlerini kapsar (Bozkurt, 1995: s.174). Bilgisayar, tatmin edici olmayan performansın belirlenmesini sağlar. Personel, bankada sürekli denetim yapıldığını bildiğinden, daha özen ve dikkatle çalışır, performansını artırır, bankanın kalite maliyetlerinin düşmesine neden olur.

İnternet ve Telefon Bankacılığı

İnternet ve telefon bankacılığı, bankacılık hizmetlerinin internet ve telefon gibi alternatif dağıtım kanallarından verilmesidir. Bankaların misyonu; kaliteli ve kesintisiz hizmet ile müşteriler tarafından tercih edilen, sektörde lider alternatif dağıtım kanalı olmaktır. Vizyonu ise; eğitilmiş uzman personeli ve üstün teknolojisi sayesinde kesintisiz hizmeti, düşük operasyonel maliyetleri ve karlılığa katkısı ile, sektörde lider, müşteri tarafından tercih edilen, alternatif dağıtım kanallarına sahip olmaktır.

Alternatif dağıtım kanallarından olan internet ve telefon bankacılığına , bankanın ihtiyacı vardır. Çünkü maliyet avantajı sağlayarak günün her saatinde hizmet vermesi nedeniyle müşteri memnuniyetini artırır. Sektördeki rakiplerinden farklı olma çabasında olan bankalarda operasyonel yük azalır ve verimlilik bu şekilde artar.

Para Sayma ve Otomatik Vezne Makineleri (ATM)

Toplam kalite yönetiminin uygulanması açısından para sayma makineleri ile müşteri banka önünde daha az bekler ve personelin işlemde hata yapma ihtimalini de azaltır. Bu durum, müşterinin bankada daha az zaman harcamasına neden olur (Takan, 2002: s.645). Atm'den müşteri günün her saatinde faydalanabilir. Bu durum müşteri memnuniyetini artırır.

Hizmetin gerçekleşme hızı, hatanın az olması ve kullanım alanının genişliği açısından ATM'lerin kullanımı hizmet kalitesini artıracaktır. Bu nedenle, bugün bankalar kendi aralarında anlaşmalar yaparak, ortak nokta ATM'leri belirlemişlerdir. Ortak noktalarda müşteri, hesabı olan bankaya ait olmayan bankamatiklerden işlem yapabilir.

3.6.2 Bankaların Şube Sayısının Kaliteli Hizmet Üzerine Etkisi

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte, bankaların yatırım masrafları yükselmiş, bununla birlikte ihtiyaç duyulan şube ve insan sayısında gerçekleşen düşüşler, bankaların bu tür masraflarında azalma sağlamıştır. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan ATM'ler, akıllı kartlar, internet ve telefon bankacılığı şubelerin önemini azaltmaktan ziyade bankacılık hizmetlerinin değişik kanallarla, değişik hedef kitlelere ulaşmasını sağlayacak destek hizmetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Takan, 2002: s.652).

Şube sayılarının çokluğu bankaya daha fazla müşteriye ulaşma ve daha fazla ürün ve hizmet pazarlama imkanı verir. Böylelikle bireysel hizmet bekleyen müşteri memnuniyeti sağlanır. Ancak az sayıda şube sayısı olan bankalarda hizmet ürünleri sunacağı müşterilerini belirleyerek yoğun ve daha kaliteli hizmet verebilmektedir (Çıray, 1996: s.69).

Bankalarda şube sayısı, şube performansına göre yapılmaktadır. Şube performans değerlendirme çalışmalarında şubenin sunmakta olduğu hizmet çeşitleri kapsamında; kredi, mevduat, repo, sermaye piyasası işlemleri, bankacılık hizmetleri gibi konular dikkate alınırken, tüm bu faaliyetler sonuçlarının bir araya gelmesiyle oluşan karlılık da önemli bir veri olarak ele alınmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme ölçütü olarak müşteri sayısı da dikkate alınmalıdır. Bankalar, şube performansını değerlendirirken, sektördeki benzer bankalarla karşılaştırma yapmalı ve sonucuna göre şube sayısını belirlemelidir.

3.6.3 Banka Personeli Eğitim Düzeyinin Kalite Üzerine Etkisi

Alt üst ilişkilerinden arınmış, iletişimde güçlü, bireysel farklılıklara saygılı, ekip olma becerisi yüksek, etkin yetki devrine sahip, yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmiş, süreç işlem şemaları belirgin ve çalışanların tümünün tüm süreçlerden haberdar olduğu bir kurum, işlevsel bir kurum kültürü şemsiyesi altında bulunmak toplam kalite felsefesinin hayata geçmesi için ihtiyaç duyulabilecek bir ortamdır. Bütün bunlar, aynı zamanda sağlam bir kurum kültürünün oluşumu ve sürekliliğinde de geçerli olan olgulardır. Kurum kültürünün değişen sosyal ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir.

Kurum hedefleri belirlenerek, personele gerekli eğitim verilmeli ve hizmet kalitesinin yükselmesi sağlanmalıdır.

Kaliteli bir hizmet sağlanmak isteniyorsa, eğitim seviyesi yüksek personel üzerinde durulmalıdır. Personelin gelişmesi için verilecek eğitimde konular aşağıdakileri kapsamalıdır (Takan, 2002: s.65-66).

- Kalite maliyetleri ve isteminin etkinliğinin değerlendirilmesini kapsayan kalite yönetimi konusunda alt yöneticilerin eğitimi
- Kalite yönetimi ile ilgi sorumlulukları olanların, personelin eğitimi,
- Hizmet kuruluşunun kalite politikası, hedefleri ve müşterinin tatmini konusunda personelin eğitimi,
- Yeni başlayanlar için kalitenin önemi ile ilgili, eskiler için ise; periyodik bilgi tazeleyici eğitimler,
- Personelin yeterli eğitimi aldığını gösteren ve doğrulayan prosedürler.

Eğitimler müşteri odaklı, kaliteli ve verimli üretmenin teknik yöntemlerini öğrenmenin yanı sıra çalışanların ve yöneticilerinin kuruluşa ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi amaçlar (Gencel, 2001: s.179). Böylece hizmet kalitesi için personel yetiştirilerek, sektörde lider olmak hedeflenebilir.

BÖLÜM IV

BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMASI

Bankalar, değişen tüketici ihtiyaçlarına ve artan rekabet koşullarına uyum göstermek için kendini yenilemeli ve sürekli gelişme göstermelidir. Sürekli gelişme (performans geliştirme) anlayışında hedef, belli bir standardın uygulanması değil, hedeflenen seviyenin değişen koşullara uyum göstermesidir. Bu nedenle, bankalar toplam kalite yönetimi ve performans değerlendirme araçlarını kullanarak, finans sektöründeki eksiklikleri, sorunları doğru tespit edip, kalıcı çözümler bulmak için çalışırlar.

Aşağıdaki araştırmada, toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan sürekli gelişme konusu üzerinde durularak, performans değerlendirme analizi yapılacaktır. Seçilen bankanın, bilanço ve gelir tablosu kalemleri ile bölgedeki rekabet durumu incelenerek yüzde olarak değişiklikler ifade edilecektir. Bankada yıl yıl meydana meydana gelen değişikliklerin nedenleri sermaye ve işgücü verimlilik oranları dikkate alınarak incelenecektir.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyetinde faaliyet gösteren özel bir bankanın son üç yılda aktif büyüklük, karlılık, kredi hacmi, mevduat hacmi, faiz marjı ve komisyon getirisi yönünden sektör içindeki yerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık, liderlik, yetkilendirme, sürekli iyileştirme, israfları ortadan kaldırma ve kalite ölçümleme ilkelerine göre banka şube performans tespitinin yapılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın en önemli özelliği, performans ölçümü ile toplam kalite yönetiminin birbirine zincir şeklinde bağlı olup olmadığının incelenmesidir. Seçilen bankanın 2003, 2004 ve 2005 yılları itibarıyla şube performans ölçümü yapılacak ve sonuçlar toplam kalite yönetimi ilkeleri açısından kalite durum tespiti ile değerlendirilecektir.

Araştırmada 2003, 2004 ve 2005 yıllarında finans sektöründeki durum ve seçilen bankanın sektör içindeki yeri incelenecektir. Bankanın rekabet durumu, işlem sayısı ve müşterilerin niteliği göz önüne alınarak değerlendirilecektir.

4.2 Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Gelişmeler

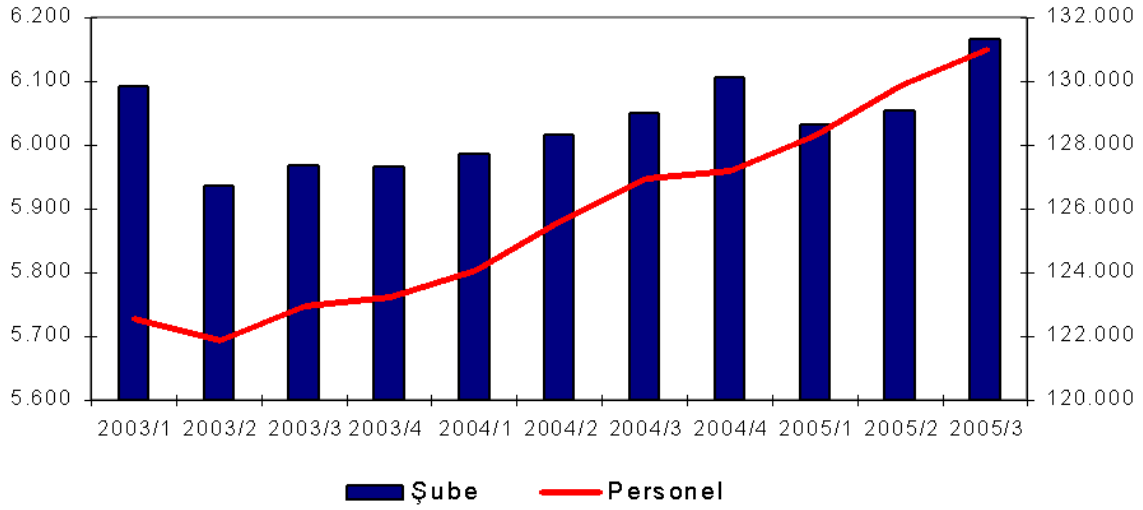
Türk bankacılık sistemi, 2004 yılında dış piyasadaki gelişmeler ve yurtiçi ekonomik istikrar çerçevesinde büyümeye devam etmiştir. Türkiye ekonomisinin performansına bağlı olarak bankacılık sektörünün aracılık faaliyetleri gelişmiş ve banka sayılarının artmasına neden olmuştur. Bankacılık sisteminde banka ve şube sayısı tablo 4.1’de görüldüğü gibidir. (Kaynak : TBB)

Tablo 4.1: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı

Bankalar	Eylül 2004		Aralık 2004		Eylül 2005	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Ticaret Bankaları	35	6.031	35	6.088	34	6.145
1. Kamu Bankaları	3	1.957	3	2.149	3	2.040
2. Özel Bankalar	18	3.692	18	3.729	17	3.721
3. Fondaki Bankalar	2	174	1	1	1	1
4. Yabancı Bankalar	12	208	13	209	13	383
Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	14	19	13	18	13	19
Toplam	49	6.050	48	6.106	47	6.164

Şube sayısı Eylül 2005 itibariyle, 2004 sonuna göre 58 adet artarak 6.164’e yükselmiştir. Yabancı bankaların şube sayısı Temmuz 2005 tarihinde özel bankalar grubunda yer alan Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.’nin yabancı banka statüsüne geçmesi nedeniyle artmıştır. Ancak, 2005 yılı ilk dokuz aylık döneminde kamu bankalarının şube sayısındaki azalış eğilimi sürmüştür, şube sayısı 109 azalmıştır. Diğer yandan aynı dönemde, şube sayısı özel bankalarda 8 gerilerken, yabancı bankalarda 174 artmıştır. Özel bankaların şube sayısı, 2000 yılındaki şube sayısı düzeyini yakalamıştır. Mevduat kabul etmeyen bankaların sayısı ise 1 artmıştır.

Banka sayılarındaki azalmaya karşın, bankaların şube sayısının artması, özellikle özel bankaların birbirleriyle olan rekabeti ve talepleri karşılama çabalarıyla ilişkilidir.



Şekil 4.1: Şube ve Personel Sayısının Gelişimi

Bankacılık sektöründe iş yapma kalıpları, artan rekabetle yeniden yapılanmıştır. Bankaların kalite politikası değişmiş ve beklentileri değişmiş müşterilere, beklentilerinin üzerinde kaliteli hizmet sunma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bankalar, toplam kalite politikası anlayışıyla hareket etmişlerdir. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre, bankanın en önemli sermayesi insandır. Bankalar personel sayısını artırarak sermayelerini artırmış, sürekli gelişme hedefi çerçevesinde azami çaba göstermeyi ilke edinmişlerdir.

Finans sektörleri, diğer hizmet sektörlerine göre en fazla düzenlemenin yapıldığı sektörlerdendir. Sektörün ülke ekonomisinde temel altyapılardan biri olması ve gelişim açısından taşıdığı önem neticesinde, hükümetler sektöre çeşitli şekillerde müdahalelerde bulunmaktadır. Bu kısıtlamalar sermaye yeterlilik oranları, likidite gerekleri, kur riski ile ilgili düzenlemeler şeklinde olmaktadır.

Dünyanın küreselleşme süreci içinde olması, Türk bankacılık sektörünü etkilemiş, makro ekonomik politikalar ile yüksek büyüme eğilimi içine girmiştir. Tüketim ve özel yatırım harcamalarının gerçekleşmesiyle iç talep canlanmıştır. Bu çerçevede gerçekleşecek yüksek oranlı büyümenin temel belirleyicisi iç talepteki artış olarak görülmektedir. Yüksek büyüme oranı istihdam artışını beraberinde getirmiş ve bankacılık sektörünün etkinliği artmıştır.

Bankacılık sektörünün etkinliği, aylık bazda izlenen performans endeksi yardımıyla

incelenir. Bankalar, ekonomik ve finansal verilerini takip etmeli ve sektör performans ölçütlerini kullanmalıdır. Likidite, özkaynak yeterliliği, kur riski, karlılık ve aktif kalitesine ilişkin seçilen rasyolar ile bankaların sektör performansları hesaplanmaktadır.

Bu araştırmada bankalar mevduat ve kredi pazarında rekabet ederek mevduatın krediye dönüştürülmesi sonucunda kar sağlayan finansal kurumlar olarak kabul edilmektedir. Türk Banka sisteminde gerek kamusal sermayeli kuruluşların (yasalarla kurulmuş kamu bankaları) gerekse özel sermayeli ticari bankaların aynı amaca hizmet verdikleri görülmektedir. Bu nedenle bankaların mevduat pazarındaki paylarını artırarak kredi vermeleri ve sonuçta kar elde etmeleri gerektiği gerçeği performans değerlendirme olarak adlandırılır.

Türk Mali sistemindeki önemli payı ile ağırlığını giderek artıran bankacılık kesimi için kalite maliyetleri konusu, güncelliğini koruyan bir olgudur. Özellikle rekabet gücü ve verimlilik üzerindeki etkilerini artırmak için bankalar kalite maliyetlerini performans değerlendirme ölçütü olarak kullanırlar. Bankalar son yıllarda özellikle kredi kullandırımı konusunda yatırımlar yapmışlardır. Cep telefonu ve internetten yapılan kredi başvurularını değerlendirebilecek teknolojiyi kurmuşlardır. Bu durum kalite maliyetlerinden önleme maliyetlerinin artmasına neden olmuştur.

4.3 Araştırma İçin Seçilen Banka Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma için seçilen banka, 1994 yılında European Finance Plc ve 1996 yılında Anker Bank GmbH'ı satın alarak Türk Bankacılık sektöründe faaliyet göstermeye başlamıştır. Banka, 1996 yılına kadar sadece kurumsal bankacılık alanında hizmet vermektedir. 1998 yılında alınan kararla, müşteri ağını daha fazla genişletmek ve daha fazla noktada hizmet vermek amacıyla, bireysel bankacılık alanında çalışmalar başlatıldı. Bu amaçla, şube sayısını artırma ve büyüme bankanın başlıca hedeflerini oluşturdu. Bu hedefler doğrultusunda 2001 yılında TMSF tarafından satışa sunulan Sümerbank'ı bünyesine katarak, bugün 308 şubesiyle Türkiye'nin her yerinde hizmet vermeye başlamıştır.

Bankanın vizyonu; müşteri, hissedar ve çalışanına artı değer sağlayan, ürün ve hizmetleri ile geniş kitlelere erişen, toplumsal sorumluluğunun bilincinde, değerlerine sadık, güvenilirliği, kalite yönetimi, yaygın hizmet ağı, ürün çeşitliliği öncülüğü, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelen ve tercih edilen global bir banka olmaktır.

Bankanın misyonu ise tüm finansal ürün ve hizmetleri, kalite ve etik değerlerden ödün vermeden her seferinde beklentileri aşarak sunmaktır.

Araştırma için bu bankanın seçilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, bankanın yeniden yapılandırma süreci içinde olması ve vizyonunda toplam kalite yönetimi ilkelerinin yer almasıdır. Bu nedenle, banka açısından sürekli gelişme ve bunun bir sonucu olarak performans ölçümü önem taşımaktadır. İkinci neden ise, bankanın; şeffaflık, yaratıcılık, rekabetçilik, güven ve adalet, karşılıklı saygı, sorumluluk bilinci ve müşteri odaklılık gibi değerlerle faaliyet göstermesidir. Bu değerlerin banka geneline yayılması için nitelikli ve eğitimli personele önem veren banka yönetimi, belli aralıklarla kurum içi eğitimler vermektedir. Banka işe alımlarda çoğu kurumların aksine tecrübeli personel aramamaktadır. Sektörde tecrübesi olmayan ancak nitelikli ve eğitimli kişiler tercih edilmektedir.

Banka, 71 ilde 308 adet şubesi ve 1000'i aşkın ATM'si ile bankacılık hizmetlerini kaliteden ödün vermeden, müşterilerine yaygın bir hizmet ağıyla sunmaktadır. 13 bankanın üyesi olduğu yaklaşık 2500 ATM'lik "Ortak Nokta" paylaşım ağına dahildir. Araştırma için seçilen banka, ortak noktaya dahil olan bankalar arasında, 1000'i aşkın ATM'si ile en yaygın ATM ağına sahip bankadır. Değişen piyasa şartları ile ATM'ler sürekli yenilenmekte, sunulan hizmet çeşitlilik ve kalitesi artmaktadır.

Mart 2005 tarihiyle BBKD'nın yayınladığı rapora göre, Türkiye genelinde faaliyet gösteren özel sermayeli mevduat bankaları arasında Oyakbank, toplam aktif içerisindeki paya göre 9. sıradadır.

(Birim : Milyon YTL)

Oyakbank, Türk bankacılık sektöründe 1996'dan beri hizmet vermektedir. Finans

Tablo 4.2: Aktif Büyüklüğüne Göre Banka Sıralaması

Bankalar	Toplam Aktif İç. % Pay	Toplam Aktifler	Toplam Krediler	Toplam Mevduat	Toplam Özkaynaklar	Dönem K/Z
İş Bankası	12.6	38,514	12,394	23,673	7,640	635
Akbank	11.4	34,913	12,761	18,925	6,227	1,021
Garanti Bankası	8.6	26,268	10,165	16,970	3,169	451
Yapı ve Kredi B.	8.0	24,624	9,878	14,026	4,640	-59
Koçbank	3.4	10,369	3,834	7,033	726	105
Finansbank	2.8	8,630	5,082	4,829	1,047	192
Dış Ticaret B.	2.3	7,129	2,985	3,430	989	107
Denizbank	2.2	6,705	2,612	3,985	855	123
Oyakbank	2.0	6,153	3,437	4,561	714	115
Türk Ekonomi B.	1.2	3,568	1,545	2,164	399	39

sektöründe yer alan diğer kuruluşların yanı sıra Oyakbank, yaşanan teknolojik gelişmelere ayak uydurarak, kısa zamanda aktif içindeki payını artırmıştır. 2003 yılında aktif büyüklüğü 4.999,9 Milyon YTL iken 2005 yılında 6.153 Milyon YTL olmuştur. Bu artışın nedeni, bankanın ATM, Pos makinaları, internet bankacılığı gibi sanal finans hizmetlerine önem vermesidir. Bankanın elektronik ortamda kaliteli hizmet sunması ve küreselleşme sürecine ayak uydurması, daha geniş bir alana yayılmasını sağlayarak aktif büyüklüğünü artırmıştır.

4.4 Bankanın 2003 - 2004 Faaliyet Raporu

Araştırma için seçilen banka, 2003 yılının son ayı itibariyle toplan 272 şubesi, 792 ATM'si ile Türkiye genelinde bankacılık hizmet ve ürünleri sunmaktadır. Yıl sonu verilerine göre bankanın, aktif toplamı 4.5 Trilyon YTL, özkaynak toplamı 429.4 Milyar YTL'dir. Bankanın 2003 yılı net karı 63 Milyar YTL, toplam 3.919 personelin faaliyeti sonucu elde edilmiştir.

Türkiye ekonomisi, 11 Eylül saldırısı ve Irak savaşı gibi etkenler nedeniyle yaşanan krizleri, yeni piyasa gerçeklerine göre ayarlamak zorunda kalmıştır. Ekonomimiz, içine girdiği yeni süreçte, bankacılık sektörü iş yapma kalıplarını köklü bir şekilde yeniden tasarlamaya başlamıştır. Bankacılıkta yüksek kar dönemi kapanmış, üreten, istihdam

sağlayan, ihracat yapan ekonomik ünitelerle gerçek bankacılık hizmeti vererek para kazanma dönemi başlamıştır. Bu dönemde hedef, müşterilere erişim gücü, faiz dışı gelir kaydetme ve kaliteli hizmet sunarak gelir elde etmektedir. Bu hedefin gerçekleşmesi için bankalar, toplam kalite yönetimi anlayışı ile hareket etmiş, işgücü, sermaye ve mevduat konuları üzerinde durmuştur.

İşgücü, sermaye ve mevduat yeterliliği, bankacılık sektörünün verimliliğini ve performansını etkilemektedir. Bu nedenle, 2003 yılında bankalar şube sayılarını artırma yoluna gitmişlerdir. Sayıları artan banka şubelerinin, büyüklük olarak banka içindeki yerleri , verimlilikleri, karlılıkları bilanço ve gelir tablosu kalemleri dikkate alınarak rasyolarla değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonucu, sektörün durumu ve bankanın eksiklikleri tespit edilerek ideal çözüm yolları bulunabilir.

Tablo 4.3: Bankanın 2003 - 2004 Yıllarına Ait Rasyoları

Veriler	31/12/2004	31/12/2003
Özkaynaklar		
Sermaye Yeterlilik Rasyosu	%16,7	%16,3
Serbest Sermaye (Milyon YTL)	500	277
Bilanço		
Krediler / Aktif Toplam	%56,6	%48,5
Mevduat / Aktif Toplamı	%75,4	%78,1
Aktif Kalitesi		
Duran Varlıklar / Aktif Toplamı	%3,7	%6,7
Takipteki Krediler / Aktif Toplamı	%1	% 1
Karlılık ve Verimlilik		
Mali Karlılık Oranı	%16,1	%11,9
Ortalama Aktif Getirisi	%2	%1,5
Personel Başına Kar (Bin YTL)	27	16

Bankanın 2003 yılı aktif büyüklüğü yüzde 12.23 reel büyüme kaydederek 4,5 Milyar YTL'ye ulaşmıştır. Kredilerin bilanço oranı yüzde 48,5'e ulaşırken, mevduatın toplam pasiflere oranı yüzde 78,08 olmuştur. Özkaynak toplamı yarım milyar YTL'yi aşarken, bankanın sermaye yeterlilik rasyosu yüzde 16,3 gibi yüksek bir seviyede gerçekleşmiştir. Banka, 2003 faaliyet sonucunda 63,1 Milyon YTL'lik net kar elde etmiştir.

Banka 2004 yılında ise yüzde 20 reel büyüme kaydetmiş, aktif toplamı 6.154 Milyar YTL'ye ulaşmıştır. Şube Sayısı 300'e, ATM sayısı ise 1000'e yaklaşmıştır. Toplam

personel sayısı 280 adet artarak, 4199 adete ulaşmıştır. İş hacimleri, tüm işkollarında artarak müşteri memnuniyetini artırma çabasına gidilmiştir. Bankanın kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık işkollarında gerçekleştirdiği nakdi ve gayrinakdi plasmanların toplam tutarı 4.886 Milyar YTL olmuştur. Bunun sonucu olarak, banka 2004 faaliyet dönemini 115 Milyon YTL kar ile kapatmıştır.

Bankanın 2004 yılında, kredi talebinde hızlı bir artış yaşanmıştır. Enflasyon ve faiz oranlarındaki hızlı düşüş ve dolar karşısında değerlenen Türk Lirası, iç talep artışını ve yüksek büyümeyi tetiklemiştir. Bunun sonucu olarak bankanın kredi talebinde ciddi bir artış yaşanmıştır. Kredilerin aktif toplamı içindeki yeri 2003 yılına göre yüzde 8,1 artarak yüzde 56,6'ya yükselmiştir.

Bankanın sermaye yeterlilik rasyosu, iç kaynaklı sermaye artışı ve karlılık performansındaki iyileşme sonucu artarak, 204 yılında 16,7 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu gelişmede, bankanın kendi kaynaklarıyla sermayesini artırmasının yanı sıra, karlılık performansındaki iyileşme de etkili olmuştur. Bankanın krediler, vadeli döviz işlemleri ve özkaynak toplamının artması, dönem karında ve geçmiş yıl zararlarındaki olumlu gelişmelerden kaynaklanmaktadır.

Türk bankacılık sektörü, 2003 BBDK Yıllık raporuna göre kurum faaliyetlerinde kalitenin ve kalite güvencesinin sağlanması amacıyla çeşitli faaliyetler yürütmüştür. Bu faaliyetler, kurum içi memnuniyet ve etkinlik anketlerinin düzenlenmesidir.

Araştırmaya konu olan banka, kurum içi memnuniyetin ölçülmesi ve kaynak yeterliliği, gelişme, kurum kültürü ile iş süreçlerine ilişkin eksikliklerin belirlenmesi amacıyla 2003 ve 2004 yıl sonlarında kurum personelinin tamamının katılımıyla gerçekleşen, özdeğerlendirme anketleri düzenlemiştir. Bu anketlerin sonuçları gerek daha sonra yapılan araştırma çalışmalarını, gerekse üst yönetim karar alma sürecinin veri tabanını oluşturmuştur.

Banka, kurumun faaliyete geçtiği tarihten itibaren gerçekleştiği faaliyetlerin ve sektöre yaklaşımının, üst düzey yöneticileri nezdinde nasıl değerlendirildiğini ölçmek amacıyla Eylül 2003 döneminde Etkinlik Anketi uygulamıştır. Anket sorularına verilen yanıtlar sonucunda; bankaya olan güvenin olumlu yönde değiştiği, bankanın bugün

geçmişte olduğundan daha güçlü olduğu ve yöneticilerin, çalışanların performansından genel olarak memnun oldukları bilgisine edinilmiştir.

4.4.1 Bankanın 2003 Yılı Performans Değerlemesi

Bankanın performansı mali göstergeler ile değerlendirilecektir. Mali sonuçlar, bankanın etkinliklerinin sonucunda oluşan parasal göstergeleridir. Bu sonuçlar; mali raporlardan (gelir tablosu, bilanço) , maliyet muhasebesi kayıtlarından sağlanan verilerden elde edilir. 2003 yılı banka sonuçlarını; bilanço, gelir tablosu, bankanın sektör içindeki yeri, karlılık durumu, personel sayısı itibariyle değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir. Bu veriler banka tarafından yayınlanan konsolide mali tablolarından elde edilmiştir.

Tablo 4.4: Şube Bilançosunun Genel Dağılımı

Aktif Hesaplar	Bin YTL	% Dağılım
Nakit Değerler	109,773	2,4
Menkul Kıymetler	357,100	7,9
Krediler	2.180,61	48,5
Maddi Duran Varlıklar	204,989	4,6
Diğer Aktifler	1.647,442	36,6

Pasif Hesaplar	Bin YTL	% Dağılım
Mevduat	3.513,724	78,1
Özkaynaklar	529,358	11,8
Diğer Pasifler	456,832	10,1
Kar	63,118	1,4

Bankanın 2003 yılında mali karlılık oranı (Net Kar / Özsermaye) yüzde 11,9'dur. Banka, sermaye kaynaklarını yüzde 11,9 verimlilik ile kullanmıştır. Sermayeyi kazanma gücü 2003 yılında fazla değildir. Bu oranın, banka faiz getirisinden yüksek olması beklenirken, faiz getirisinin altında kalmıştır. Bu sonuç, bankanın uzun dönemde karlılığını tehlikeye düşürmüştür, yaşayabilirliğini tehdit etmiştir.

Banka 2003 yılında 3919 personeli ile 63,1 Milyon YTL kar elde etmiştir. Çalışan başına kar oranı 16.101 YTL'dir. Kar elde etmek için kullanılan işgücü kaynağından beklenen verim elde edilmiş olup, 2003 işgücü verimlilik oranı yüksektir. Az çalışan ile,

Tablo 4.5: Gelir Tablosunun Genel Dağılımı

Gelirler	Bin YTL	% Dağılım
Faiz Gelirleri	982,685	92,2
Komisyon Gelirleri	49,951	4,7
Diğer Faaliyet Gelirleri	32,446	3,1
Giderler	Bin YTL	% Dağılım
Mevduata Verilen Faiz	640,706	60,9
Kredilere Verilen Faiz	28,040	2,7
Para Piyasası İşlemlerine Verilen Faiz	21,090	2
Diğer Faaliyet Giderleri	360,873	34,4

yüksek kar elde edilmiştir.

Faiz Gelirleri / Toplam Krediler Oranı sermaye verimlilik oranlarındandır. Bankanın 2003 yılı bu oranı yüzde 45,4'dür. Banka faiz gelirlerinden yüzde 45,4'lük kısmını kredilerden elde etmiştir. Banka, kaynaklarından olan kredilerden yüzde 45,4 oranından verim sağlanmıştır. Kredi kullandırım performansı yüzde 50'nin altında kalmıştır. Oysa, bankanın varlıkları arasında krediler yüzde 48,5 oranında en fazla paya sahiptir. Bu nedenle, Faiz Gelirleri / Toplam Krediler oranının daha yüksek olması beklenmektedir.

Bankanın, mali yapı analizinde kullanılan oranlar, faaliyet sonucu bankanın zarar etmesi, varlıklarının değerinin düşmesi ya da gelecek yıllarda tahmin edilen tutarda kar yaratamaması durumunda, bankanın uzun süreli yükümlülüklerini yerine getirip getiremeyeceği konusunda ipuçları vermektedir. Bankanın 2003 yılı Özkaynak / Varlık Toplamı oranı yüzde 10'dur. Banka, kaynaklarının yüzde 10'unu bankanın sahip veya sahipleri tarafından sağlamıştır. Bu oranın düşük olması, banka açısından verimlidir. Banka varlıklarını faaliyetleri sonucunda oluşturmuştur. Düşük olan bu oranın tek dezavantajı , uzun dönemde ve ekonomik kriz dönemlerinde sorun yaratabilir olmasıdır.

Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü 2003 yılında 249,7 Milyon YTL seviyesinde gerçekleşmiştir. Aktif yapısını ağırlıklı olarak menkul kıymetler ve krediler oluşturmuştur. Likit varlıkların payı gerilemiştir. Mevduat, sektörün en önemli fon kaynağı olma özelliğini korumuştur. Mevduat ve kredi hacminde yaşanan gelişme, karlılık performansında görünen iyileşmenin etkisiyle, özkaynakların pasif toplamı içindeki payının artmasına

Tablo 4.6: Sektördeki Durum ve Bankanın Sektör İçindeki Yeri

Ölçütler	Bin YTL	Sektör İçindeki Pay (%)
Aktif Büyüklük Açısından	4.999,9	1,8
Toplam Kredi Hacmine Göre	2.163,2	3,26
Toplam Mevduat Hacmine Göre	3.488,9	2,24
Toplam Özkaynak Hacmine Göre	529,4	1.48
Karlılık Açısından	63,1	1,13
Ödenmiş Sermaye Açısından	224,6	1,64

neden olmuştur. Sektörün aktif yapısında, faiz oranları ve döviz kurlarında yaşanan gerilemeye bağlı olarak krediler ve menkul kıymetler lehine bir değişim gözlenirken, nakit değerler, merkez bankasından alacaklar, para piyasasından alacaklar ve bankalardan alacaklar kalemleri geçen yıl sonuna göre azalma göstermiştir.

Araştırma için seçilen banka, sektörün bu özelliklerinden etkilenmiş ve karlılık performansını artırmak amacıyla toplam kalite yönetimini, bankanın tüm birimlerinde uygulamaya başlamıştır. Banka, hizmet kalitesini artırma misyonunu tüm personele benimsetmeye çalışmış, müşteri tatmini ve verimliliğin gelişmesini hedeflemiştir. Daha yüksek kaliteye ulaşmak için politika ve hedeflerini açıkça ortaya koymuş, belli süreçler ve eğitimler ile personelin yaptığı hataların yeniden oluşumunu önlemeye çalışmıştır. Bu hataların asıl sebeplerini bulmaya ve kalıcı çözümler üretmeyi hedeflemiştir. Bunun sonucu olarak bankanın kalite maliyetleri azalmış ve 2003 yılını 63,1 Milyon YTL kar ile kapatmıştır.

Karlılık açısından sektör içindeki payı yüzde 1,64 seviyesindedir. Türkiye’de faaliyet gösteren özel bankalar içinde 9. sıradadır. Bu sonuç, olumlu sayılmaz. Ancak kıyaslama, diğer bankaların aktif içindeki payı ve karlılık durumu dikkate alınarak değil kendi bünyesinde yaşadığı gelişmeler göz önünde tutularak yapılmalıdır.

2003 yılında, banka kendi bünyesinde radikal kararlar almıştır. Maliyet açısından performans ölçüm ve denetimlerini sıkılaştırmış, maliyetle ilgili verileri uygun bir biçimde sınıflandırarak kaydetmiştir. Maliyete ilişkin performans ölçüm ön koşulunu böylelikle yerine getirmiştir. Maliyete dayalı performans göstergelerinden , karlılık göstergeleri şube bilanço ve gelir tablosu verileri dikkate alınarak daha önce tarafımca incelenmiştir.

Banka maliyete dayalı performans göstergelerini incelemesi sonucu, 2004 yılında tasarruf yapma kararı almıştır. Genel yönetim giderleri ve özellikle personel maliyetini azaltmak için bir dizi önlem almıştır. Malzeme, enerji ve personel giderlerini azaltmayı ve bunun sonucu olarak verimliliği artırmayı planlamıştır. Maliyet yükselten nedenleri ortaya koymuş performansın gelişmesi, bu kalemlerin azalması için politikalar geliştirmiştir.

4.4.2 Bankanın 2004 Yılı Performans Değerlemesi

Bankanın 2004 yılı konsolide mali tablolarından elde edilen sonuçları ve dağılım oranı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.7: Şube Bilançosunun Genel Dağılımı

Aktif Hesaplar	Bin YTL	% Dağılım
Nakit Değerler	222,295	3,6
Menkul Kıymetler	70,466	1,1
Krediler	3.483,776	56,6
Maddi Duran Varlıklar	191,486	3,1
Diğer Aktifler	2.185,851	35,6
Pasif Hesaplar	Bin YTL	% Dağılım
Mevduat	4.640,244	75,4
Özkaynaklar	714,453	11,6
Diğer Pasifler	799,537	13
Kar	115,170	1,9

Tablo 4.8: Gelir Tablosunun Genel Dağılımı

Gelirler	Bin YTL	% Dağılım
Faiz Gelirleri	1.011,513	87,9
Komisyon Gelirleri	100,488	8,7
Diğer Faaliyet Gelirleri	37,989	3,4
Giderler	Bin YTL	% Dağılım
Mevduata Verilen Faiz	550,381	59,2
Kredilere Verilen Faiz	57,422	6,2
Para Piyasası İşlemlerine Verilen Faiz	15,440	1,7
Diğer Faaliyet Giderleri	305,005	32,9

2004 yılında bankanın, duran varlıklarının tutarı 2003 yılına göre %3 oranında azalma göstermiştir. Duran varlıklarda yaşanan azalış, dönen varlıkların arttığını ispat eder. Dönen varlıklar, bankanın yükümlülüklerini karşılayabilme ifade eden kalemlerden oluşur. Duran varlıkların azalarak, dönen varlıkların artması, bankanın duran varlıklarını sattığını veya faaliyet sonucu yarattığı kar ile duran varlıklara yatırım yapmadığını gösterir.

Bilançodaki yükümlülüklerin yüzde 75'ini mevduat oluşturmaktadır. Bu durum, bankanın sağlıklı kaynak yapısından ve müşterilerin bankaya güveninden kaynaklanmaktadır. Bu güvenin nedeni gerek Oyak markasını, gerekse bankanın etkinlik ve verimlilik artışıdır. Bankanın ortalama aktif getirisi yüzde 0,5 ortalama özkaynak getirisi ise yüzde 4,9 artmıştır.

Bankanın 2004 yılı mali karlılık oranı (Net Kar / Özsermaye) yüzde 16,1'dir. Banka 2003 yılına göre, sermaye kaynaklarını yüzde 4,2 oranında artırmayı başarmıştır. 2004 yılı çalışan başına kar oranı ise 27.427 YTL'dir. Banka personel sayısını 280 adet artırarak, 4199'a ulaşmasını sağlamıştır. Çalışan başına kar oranı bir önceki yıla göre artmıştır. Bu sonuca göre, banka personel seçim kriterlerini doğru belirleyerek, kaliteli personel alımı gerçekleştirmiştir.

Faiz Gelirleri / Toplam Krediler oranı yüzde 29'dur. Banka faiz gelirlerinin yüzde 29'unu kredilerden elde etmiştir. Kredi kullandırım performansı bir önceki yıla göre artmıştır. Oysa bankanın kaynaklarından olan krediler bilançoda yüzde 56,6 oranında yer almaktadır. Bunun nedeni Türk Lirasının yılın ikinci yarısında dolar karşısında hızla değer kazanması ve faiz oranlarda yaşanan düşüşlerdir.

Faiz oranlarındaki gerileme ve ekonomik aktivitedeki canlanma ile birlikte kredi taleplerindeki yükseliş, bankanın kullandığı kredilerin 2004 yılında bir önceki yıla göre 1.303,156 Bin YTL artmasına, toplam aktif içindeki payının ise geçen yıla göre yüzde 8,1 artarak, yüzde 56,6'ya yükselmesine neden olmuştur. Buna rağmen, Faiz Gelirleri / Toplam Krediler oranının düşmesi banka açısından olumsuz bir gelişmedir.

Bankanın aktif kalitesi, duran varlıkların ve takipteki kredilerin aktif toplamına oranı ile analiz edilir. Takipteki kredi oranı 2004 yılında değişmemiştir. Banka aktiflerinin

%56,6'sı kredilerden oluşmaktadır. Bunun nedeni bankanın müşteri yelpazesinin genişletmesidir. Banka kredilerinin 2003 yılına göre artması ve takipteki kredilerin değişmemesi, bankanın likiditesi ve borç ödeme kapasitesi yüksek müşteriler bulduğunu göstermektedir. Ancak daha kaliteli bir aktif yapısı için, banka takipteki kredi miktarını azaltmalıdır.

2003 yılında 529,358 Bin YTL olan bankanın özkaynakları reel yüzde 17,4 oranında artarak, 2004 yılı Aralık ayında 714,453 Bin YTL'ye yükselmiştir. Özkaynaklardaki artışa ödenmiş sermaye ve dönem karındaki artış ile geçmiş yıllar zararlarındaki düşüş etkili olmuştur.

Bankanın toplam mevduatı 2004 yılı sonunda 2003 yılı sonuna göre yüzde 16 artarak 4640,244 Bin YTL'ye ulaşmıştır. Toplam mevduatın toplam pasifler içindeki payı ise bir önceki yıla göre azalma göstererek yüzde 75,4 seviyesine gerilemiştir. Bu gelişmeler ışığında mevduatın krediye dönüşme oranı incelenmelidir. Mevduatın krediye dönüşme oranı (Kredi / Mevduat) yüzde 62'den, yüzde 75'e yükselmiştir.

Bankanın 2003 Aralık sonunda gelir gider yapısında, faiz gelirleri toplam gelirlerin yüzde 92,2'sini, faiz giderleri de toplam giderlerin yüzde 65,6'sını oluştururken, 2004 Aralık sonunda faiz oranlarında gerçekleşen düşüşlerin de etkisiyle faiz gelir ve giderlerinin azalması beklenirken, söz konusu oranlar sırasıyla yüzde 87,9 ve yüzde 67,1 olarak gerçekleşmiştir. Faiz gelirleri azalmış, faiz giderleri ise bir önceki yıla göre yüzde 1,5 oranında artış göstermiştir.

Faiz oranları ve döviz kurlarındaki düşüşlerin etkisiyle özellikle sermaye piyasası işlem karlarının artması ve kambiyo zararlarının azalması sonucu bankanın karlılığı 52,052 Bin YTL artarak, 2004 yılının sonunda 115,170 Bin YTL'ye ulaşmıştır. Kısa vadeli finansman ihtiyaçlarının azalması ve bu çerçevede özellikle repo işlemlerine verilen faizlerin önemli oranda düşmesi ve likidite fazlalarına bağlı olarak para piyasası işlemlerinden alınan faizlerin artması karlılığı artıran başlıca etmenler olmuştur. Bu gelişmeler doğal olarak karlılık rasyolarına da yansımıştır.

Bankanın karlılık rasyolarından Net Kar / Toplam Aktif oranı, 2004 yılında yüzde 1,3 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bir önceki yıla göre yüzde 0,3 artış göstermiştir. Net kar

/ Özkaynak rasyosunun da yüzde 2,6 artarak 11,4 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

4.5 Bankanın 2005 Faaliyet Raporu ve Performans Değerlemesi

Banka 2005 yılının son ayı itibariyle toplam 311 şubesi ve 1200'den fazla ATM'si ile bankacılık hizmet ve ürünlerini sunmaya devam etmiştir. Yıl sonu verilerine göre bankanın aktif toplamı 8.377,436 Bin YTL, özkaynak toplamı 1.009,833 Bin YTL'dir. Bankanın 2005 yılı net karı 307,796 Bin YTL olmuştur.

2005 yılında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka sayısı 1 azalarak 47'e gerilemiştir. En düşük seviyesine 2003 yılı ikinci çeyreğinde gerileyen şube ve personel sayısında, 2003 yılı ikinci çeyrekte itibaren görünen artış, 2005 yılında da devam etmiştir.

Tablo 4.9: Bankanın 2003 - 2004 Yıllarına Ait Rasyoları

Veriler	31/12/2005	31/12/2004
Özkaynaklar		
Sermaye Yeterlilik Rasyosu	%17,21	%16,7
Bilanço		
Krediler / Aktif Toplam	%60	%56,6
Mevduat / Aktif Toplamı	%67,2	%75,4
Aktif Kalitesi		
Takipteki Krediler / Aktif Toplamı	%1	% 1
Karlılık ve Verimlilik		
Mali Karlılık Oranı	%30,4	%16,1
Personel Başına Kar (Bin YTL)	55	27

2005 yılında sektördeki toplam şube sayısı 141 adet artarak 6.247'ye yükselmiştir. Araştırma için seçilen bankanın da şube sayısı 2004'e göre 11 adet artarak 311'e yükselmiştir. Banka 2005 yılında yüzde 68 büyüme kaydederek, aktif toplamını 8,377 Milyar YTL'ye çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak banka 2005 faaliyet dönemini 308 Milyon YTL kar ile kapatmıştır.

Bankaların sektör performansları açısından, 2005 yılı 2004 yılına göre daha verimli geçmiştir. 2005 yılında, bankaların duran varlıklarını azaltmaları ve kredi kullandırımında daha seçici davranmalarının yanı sıra ekonomideki canlanmaya bağlı olarak, müşterilerin geri ödeme kabiliyetlerinin artması sektörün aktif kalitesindeki

iyileşme de belirgin olmuştur. Ayrıca, bankaların karlılık performansları, geçmiş yıl seviyelerinin üzerine çıkmıştır. Kamu bankalarının karlılık performansı yıl boyunca özel bankaların performansının üzerinde seyretmiştir.

2005 yılında bankalar, yüksek likiditeyle çalışmaya gayret etmiştir. Ancak yüksek likidite ile çalışmak aktif kalitesi ve karlılık açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuzluk, 2005 yılında artan iyimserlik, yurt içi taleplerin canlanması ve büyüme gibi ekonomide gözlemlenen gelişmelerle azalmıştır.

Tablo 4.10: Şube Bilançosunun Genel Dağılımı

Aktif Hesaplar	Bin YTL	% Dağılım
Nakit Değerler	212,192	2,4
Menkul Kıymetler	19,307	0,2
Krediler	5.093,017	60,6
Maddi Duran Varlıklar	159,712	1,8
Diğer Aktifler	2.893,208	35
Pasif Hesaplar	Bin YTL	% Dağılım
Mevduat	5.629,884	67,2
Özkaynaklar	1.009,833	12
Diğer Pasifler	1.737,719	20,8
Kar	307,796	3,7

Tablo 4.11: Gelir Tablosunun Genel Dağılımı

Gelirler	Bin YTL	% Dağılım
Faiz Gelirleri	1.053,326	85,8
Komisyon Gelirleri	102,601	8,3
Diğer Faaliyet Gelirleri	72,070	5,9
Giderler	Bin YTL	% Dağılım
Mevduata Verilen Faiz	516,675	53,1
Kredilere Verilen Faiz	42,745	4,4
Para Piyasası İşlemlerine Verilen Faiz	26,001	2,7
Diğer Faaliyet Giderleri	387,362	39,8

Bankanın 2005 yılı mali karlılık oranı (Net kar / Özsermaye) yüzde 30,4'dür. Banka, sermaye kaynaklarını 2004 yılına göre yaklaşık yüzde 50 artırmayı başarmıştır. Sermayeyi kazanma gücü geçmiş yıllara göre iyileşmiştir. Bu oranın yüksek olması, sermaye kazanma

gücünün büyüklüğüne işarettir. Bu güç, sermayenin başka bir alanda değerlendirilmesi ile elde edilecek getiriden ya da genel olarak başka faiz getirisinden yüksek olmayı 2005 yılında başarmıştır. Gelecek yıllarda banka, bu gücü biraz daha artırarak, uzun dönemde karlılığı güvence altına almayı hedeflemelidir.

Faiz Gelirleri / Toplam Krediler oranı yüzde 20,6'dır. Bu oran geçmiş yıllara göre gerilemiştir. Bankanın aktiflerinden krediler bir önceki yıla göre 1.609,241 Bin YTL artarak 5.093,017 Bin YTL'ye ulaşmıştır. Ancak, kredi kullandırımı sonucu oluşan faiz gelirleri oranı azalmıştır. Piyasa kredi faiz oranlarında devam eden gerileme bu düşüşün nedenidir.

Bankanın toplam mevduatı 2005 yılı sonunda, 2004 yılı sonuna göre yüzde 80 artarak, 5.629,884 Bin YTL'ye ulaşmıştır. Toplam mevduatın, toplam pasifleri içerisindeki payı yüzde 8,2 azalma göstermiştir. Bu gelişmeler ışığında mevduatın krediye dönüşme oranı (Kredi / Mevduat) söz konusu dönemde yüzde 13,3'den yüzde 11'e gerilemiştir.

Düşük faiz oranları ve genişlemeci maliyet politikası nedeniyle artan iç talep, bankanın aktif kalitesinde belirgin bir iyileşmenin yaşanmasına neden olmuştur. 2005 yılında bankanın duran varlıklarının azalması ve kredi kullandırımında daha seçici davranmalarının yanı sıra ekonomideki canlanmaya bağlı olarak, müşterilerin geri ödeme kabiliyetlerinin artması, bankanın aktif kalitesindeki iyileşmesinde etkili olmuştur.

Banka 2003 yılından başlayarak aldığı kararları, 2005 yılında da uygulamaya devam etmiştir. 2005 yılı da daha önceki yılda olduğu gibi banka açısından tasarruf yılı olmuştur. Maliyeti yükselten nedenler ortaya konulmuş, maliyet kalemleri azaltılarak, verimliliğin artması sağlanmıştır.

Banka, kurum faaliyetlerinde kalitenin sağlanmasına katkıda bulunmak ve kurumun işleyişini etkileyecek düzenleme çalışmalarına, personeli ortak etmiştir. Çalışanlara gerçekleştirebileceklerinin biraz üzerinde hedefler vermiş ve bu hedeflerin yerine getirilmesi için teşvik etmiştir. Bu çerçevede, banka 2006 yılında, gerçekleşen hedefleri üzerinden tüm personele 3'er aylık dönemler itibarıyla prim dağıtmaya başlamıştır. Böylece, banka içi memnuniyet sağlanacak ve çalışanlar bankanın karını artırmak için daha fazla çalışacaklardır. İlerleyen yıllarda, bankanın finansal ve operasyonel açıdan

yeniden yapılandırılmalarına bağı olarak karlılık performansındaki artışın devam edeceği düşünülmektedir.

4.6 Bankanın ISO 9004 Standardına Göre Performans Değerlemesi

Bankalarda, hizmet kalitesi açısından performans değerlendirme yöntemlerinden biri de ISO 9004 Hizmet Birimleri Kalite Sistemi Standardıdır. ISO 9004 standardı, bankanın tüm iş süreçlerinde sürekli gelişme anlayışının yerleşmesini ve müşteri ihtiyaçlarına en uygun maliyet koşullarına ulaşmasını sağlar. Ayrıca toplam performansını gösteren kalite politikasının oluşmasına yol gösterir. ISO 9004-2 Hizmet Birimleri Standardı daha önce açıklandığı gibi altı bölümden oluşur. Burada bu altı bölüm Oyakbank açısından analiz edilecektir.

4.6.1 Yönetim

Banka yönetimi, en yüksek kalitede ve optimum maliyetle hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Kalitenin sürekliliğini ve yüksek müşteri tatmini için bir politika oluşturmuştur. Banka yönetimi, öncelikle müşteri portföyünü belirlemiştir. Bankanın müşteri portföyünü ağırlıklı olarak Türk Silahlı Kuvvetleri personeli oluşturmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri mensupları banka uygulamalarının kendileri için farklı olmasını talep etmektedir. Sivil müşterilere göre bankanın kendileri için avantajlı olmasını istemektedir. Bu beklentiler dikkate alınarak, banka yönetimi özellikle Türk Silahlı Kuvvetleri personeline farklı uygulamalara yönelmiştir. Bireysel kredilerde faiz oranı, sivil müşterilere göre yaklaşık yüzde 0,05 oranında indirilmiştir. Maaş ödeme yapılan personelden EFT ve kredi masrafları alınmamaktadır. Bazı birliklerde uydu şube kurulmuştur. Böylece en yüksek kalitede hizmet sunmak için gerekli koşullar sağlanmıştır.

Yönetim, oluşturduğu kalite politikasını denetlemekle yükümlüdür. Bunun için belirli periyotlarla performans verimlilik toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılarda, bankanın ürün sayısı ve aktif müşteri potansiyeli karşılaştırılarak, yöneticilere oluşan

olumsuz değişikliklerin nedenleri sorulmaktadır. Böylece, banka iç denetim fonksiyonunu yerine getirmektedir. Banka yönetimi, iç denetimlerle saptanan konular üzerinde görüşerek, dökümante eder. Toplantıyı, yönetim temsilcisi organize eder ve üst yönetimden başka, ilgili diğer yöneticiler de toplantıya katılır.

4.6.2 Personel

Banka yönetimi, kalite politikasının gerçekleşmesine yardımcı olacağı için, banka personelinin sorumluluklarını ve yetkilerini belirler. Belirlenen yetkilere göre uygun personel tedarik edilmelidir. Bu personel, belirli periyotlarla eğitime çağrılarak, motive olması sağlanır. Oyakbank eğitim faaliyetlerini İstanbul, Ankara, İzmir ve Adana illerinde sürdürmektedir. Banka üst yönetimi tarafından verilen eğitimler, 20-25 kişilik gruplar halinde belirli dönemlerde düzenlenmektedir. Bu eğitimlerde, personel hem yöneticisi ile tanışmakta, hem de konusunda uzman kişiler tarafından eğitim almaktadır. Personelin bu eğitimlerde bilgi edinmesi ve motive edilmesi amaçlanmaktadır.

Personel eğitimi sırasında, bankanın uygulamaları hakkında çalışanların düşünceleri sorulur. Böylelikle, uygulamanın içinde bulunan alt düzey çalışanların beklentileri ve kaliteli hizmet sunmak için gerekli kriterler belirlenmiş olunur. Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sınamak için yapılan bu gözden geçirmelerde; müşteri araştırmaları, personelin düşünceleri ve rakiplerin durumu dikkate alınarak kalite politikasının eksiklikleri belirlenmiş olunur.

4.6.3 Pazarlama

Yönetim, kalite politikasını belirlemeden önce, müşteri görüşmeleri ile pazar araştırması yapmıştır. Müşteri portföyünün yüzde 70'ini TSK personeli oluşturmaktadır. Bu nedenle, TSK personelinin bankadan beklentileri, tercihleri dikkate alınmış, hizmet talebi oluşturulmuştur. Talebi karşılamak için yapılması gereken pazarlama faaliyetleri gözden geçirilmiştir.

Müşterilerin hizmet talebi, daha ucuz hizmet almaktır. Genel olarak TSK personeli,

bankayı OYAK iştiracı olması nedeniyle kendi kurumları olarak görmektedir. Müşteri beklentilerinin gerçekleşmesi için, banka sunulan hizmet dışında bu hizmeti tamamlayıcı faaliyetler yürütmektedir.

Banka, pazarlama faaliyetlerini maaş ödemesi yapılan TSK personelinden başlatmıştır. İlgili birliğin komutanlığı ile 2-5 yıl arası sözleşme imzalanarak, hizmet sunmaktadır. Örneğin; Konya ilinde bulunan 3. Ana Jet Üs Komutanlığı ile bu yıl 5 yıllığına sözleşme imzalanmıştır. Sözleşmeye göre;

- Banka, komutanlığının belirlediği yere 4 adet ATM koyacak ve düzenli olarak ATM'lerin bakımını üstlenecektir.
- Maaş ödemesi yapılan TSK personelinden EFT ve kredi masrafları alınmayacaktır.
- ATM'lerin elektrik bedeli için her makineye bir sayaç bağlanacak ve elektrik tüketimi banka tarafından karşılanacaktır.
- Komutanlıkça uygun görülen yerde Oyakbank tarafından ofis bankacılık hizmeti yürütülecek, mesai saatleri komutanlık mesai saatleri ile uyumlu olacaktır. Ofis bankanın iç bakımı, temizliği ve büro malzemeleri banka tarafından temin edilecektir.

Oyakbank, kalite politikasının belirlenmesinde müşteri portföyünün yüzde 30'unu oluşturan sivil müşterileri de dikkate almıştır. Sivil maaş ödemesi konusunda özellikle tüzel müşteriler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Banka çalışanlarının performansı, bireysel ve kurumsal müşteri portföyü bazında ölçülmektedir. Müşterilerin, müşteri temsilcileri ve kullanılan aktif ürün sayısına göre değerlendirme yapılmaktadır. Personelin portföyü bazında kayıp-kazanç ölçümleri (hacimsel büyüklüklerle) ve müşterinin segment değişimleri takip edilmektedir. Örneğin; Oyakbank'ın bir şubesinin müşteri verimliliği açısından performans değerlendirme tablosu tablo 4.12.'de görüldüğü gibidir.

Bu tabloda, şubenin bireysel faaliyet tablosu görülmektedir. Müşterilerin ortalama ürün adeti ve kayıp kazanç olarak bölümlere ayrılmıştır. Müşterilerin ortama ürün adetine

Tablo 4.12: Şube Bireysel Faaliyet Performans Değerlendirme Tablosu

Verimlilik Kriterleri			Şube	Kategori	Puan
Müşteri	Ortalama Ürün Adedi	TSK – Maaşlı	4.99	4.92	8/25
		Diğer firmalar – Maaşlı	2.00	2.88	
		Oyak emeklileri – Maaşlı	3.75	5.18	
		İştirakler – Maaşlı	0.00	4.19	
		SSK/Emekli Sandığı – Maaşlı	3.40	3.84	
		Er – Maaşlı	2.00	1.88	
		Er – Maaş ödemesi yapılmayan	2.00	2.09	
		Er hariç – Maaş ödemesi yapılmayan	1.95	2.06	
	Kayıp-Kazanç	A Müşteri (%)	5.80	5	3/5
		Yeni kazanım (%)	1.1	2	1/5
		Geri kazanım (%)	2.0	3	1/5
		Kayıp	11.7	9	2/5
Ürün	Kredi bakiye gerçekleşmesi (%)		83	96	1/10
	Mart 06 - Aralık 05 dönemi kredi bakiye artış (%)		32	30	3/5
	Toplam tasarruf mevduatı gerçekleşmesi (%)		82	106	1/3
	Mart 06 - Aralık 05 dönemi toplam tasarruf mevduatı artış (%)		9	10	1.25/2
	YTL vadesiz tasarruf mevduatı gerçekleşmesi (%)		85	104	3/10
	Mart 06 - Aralık 05 dönemi YTL tasarruf mevduatı vadesiz artış (%)		19	43	2/5
	Komisyon Geliri		103	96	8/10
	Sigorta+Fon+HS+WU Komisyon Geliri Gerç. (%)				
TOPLAM			-	-	42.22

göre puanlama yöntemi kullanılarak performans değerlendirme yoluna gidilmiştir. 25 puan içinde şubenin performansı 8 olarak değerlendirilmiştir.

Şube; büyük ölçekli, müşteri verimliliği düşük şubeler kategorisinde yer almaktadır. Bu kategoride toplam 27 şube bulunmakta ve değerlendirmeye konu olan şube 20. sırada yer almaktadır. Banka genelinde ise 303 şube içerisinde 143. sırada bulunmaktadır.

4.6.4 Tasarım

Banka yönetimi, ürünlerdeki eksiklikleri müşteri beklentilerine göre tamamlamak için faaliyetler yürütmelidir. Hizmet kusurlarının düzeltmek için yeni uygulamalara geçmelidir. Bankanın, bu hususlar dikkate alınarak eksiklikleri belirlenmiş ve düzeltme yoluna gidilmiştir.

Oyakbak'ın sunduğu ürünler arasında olan kredi kartları, diğer bankalara göre geride kalmıştır. Para puan ve chip özelliği bulunmamakta, bu durumda pazarda gerilerde kalmasına neden olmaktadır. Banka yönetimi, bu durumu ortadan kaldırmak için analiz yapmıştır. Alt yapı çalışmaları yaparak karta bu özellikleri yerleştirmenin maliyeti fazladır. Bu nedenle, daha önce başka banka tarafından tasarlanan kredi kartları ile anlaşma yoluna gidilmiştir. Türkiye İş Bankası ile Maksimum marka ortaklığı imzalayarak, kredi kartının beklenen düzeyde olması sağlanmıştır. Bu anlaşma ile 2,4 milyon YTL daha az maliyetle kredi kartlarını tasarlamış ve tasarım fonksiyonunu yerine getirmiştir. Sözleşme şartlarına uygun olarak bir kontrol fonksiyonu kurmuştur. Tüm tasarım değişiklikleri ve uygulamaları hakkında personele bilgi verilmiş, 19 Mayıs 2006'dan itibaren kredi kartlarının yenilenme kararı alınmıştır.

Bu anlaşmanın Türkiye İş Bankası ile yapılmasının iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, müşterilerin bankalardan beklentilerinin aynı olmasıdır. İkincisi ise; güven ve bağlılık fonksiyonlarının her iki banka için de önem taşımasıdır. Yapılan araştırmaya göre, müşterilerin bu iki bankaya aynı ölçüde güven duydukları anlaşılmıştır. Bu benzerlikleri; Oyakbank'ın İş Bankası ile anlaşma sağlamasının nedenidir.

4.6.5 Kalite Kontrol

Banka, kalite kontrol faaliyetleri ile kalite politikasını denetleyebilir ve denetlemeye mevcut kalitenin korunması ve gelişmesini sağlar. Banka içinde uygun olmayan hizmetler belirlenir, rapor edilir ve üst yönetime sunulur. Üst yönetim bu davranışların düzeltilmesi için harekete geçer. Uygun olmayan hizmetlerin nedenleri araştırılır. Hizmet kalitesini geliştirmek için düzenleyici faaliyetlere başlanır.

Oyakbank, müşteriler tarafından banka yönetimine yapılan şikayetleri teker teker incelemektedir. Müşteri şikayetini, ilgili şubeye ileterek, şubeden şikayetin nedeni konusunda bilgi istemektedir. Şikayetin, şubeden kaynaklandığını anlaması halinde, müşteriyi arayarak uygun olmayan hizmetin düzeltilmesi için çaba sarfetmektedir. Tanımlanan uygunsuzluk bir hesap hatası ise, uygun faiz ve hizmet masraf düzeltmeleri ile ortadan kaldırılmaktadır. Personelin, müşteriyi bilgilendirmesi sağlanarak, uygunsuzluk ortadan kaldırılmaktadır. Böylelikle banka toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan sürekli iyileşme içinde olup, kalite standardına uymayan tüm davranışları yok etmektedir.

4.6.6 Performans Ölçümü

Hizmet kalitesinin sürekli gelişmesi için Oyakbank hizmet faaliyetini sürekli denetim eder. Sürekli denetim ise etkili bilgi sistemi ile mümkündür. Bu bilgi sistemi banka tarafından oluşturulan Brio Servisi ile yapılmaktadır. Bankanın aktif kalitesini, şubelerin çapraz satış rakamlarını, etkinliğini, verimliliğini ve karlılığını Brio ile takip etmektedir. İç denetim fonksiyonu gereği bu bilgilerin bazılarının şube çalışanları tarafından elde edilmesi sağlanmaktadır.

Brio bilgi ağında bulunan verilere ulaşmak için sistem destek ekibi tarafından şifre ve kullanıcı kodu oluşturulur. Bu şifre, iç denetim yapması hedeflenen personele verilir. Temin edilen şifre ile, çalışanların performans sonuçları sürekli olarak izlenir ve kendisine geri bildirim sağlanır. Buradaki amaç hizmet kalitesinin gelişmesine katkıda bulunmaktır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de hizmet kalitesinin gelişmesi pazarlama faaliyetleri ile mümkündür. Yeni müşteri edinmek, var olanı elde tutmak için yeni pazarlama teknikleri oluşturmak ve bu teknikleri geliştirmek için çeşitli stratejiler üzerinde yoğun çalışmalara gidilmektedir. Günümüzde, pazarlama stratejileri içerisinde giderek önemi artan bir strateji ise Çapraz Satış Stratejisidir. Çapraz satış, müşterilere mevcut ürünlerden daha fazla, ek ürünler satılmasını amaçlayan bir stratejidir.

Oyakbank tüm bu edinimler ışığında, karlılığını artırmakta ve çapraz satış'ın önemini personeline vurgulayarak hedefler vermektedir. Bu hedefleri Brio aracılığı ile takip etmektedir. Ayrıca personelin, iç denetim yapmasına imkan vermektedir.

SONUÇ

Günümüzde toplam kalite yönetimi, temelinde insan ögesi olan, her zaman daha iyisine ulaşılma amacını güden ve yönetim anlayışına bütünsel bir açıdan yaklaşan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak ele alınmaktadır. Bu yönetim anlayışı son yıllarda hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda da uygulanmaya başlanmıştır. Bir çok problemi bulunan bankalarda, toplam kalite yönetiminin uygulanmasının başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan birisi sürekli gelişme ögesidir.

Sürekli gelişme, hizmet süreçlerinde bankaların yenilemeye ve öğrenmeye açık olduklarını ifade etmektedir. Hizmet kalitesini artırarak müşteri tatmininin sağlanması, hizmetlerde sürekli yenilik ve değişiklik yaparak sağlanabilir. Bu faaliyetlerle müşterilerden gelen geri bildirimler ve üst yönetim tarafından yapılan performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır. Hizmet kalitesinin sürekli gelişmesi takım çalışmasından geçmektedir. Sürekli gelişme ve performans değerlendirme, çalışanların belirlenen standartlardan daha iyi standartlar bulmalarını istemek ve bu standartlara ulaşmalarını teşvik etmek amacıyla uygulanır. Çalışanlar, bir yandan standartlara ulaşmaya çalışırken bir yandan da standartları geliştirmeyi öğrenecekler ve böylece rutin eylemler bile yapılırken, sürekli gelişme mantığı uygulama bulacaktır.

Bankalarda performans değerlendirme yapılırken göz önünde tutulması gereken bir diğer etmen de kalite maliyetleridir. Kalite maliyetleri, meydana gelecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir. Bir başka deyişle, bankaların tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, ortaya koyduğu hizmet kalitesini sağlamaya yönelik yaptığı giderleri kalite maliyeti olarak adlandırılır. Bankalar kaliteyi sağlamak ve geliştirmek için kalite kontrol faaliyetlerini yürütmek zorundadır. Hizmet sistemi içinde, kalite hedeflerine erişmek için sürdürülen tüm faaliyetlerin en ekonomik düzeyde ve müşteri gereksinimlerinin tam tatminine yönelik olarak yürütülen faaliyetler kalite kontrol faaliyetleri olarak adlandırılır.

Kalite kontrolü ile sağlanan kaliteli üretimin getireceği yararlar gözönüne alındığında, bu faaliyetlerin maliyet değil fayda, kalitesiz hizmetin doğuracağı sonuçları ise ek bir maliyet yani zarar olarak tanımlamak mümkündür.

Kalite maliyetlerini; önleme, ölçme ve değerlendirme ve başarısızlık maliyetleri olarak sınıflandırılır. Bu maliyet kalemlerinin, kaliteye ilişkin performans göstergelerinin kullanılabilmesi için bilinmesi gerekir. Kalite kontrol işlevinin performansını bu maliyetlere dayalı ölçmek çok daha kolaydır. Değerlendirmede, önleme maliyetlerindeki artışların, ölçme ve başarısızlık maliyetlerinde azalmalara neden olacağı görüşü ve ayrıca kaliteli hizmet artışının banka karını artırıcı etken olduğu ifade edilmiştir.

Bu çalışmada, toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan sürekli gelişme üzerinde durularak, performans değerlendirme analizi yapılmıştır. Yapılan analizde bankanın bilanço ve gelir tablosu verilerinden yararlanılmıştır. Bankanın aktif yapısının, mevduat ve kredi hacmi, kar marjı yönünden performansı değerlendirilmiştir. Performans değerlendirme toplam kalite yönetimi ilkeleri göz önüne alınarak araştırılmıştır. Sonuç olarak, bankalar performans ölçüm ve denetimi yaparken karlılık oranlarından ve maliyet muhasebesi verilerinden yararlanır. Performans ölçüm ve denetim sistemleri banka stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırarak, yönetici ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirme amacını taşır.

Bir başka sonuç ise, bankaların performans ölçüm ve denetimi yaparken verimlilik ve karlılık oranlarından yararlandığının ispatıdır. Banka varlıklarının nasıl finanse edildiği, sermaye yapısı, karlılık oranları performans değerlendirme açısından yol göstericidir. Bankalarda toplam kalite yönetimi misyon, vizyon ve değerleri dikkate alınarak uygulanır.

Kaynaklar

- Adnan, S. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyetlerinin Tekdüzen Hesap Planı Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1).
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Andaç, A. (1996). *Çağdaş Kalite Anlayışı İçerisinde ISO 9001 Kalite Güvence Standardının Yorumu ve Uygulama Örnekleri*. Çağlayan Yayınevi, İstanbul.
- Bağrıaçık, A. (1995). *Belgelerle Uygulamalı ISO 1900 Nedir? Nasıl Kurulur?* Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başbuğ, Ş. ve Emel, E. (1998). Kalite Maliyetlerinin Hesaplanmasında ve Yorumlanmasında İstatistiksel Teknikler. *Verimlilik Dergisi*, (2).
- Bayrak, S. (1997). Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Bektaş, Ç. (2001). Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Standart*, (11).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt, R. (1995). Hizmet Endüstrilerinde Kalite. *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı).
- Bozkurt, R. (2003). *Kalite Maliyetleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Çıray, L. (1996). Bankacılıkta Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Bankacılığındaki Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çivi, H. (1985). *Türkiye’de Bankacılık*. Fon Matbaası, Ankara.
- Davutoğlu, N. (1994). *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler*. İ.T.Ü. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, İstanbul.

- Dhillan, B. (1985). *Quality Contro Realiability and Engineering Design*. McGraw Hill Inc, New York.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ensari, H. (2000). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Esin, A. (1999). *ISO 9000'in Işığında Toplam Kalite*. TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Ankara.
- Fraser, D., Benton, D., Group, E. ve Koları, J. (1995). *Commercial Banking: The Management of Risk*. West Publishing Company, New York.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3).
- Gönenç, H. ve Kılçhan, B. (2004). Kredi Portföyü Çeşitlendirmesinin Banka Performansı Üzerindeki Etkileri. *Bankacılık Dergisi*, (49).
- Güler, N. (1998). Sanayi İşletmelerinde Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Muhasebeleştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M. (2000). *Pradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- İnağ, N. (1995). Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Kontrolü. *Standart*, (12).
- İnan, E. A. (2000). Banka Etkinliğinin Ölçülmesi ve Düşük Enflasyon Sürecinde Bankacılıkta Etkinlik. *Bankacılık Dergisi*, (34).
- Karapınar, S., Geyik, S. ve Geyik, F. (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Parayla İfade Edilmeyen Maliyet Kalemleri Üzerine Öneriler.
- Karatepe, M. O. (1999). *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Kırhoğlu, H. (1998). Tekdüzen Muhasebe Sistemi İçerisinde Kalite Maliyetlerinin Yeri. *Verimlilik Dergisi*, (1).
- Kutlu, A. H. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetleri. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, J. (1993). *Performans Değerlendirmesi*. Rota Yayınları, İstanbul.

- Panasuraman, A., Zeitheml, V. A. ve Berry, L. L. (1998). Seruqual: A. Multiple, Items Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Peşkircioğlu, N. (1997). ISO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Songür, N. (1997). Bankacılık Sektöründe Kalite ve Uluslararası Kalite Güvence Yönetimi Sistemi Standartlarının Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, (1).
- Suadiye, G. (2000). Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetleri ve Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Şekerkaya, K. A. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*. Sermaye Piyasa Kurulu Yayını, Ankara.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tağtekin, T. (2004). Bankalarda Şube Performans Değerlendirme ve Analiz Yöntemleri. *Active Dergisi*, (Kasım - Aralık).
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Takan, M. (2000). *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*. Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- Takan, M. (2002). *Bankacılık*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Türkmen, İ. (1995). Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler. *Verimlilik Dergisi*, (Özel Sayı).
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*. Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Yolalan, R. (2001). Türkiye Bankalar Birliği Tarafından Düzenlenen Bankacılıkta Verimlilik Konferansı Açılış Konuşması.
- Yükçü, S. (1999). *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*. Anadolu Matbaacılık, İzmir.