

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BANKA ŞUBE YERİ SEÇİMİNİN MOORA YÖNTEMİ İLE
BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GİZEM BAŞOĞLU CEYLAN

1201040027

ANABİLİM DALI: Endüstri Mühendisliği

PROGRAM ADI: Mühendislik Yönetimi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Duygun Fatih DEMİREL

TEMMUZ 2023

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BANKA ŞUBE YERİ SEÇİMİNİN MOORA YÖNTEMİ İLE
BELİRLENMESİ

Yüksek Lisans Tezi
GİZEM BAŞOĞLU CEYLAN
1201040027

ANABİLİM DALI: Endüstri Mühendisliği
PROGRAM ADI: Mühendislik Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Duygun Fatih DEMİREL
Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi İlayda ÜLKÜ
Dr. Öğr. Üyesi Eylül Damla Gönül SEZER

TEMMUZ 2023

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yardım eden ve yol gösteren, desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Duygun Fatih DEMİREL'e, hayatımın her evresinde maddi ve manevi destekleri ile her zaman yanımda olan başta annem, babam ve abim olmak üzere değerli aileme, çalışmam boyunca yardımlarını benden esirgemeyen arkadaşlarıma ve kıymetli eşim Kenan Burak CEYLAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Temmuz 2023

Gizem BAŞOĞLU CEYLAN

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vi
SEMBOL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	3
2.1. Bankacılık	3
2.1.1. Bankacılık ve Banka Tanımı	3
2.1.2. Bankaların Sınıflandırılması	5
2.1.3. Bankaların Ekonomiye Etkileri	7
2.1.4. Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Gelişimi	9
2.1.5. Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Son Hali	10
2.1.6. Türkiye’de Şube Bankacılığı Sistemi	13
2.2. Bankacılık Sektöründe Şube Yeri Seçimi	15
2.2.1. Hizmet Sektöründe Kuruluş Yeri Seçimi	15
2.2.2. Kuruluş Yeri Seçiminin Önemi	18
2.2.3. Hizmet Sektöründe Yer Seçimini Etkileyen Faktörler	20
2.2.4. Yer Seçimi Belirlenmesi Aşamasında Yapılan Sık Hatalar	22
2.2.5. Bankalarda Şube Kavramı	23
2.2.6. Banka Şube Tipleri	23
2.2.7. Bankalarda Şube Yeri Seçimi	26
2.2.8. Şube Yeri Seçiminin Önemi	27
2.2.9. Bankaların Mekansal Konumundaki Önemli Faktörler	28
2.2.10. Bankaların Şube Yeri Seçimlerinde Etkili olan Kriterleri	29
3. METODOLOJİ	32
3.1. Çok Kriterli Karar Verme ve MOORA Yöntemi	32
3.1.1. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı	32
3.1.2. Çok Kriterli Karar Verme Kategorileri	34
3.1.3. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri	37

3.1.4. MOORA (Multi-Objective Optimization On Basis Of Ratio Analysis)	
Yöntemi	39
4. UYGULAMA VE SONUÇLAR	43
4.1. Banka Şube Yer Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yönteminin	
Kullanılması.....	43
4.2. Banka Şube Yer Seçiminde Kriterlerin Belirlenmesi.....	43
4.3. Banka Şube Yer Seçiminde Alternatiflerin Belirlenmesi.....	44
4.4. MOORA Yönteminin Uygulanması	45
5. SONUÇ	49
KAYNAKÇA.....	50

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Bankalarda yer seçimini etkileyen kriterler.....	31
Tablo 2. Banka yer seçimi için belirlenen kriterler	43
Tablo 3. Belirlenen alternatiflerin 2022 yılı nüfus yoğunluğu	44
Tablo 4. Belirlenen alternatif yerlerde rakip banka şube sayısı.....	45
Tablo 5. Birinci uzman tarafından yapılan karar matrisi.....	45
Tablo 6. Birinci uzman tarafından yapılan karar matrisi.....	46
Tablo 7. Nihai karar matrisi	46
Tablo 8. Normalize karar matrisi	47
Tablo 9. Belirlenen kriterlerin ağırlıklandırması	47
Tablo 10. Ağırlıklandırılmış karar matrisi	47
Tablo 11. Alternatiflerin performansı	48

SEMBOL LİSTESİ

X_{il} 1 alternatifinin l ' nci amaçtaki değeri

Y_i $i=1,2,...,n$ i alternatiflerinin tüm kriterler bazında normalleştirilmiş değerlerini göstermektedir.

$j=1,2...k$ maximize edilecek olan değerler

$j=k+1,k+2,...n$ minimize edilecek olan değerler



Üniversite	: İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitü	: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Endüstri Mühendisliği
Programı	: Mühendislik Yönetimi
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi Duygun Fatih DEMİREL
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Temmuz 2023

ÖZET

BANKA ŞUBE YERİ SEÇİMİNİN MOORA YÖNTEMİ İLE BELİRLENMESİ

Gizem BAŞOĞLU CEYLAN

Günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak bankaların sunmuş olduğu ATM, kredi kartları vb. hizmetler gelişmiş ve çoğalmış olsa da, bankaların müşterileri ile olan iletişimlerini ve müşterilerin bankaya olan bağlılığını arttırmak için şubeleşme bankalar için önem arz etmektedir. Aynı zamanda bankaların performansını arttırması için belirlenmiş önemli stratejiler arasında da yeni şube açmak bulunmaktadır. Bu nedenle bankalarda doğru şube yer seçimi kritik önem taşımaktadır. Şubenin doğru yerde konumlanması, ulaşılabilir ve tercih edilir olması önemlidir. Bankanın tercih edilir olması için şube yer seçimini etkileyen önemli faktörler bulunmaktadır.

Bu çalışmada, özel bir bankanın yeni açacağı şubesi için en uygun yerin seçilmesi hedeflenmiştir. Seçeneklerin fazla ve karmaşık olması nedeni ile banka yeri seçiminin kolaylaştırılması için Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden MOORA Yöntemi kullanılarak en uygun yerin seçilmesi amaçlanmıştır. Öncelikle banka şube seçiminde etkili olacak kriterler iki uzman görüşünden de faydalanılarak tespit edilmiştir. Ardından şube yerleşimi için alternatif yerler yine uzman görüşlerinden faydalanarak ve yapılan araştırmalar doğrultusunda belirlenmiştir. Tespit edilmiş olan temel kriterler ve alternatifler birleştirilerek iki uzman görüşü ile belirlenmiş iki ayrı karar matrisi oluşturulmuştur.

Oluşturulan bu iki matrisin ortalaması alınarak nihai karar matrisi elde edilmiştir. Ardından karar matrisinin normalizasyonu ve ağırlıklandırılması işlemleri yapılmıştır. Maximum ve minimum kriterler belirlenerek her bir alternatifin performansı belirlenmiştir. En yüksek performansa sahip olan alternatif, banka şube yer seçimi için en uygun seçenek olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: şube Yer Seřimi, Banka, MOORA, Çok Kriterli Karar Verme

Bilim Dalı Sayısal Kodu: 90602



University : İstanbul Kültür University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Industrial Engineering
Program : Engineering Management
Supervisor : Dr. Instructor Member Duygun Fatih DEMİREL
Degree Awarded and Date : MS – July 2023

ABSTRACT

DETERMINING THE LOCATION OF THE BANK BRANCH WITH THE MOORA METHOD

Gizem BAŞOĞLU CEYLAN

Today, depending on technological developments, ATMs, credit cards etc. offered by banks. Although services have developed and increased, branching is important for banks in order to increase the communication of banks with their customers and the loyalty of customers to the bank. At the same time, opening new branches is among the important strategies determined for banks to increase their performance. For this reason, choosing the right branch location in banks is of critical importance. It is important that the branch is located in the right place, that it is accessible and preferable. There are important factors affecting the branch location selection for the bank to be preferable.

In this study, it is aimed to choose the most suitable place by using the MOORA Method, one of the Multi-Criteria Decision Making methods, in order to facilitate the selection of the bank location due to the many and complex options. First of all, the criteria that will be effective in the selection of the bank branch were determined by benefiting from the opinions of both experts. Then, alternative locations for branch placement were determined by taking advantage of expert opinions and in line with the researches. By

combining the determined basic criteria and alternatives, two separate decision matrices were formed, determined by the opinions of two experts. The final decision matrix was obtained by taking the average of these two matrices. Then, the normalization and weighting of the decision matrix were performed. The performance of each alternative was determined by determining the maximum and minimum criteria. The alternative bank branch with the highest performance was determined as the most suitable option for location selection.

Keywords: Branch Location, Bank, MOORA, Multi-Criteria Decision Making

Science Code: 90602



1. GİRİŞ

Bankalar müşterilere hizmet ederken, birçok firma gibi amacı ortakları için karı maksimize etmek olan kuruluşlardır. Bankalar, nakit, kredi ve mevduat konularında önemli bir yere sahiptir. Bankaların olmadığı bir toplumda hem ulusal hem de uluslararası işlemleri düzenli bir şekilde yürütmek mümkün değildir.

Bir kuruluşun maksimum kara sahip olabilmesi için müşteri memnuniyeti önemli rol oynamaktadır. Bankalar, müşteri memnuniyetinin büyük bir kısmını şubeler sayesinde sağlamaktadır. Potansiyel müşterilere ulaşmak ve müşterileri bankaya çekmek için doğru şube yerleşimi önemlidir. Şubeler doğru yer ve konumda olursa müşterilerin bankaya ulaşımı ve bankayı kullanma oranları artış gösterir. Bu nedenle şube yer seçimi ile bankanın karlılığı doğru orantılıdır.

Bu çalışmada, özel bir bankanın İstanbul ili içerisinde yeni açılacak olan bir şube için en uygun yer seçimini yapmak için uygulamalar yapılmıştır. Araştırmanın temel amacına ulaşmak, sonraki hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve araştırma sorularını yanıtlamak için tez raporu beş ana bölüme ayrılmıştır:

İlk bölümde bankacılık kavramı, şube yer seçiminin bankalar açısından önemi vurgulanmıştır.

İkinci bölümde, bankacılık sistemi ve son durumu, Türkiye’de şube bankacılığı, hizmet sektörü ve bankalarda yer seçiminin önemi ve yer seçimini etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, banka yer seçimi yapılırken kullanılacak olan yöntemlerden bahsedilmiştir.

Uygulama ve sonuçlar bölümünde ise özel bir banka şubesinin yer seçiminde etkili olan kriterlerin belirlenmesi, alternatiflerin oluşturulması ve MOORA yönteminin uygulanması gösterilmiştir.

Sonuç kısmı, nihai bulgularla birlikte sunulan araştırmanın bir özetidir. Uygulama ve sayısal sonuçlarla ilgili öneriler sunulur ve araştırma için gelecekteki öneriler verilmiştir.



2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Bankacılık

2.1.1. Bankacılık ve Banka Tanımı

Bankalar insanlara hizmet ederken, toplumun ekonomik kalkınmasındaki rolleri onları üst düzeyde iktisat politikasının vazgeçilmez bir unsuru haline getirmektedir. Bankalar, ülkelerin mali ve fiziki kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarına yardımcı olmaktadır. İş hayatında bankaların olmadığı bir ortamda hem ulusal hem de uluslararası işlemler mümkün değildir.

Banka kavramı, sıra, tezgah ve masa anlamına gelen İtalyanca Banco kelimesinden türemiştir. Bankacılık kanunu kapsamında banka kavramını yalnızca kanunen banka olarak tanımlanan kurumlar kullanabilmektedir. Diğer kurum ve kuruluşların banka kavramını kullanmaları yasaktır. Bankalar ekonomik bir varlık olarak gerçek ve tüzel kişilerin her türlü parasal ihtiyaçlarını karşılayan kurumlar olarak ifade edilmektedir. Para ve sermaye dahil birçok işlem bankalar üzerinden gerçekleşmekte şahıs ve şirketlerin ihtiyaçları karşılanmaktadır (Sezal, 2006).

Bankalar tarafından gerçek ve tüzel kişilerin tasarrufları toplanmakta ve bu tasarruflar tekrar piyasaya kazandırılmaya çalışılmaktadır. Bankalar tarafından tasarrufların piyasaya kazandırılması aşamasında özellikle kredi yoluyla kanalize edilen bir yöntem söz konusu olmaktadır (Atmaca, 2002).

Bankalar, birçok işletme firması gibi, amacı ortakları için karı maksimize etmek olan özel şirketlerdir.

Banka, her türlü sermaye, para ve kredi işlemlerini ve bu alandaki özel kişilerin, şirketler ve devletin tüm faaliyetlerini düzenleyen ekonomik bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır (Kocamanoğlu, 1980). Başka bir tanımla banka, belirli bir süre boyunca kamu tarafından harcanmayan tasarrufları kabul eden, borç veren, ödemeler, transferler, makbuzlar vb. yapan bir bankadır. Aracılık işlerini üstlenmektedir. Borç tahsilatı gibi çeşitli hizmetler sunar (Öçal, 1990).

Bankacılık sektörü piyasada bulunan fonu toplamakta ve ihtiyaç sahibi olan kişilere faiz karşılığında sunmaktadır. Bankalar genel olarak piyasadaki fonların dağıtılmasında önemli bir aracılık üstlenmektedir. Bu nedenle bankalar ekonominin

işleyişinde yatırım ve fonların düzenlenmesinde önemli bir yere sahiptir (Kocamanoğlu, 1980).

Mevduattan alınan paranın ihtiyaç sahiplerine kredili aktarılmasında önemli bir ticari rol oynamaktadır. Böylece bankalar itibari para yaratarak ekonominin gelişmesine katkıda bulunurlar. Bankalar temel işlevlerinin yanı sıra tasarruf mevduatı, para transferi, ithalat ve ihracat işlemleri, kambiyo senetlerinin tevdi, menkul kıymet alım satımı, çek ve havale gibi çeşitli faaliyetleri kolaylaştıran hizmetler sunmaktadır (Köse, 2009).

Banka, diğer birçok şirket gibi, amacı ortakları için karı maksimize etmek olan özel bir şirket olarak tanımlanır ve çek hesapları, garantiler, banka havaleleri ve krediler sağlayan bir şirket olarak kabul edilmektedir. Banka, mevduat sahipleri tarafından kredi şeklinde yatırılan parayı müşterilerine kolayca borç vermektedir. Çünkü para yatırma ve çekme arasındaki fark normal bir süre boyunca pozitifdir (Parasız, 1996). Başka bir kaynakta banka kavramı, günümüz ekonomik ve ticari hayatında çok önemli bir yere sahip olan, sermaye, para ve kredi ile ilgili her türlü işlemleri düzenleyen ve kontrol eden, her türlü ihtiyacı karşılayan ekonomik bir varlıktır. Bu alanda özel ve tüzel kişilerin, devletin ve örgüt olarak iş dünyasının ihtiyaçları tanımlanmaktadır (Ağaoğlu, 1989).

Bankalar, temel işlevleri olarak para toplayan (mevduat) ve ödünç para veren (borç verme) finansal kuruluşlardır. Bankalar, mevduat kabul etme ve borç vermenin yanı sıra iskonto, para transferi, menkul kıymet komisyonculuğu ve menkul kıymet pazarlama, yatırımlara yönelik danışmanlık ve portföy yönetimi gibi başka hizmetler de sunmaktadır (Yalvaç, 1997). Bankalar, tüzel ve gerçek kişilerin birikimlerini toplayan, bunları borç verme, ödeme ve fon transferlerine aracılık ederek gelir getirici işlere yönlendiren, senet toplayan ve emaneten tutan kurumlardır. Günümüzde bankaların olmadığı bir piyasayı düşünebilmek mümkün değildir. Bankalar kredi ve sermaye açısından hem yurtiçi hem de yurt dışı piyasanın işleyişi bakımından kritik öneme sahiptir (Atmaca, 2002).

Piyasalarda kredi ve para fonksiyonunun yerine getirilebilmesinde bankalar rol almaktadır. Bu faaliyetlerin boyutları ve biçimleri ve yukarıda belirtilen diğer tüm faaliyetler ülkelerin sosyal ve ekonomik yapılarına göre değişmektedir. Ancak bugün, teknolojinin ilerlemesi ve küresel entegrasyon ile bankaların giderek daha fazla benzer

hale geldiği görülmektedir. Bankalardan şirket olarak bahsetmek de mümkündür. Bankaların belirli amaçlar için kurulmuş ortaklar, borçlular ve sabit sermaye alacakları kurdukları, belirli hizmetler sunduğu ve gelir elde ettiği bir işletmedir. Bankalar piyasadaki ekonomik işleyişin sağlanmasında önemli bir konuma sahiptirler. Bununla beraber bankaların ekonomik faaliyetleri dışında toplumdaki sosyal hayatın şekillenmesine yönelik çeşitli etkinliklerinin olduğunu ifade etmekte mümkündür. Çeşitli kültürel veya sanat evlerinin yanı sıra sponsorluk faaliyetleri çerçevesinde spor organizasyonlarında katkıları bulunmaktadır. Bu durum bankaların sosyal yaşama olan katkısı açısından önemlidir (Önenç, 2011).

2.1.2. Bankaların Sınıflandırılması

Bankaların sınıflandırılması konusunda farklı yayınlar tarafından farklı sınıflamalar söz konusu olabilmektedir. Bankaların kuruluş amaçları faaliyet alanları veya görevleri gibi çeşitli unsurlar çerçevesinde sınıflanmaları mümkün olmaktadır. Küçük, Orta ve Büyük Bankalar, İhtisas ve İhtisas Dışı Bankalar, Holding Bankaları, Perakende ve Toptan Bankalar, Hizmet Bankaları (Yatırım Bankaları), Tarımsal Kamu Bankacılığı, Bireysel, Ticari ve Kurumsal Bankacılık kapsamında tüm bankaların görevleri, kuruluş amaçları, hizmet ortaklıkları, faaliyet alanları ve izleyici kitlesi gibi çeşitli unsurlar dikkate alınarak yapılmıştır. Bankalar genel olarak faaliyet alanlarına göre sınıflandırılmaktadır. Bankaların faaliyet alanları çerçevesinde sınıflanmalarına yönelik açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Şekerbank, 2005):

Ticaret Bankaları: Ticari bankalar, çeşitli bankacılık ürünlerinin yanı sıra para transferi gibi hizmetler sunan kuruluşlardır. Yapı Kredi Bankası, Akbank, Türkiye İş Bankası gibi özel bankalar ile kamu bankaları olan Ziraat Bankası ve Halk Bankası ülkemizdeki ticari bankalara örnek olarak verilebilir.

Yatırım Bankaları: bu bankalar ticari bankalara göre daha sınırlı bir faaliyet ağına sahiptir. Şube ağının sınırlı ve kısıtlı olması nedeniyle ülke çapında yatırım bankaları daha az oranda faaliyet göstermektedir. Orta ve uzun vadeli yatırım ve proje kredileri ile firmalara değer katabilmektedir. Yatırım bankaları teminat ihracı ve menkul kıymet ihracı aracılığı gibi çeşitli hizmetleri de sunmaktadır. Ayrıca bankalar tarafından şirket birleşme ve satın almalarının yanı sıra yatırım danışmanlığı gibi hizmetlerde sunulmaktadır.

Kalkınma Bankaları: Kalkınma planları çerçevesinde devlet tarafından kalkınma bankaları finanse edilmekte ve kurulmaktadır. Ülkenin kalkınmasını finanse edebilmek açısından kalkınma bankaları tarafından çeşitli yatırım araçları sunulmaktadır. Özellikle ülkedeki yatırım sermayesi açığını kapatabilmek ve girişimcilere teknik yardım sağlayabilmek açısından kalkınma bankaları önemli bir yere sahiptir. Kalkınma bankaları hızlı sanayileşmenin sağlanabilmesi ve ekonomik kalkınmanın yükselmesi açısından ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. Promosyon Bankaları mevduat kabul etmemektedir. Kaynaklarını uluslararası kuruluşlardan borç alarak, devlet yardımı alarak ve tahvil ihraç ederek oluştururlar.

Özel Amaçlar ile Kurulmuş Bankalar: Bir kanunla kurulmuş ve temel ilkeleri oluşturan amaçlarla çalışan bankalardır. T.C Ziraat Bankası'nın kuruluşunda öncelikli olarak çiftçilerin ve tarım sektörünün desteklenmesi amaçlanmıştır. Halk Bankası'nın kuruluşunda ise öncelikli olarak KOBİ'lerin desteklenmesi temel amaç olarak görülmüştür.

Kıyı Bankaları: Kıyı bankacılığı olarak bilinen ve aslında “kıyı ötesi” anlamına gelen bir bankacılık çeşididir. Bu bankalar özellikle çok uluslu veya uluslararası işletmelere hizmet sağlamaktadır. Bankacılık işlemleri çerçevesinde ücret ve vergilendirmeler asgari düzeyde tutulmakta ve uluslararası alanda hizmetler sunulmaktadır. Uluslararası para transferleri ve Ticareti aşamasında güvenli bir aktarım aracı olarak kabul edilmektedir. Bazıları mevduat sertifikaları düzenleyerek para piyasasında faaliyet gösterirken, diğerleri bankalararası piyasada fon toplar veya gizli hesaplar için güvenli limanlar oluşturur. Kambiyo işlemleri ana faaliyet alanıdır.

Merkez Bankası: Merkez bankalarının dünyadaki başlıca görevi, fiyat tutarlılığını sağlamak, ülkedeki para arzını düzenlemek ve böylece para piyasasını, kredi miktarını ve teslim ülkesini kontrol eden bir kurum olarak bankacılık sistemine yön vermektir. Merkez Bankası tarafından fiyat istikrarını sağlamaya yönelik olarak para politikasına yönelik çalışmaların yapılması mümkün olmaktadır. Merkez Bankası uygulayacağı para politikasını ve bu para politikası kapsamında kullanacağı araçları doğrudan seçme yetkisine sahiptir.

2.1.3. Bankaların Ekonomiye Etkileri

Bankaların gelişmişliği ekonomide etkin bir maliye ve para politikası yürütülebilmesi açısından esastır. Modern ekonominin işleyiş açısından bankalar vazgeçilmez bir konuma sahiptir. Bankaların üstlenmiş olduğu roller piyasanın işleyişi açısından önemlidir. Bankalar, müşterilerinin fonlarının belirli bir süre boyunca biriktirilmesinden doğan büyük meblağları güven ortamı içinde ihtiyaç duyduklarında finansal kuruluşlara aktarırlar. Böylece paranın israf edilmesini ve saklanmasını engellerler (Sezal, 2006).

Daha az paraya daha çok iş yapma imkanı sağlamaktadır. Ödemelerde aracı olarak hareket ederek, nakit kullanmanın maliyetini ve zorluğunu ortadan kaldırır. Tüm mudilerin paralarını aynı anda çekmeleri genellikle mümkün olmadığından, bankalar bu mudilere vadelerinden daha uzun vadeli krediler verebilirler.

Bir önceki bölümde bahsedildiği üzere kuruluş amacı, hizmet paylaşımı, faaliyet alanı ve ait olduğu grup gibi çeşitli unsurlara göre birden fazla grupta sınıflandırılabilen bankaların işlevleri, ayrıca farklılık gösterir. Bununla birlikte, diğer tüm bankacılık grupları da dahil olmak üzere genel olarak ticari bankaların birleşik bankacılık işlevleri şu şekilde açıklanabilir (Şekerbank, 2005):

- Aracılık Bankalar, faaliyetlerini yürütmek için fon fazlası olan kişi ve kuruluşlar ile ek kaynağa ihtiyaç duyan kişi ve kuruluşlar arasında aracı görevi görürler. Yani fon fazlası olan kişiler ve kuruluşlar ile fon talep edenler arasında bir köprü görevi görürler. Bankalar, borç verenler ve para arayanlar arasında aracı olarak hareket ederek riski üstlenirler. Diğer bir deyişle bankalar, para verenler ile paraya ihtiyacı olanlar arasındaki coğrafi konum farkını kapatarak çözüm sunmaktadır.
- Bankalar, fazla fon olan bölgelerden daha az fon olan bölgelere kaynak aktararak paraya likidite sağlarlar.
- Fonları canlandırma: Bankalar atıl fonları sistemden alarak fonları harekete geçirirler.
- Kaynak kullanımını güçlendirme: Bankalar yeni para yaratır. Kolektif kaynakları üretken, karlı alanlara ve sosyal ve kültürel öncelikli alanlara aktararak, ekonomideki kaynakların kullanımını etkiler ve böylece ekonomik büyümeye katkıda bulunurlar.

Bankalar, kaynaklarını akıllıca kullandıkları sürece ekonomik büyümeyi yönlendirirler.

- Kısa süreli fonları, büyük ölçekli uzun süreli fonlar haline dönüştürme: Bankalar, bireylerden kısa vadeli ve nispeten küçük fonlar toplayarak ekonomide uzun vadeli büyük fonlara dönüştürerek yatırım finansmanı sağlarlar. Bankalar, küçük tasarrufları olgunlaştırıp büyük kredilere dönüştürerek kısa vadeli parayı uzun vadeli paraya çevirebilirler.

- Banka parası yaratma: Ticari veya mevduat toplayan bankalardan temel farkı, bu bankaların borç vererek yani mevduat toplayarak ekonomide satın alma gücü yaratabilmesidir. Bankalarda çek keşide edilebilmesi, çeklerin ödeme aracı olarak kullanılabilmesi, bankalarda bir hesaptan diğerine para transferinin kolaylığı, bankaların itibari para veya banka parası oluşturmaya imkan vermektedir. Kayıtlı para, herhangi bir maddi varlığı olmayan ve banka hesaplarından alacak veya borçların düşülmesinden oluşan bir ödeme aracı olan bir değişim aracı olarak tanımlanabilir. Banka müşterileri tarafından banka parasının kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu paranın kullanılmasında müşterinin daha öncesinde bankaya bir para yatırması gerekmektedir. Bankanın sağlamış olduğu kredi veya kredi kartı ile banka müşterisi tarafından banka parası veya itibari paranın kullanılması mümkün olmaktadır. Bununla beraber bankalar açısından banka parası müşteriler tarafından en yoğun olarak kullanılan para olarak görülmektedir. Oransal olarak değerlendirildiğinde bankaların toplam para arzının yaklaşık olarak %80'i banka sermayesinden oluşmaktadır. Merkez bankalarının koyduğu rezervler, insanların davranışları ve gelir seviyeleri, bankalara yatırılan para miktarı ve ülkedeki banknot miktarı tasarruf edilen para miktarını etkiler. Elektronik bankacılığın gelişmesiyle birlikte yakın gelecekte ekonomide banknot ve çek dolaşımının azalması ve ödemelerin ağırlıklı olarak banka havalesi ile yapıldığı bir ekonomik düzene geçilmesi beklenmektedir.

- Para politikasının etkinliğini artırma: Ekonomi kapsamında patra politikasının etkili bir şekilde oluşturulabilmesi için güçlü bir banka sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişmiş bankacılık sistemi kapsamında ülkedeki piyasanın düzenlenmesi kapsamında fonların doğru bir şekilde dağılımının sağlanması mümkün olmaktadır. Gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı Merkez Bankası tarafından uygulanan para politikalarının etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Merkez Bankası tarafından

kredi kontrollerinin yapılması veya kredi limitlerinin oluşturulması ya da açık piyasa işlemlerinin yapılması çerçevesinde para politikası uygulamalarının kullanılmasında Bankacılık sisteminin işleyişi ve etkinliği önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Ticari bankalar, para politikasının uygulanmasında önemli bir rol oynamakta ve tüm para politikası araçları bankalar aracılığıyla çalışmaktadır.

- Uluslararası ticareti geliştirme: Uluslararası ticareti genişletmek için çeşitli ödeme ve kredi yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır.
- Gelir ve servet dağılımını etkileme: Bankalar tarafından borç verme politikası çerçevesinde servet ve gelir dağılımının yapılması mümkün olmaktadır. Bankalar tarafından fon toplama ve fonun dağıtımı çerçevesinde ekonomiye çeşitli hizmetler sunulmaktadır.

Tasarrufların harekete geçirilmesi, mevduattaki tasarrufların değerlendirilmesi, kaynaklara likidite sağlanması, para politikasının etkinliğinin artırılması, kaynak dağılımının iyileştirilmesi, kısa vadeli kaynakların uzun vadeli kaynaklara dönüştürülmesi gibi önemli işlevleri yerine getiren bankacılık sistemi büyük önem taşımaktadır.

Ekonominin farklı sektörlerindeki para ve kredi ihtiyacı aynı zaman dilimine denk gelmediği için bankalar mevduatları bir sektörden diğerine zamanında kaydırma olanağına sahiptir. Yeni banka şubelerinin açılmasında toplumun ekonomik canlılığı ve demografik faktörleri önemli bir etkidir. Bu nedenle Türkiye'de banka şubesi sayısı son yıllarda önemli ölçüde artmıştır (Köse, 2009).

2.1.4. Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Gelişimi

Osmanlı döneminde bütçe açıklarını kapatabilmeye yönelik olarak 1840 yılında kaime adı altında İlk kağıt para çıkarılmıştır. Kaime faiz geliri sağlayan devlet tahvili ile kağıt para arasında bir araç olarak kabul edilmiştir. Kaime yaygın olarak kullanılan bir araç değildir. 1840 yılı itibarıyla kaime 2 aşamalı şekilde piyasaya arz edilmiş ve piyasa değeri yaklaşık olarak 40 milyona ulaşmıştır. Devam eden bütçe açığı piyasadaki nakit miktarının hızla artmasına neden olurken, dış ticaret dengesindeki gerileme de dövizin değer kaybetmesine neden oldu. (Kaya, 2014).

Osmanlı Devleti 1875 yılından sonra borçlarını ödeyemez hale gelmiştir. Borçlarını ödeyemediği için Düyun-u Umumiyye 1881 yılında kurulmuştur. Bu süreçle beraber

Osmanlı Devleti daha da borçlanma sürecine girmiş ve 1881 yılından sonra Osmanlı İmparatorluğu'nda farklı yabancı bankalar faaliyet göstermeye başlamıştır (Sağlam, 2007).

Milli bankalar dönemi 1923-1932 yılları arasındır. Ulusal bankacılık döneminde, 1923-25'te toplanan İzmir İktisat Kongresi'nin kararları uygulanmış ve 1924'te özel banka olarak ilk İş Bankası (ana ticari banka), ardından 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası (finansmanı) kurulmuştur. Bunu, 1927'de ipotek kredisi konusunda uzmanlaşmış Emlak ve Eytam Bankası'nın kurulması izledi. (Tezel, 1982).

Türkiye'de bankacılık sektörü 1980'li yıllardan itibaren uygulanan ekonomik programlar ve yeniliklerle birlikte gelişmiştir. Serbest kambiyo sisteminin değiştirilmesi, dış ticaret rejimi ve döviz serbestleştirilmesi oluşan yeniliklerden birkaçıdır.

Artan rekabet koşullarında Türkiye'de bankacılık sistemi kurumsallaştırılarak gerekli yasal düzenlemeler ve önlemler alınmıştır. Tek düzen muhasebe uygulamaları, ihtiyati tedbir, hesap planı, bankalararası piyasa, altın ve BDDK borsalarının kurulması sağlanmıştır. Kalite, uygun maliyetli işlemler, teknik altyapı, personel eğitimi daha önemli hale gelmiştir (Atmaca, 2002).

1994 yılında yaşanan Türkiye krizi bankacılık sektörünü olumsuz etkilemiş ve küçülmesine neden olmuştur. Türkiye'de özellikle 1997 ve 1999 yılları arasında çeşitli tasarruf bankaları faaliyet göstermeye başlamıştır. Uluslararası Ödemeler Bankası 1999 yılında kurulmuş ve arkasından bankacılık Denetleme Kurulu faaliyetlerine başlamıştır. Tüm bu gelişmeler Türkiye'deki bankacılık sektörünün devamlılığı ve gelişmesi açısından önemli adımlar olarak ifade edilmektedir (Çolak ve Yiğidim, 2001).

2001 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanan kriz sonucunda birçok banka ve şube kapatılmış ve takip tedbirleri ile sektör yeniden yapılandırılmıştır. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında, Türkiye'nin bankaları 2008 küresel ekonomik krizinden daha az etkilenmiştir.

2.1.5. Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Son Hali

Serbest kur rejimine geçilen 1980'li yıllarda, döviz ve dış ticaret rejimlerinin serbestleştirilmesi, serbest piyasa anlayışının ortaya çıkması, bankacılığın beklenen

hızlı gelişimi ve diğer ülkelere göre görece kısa geçmişi büyümeye katkı sağlamaktadır.

Türkiye'de bankacılık sektörü özellikle fiyat ve faiz belirleme açısından gücü sınırlı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle Türkiye'de bankacılık sektörünün genel olarak mevduat bankacılığı kapsamında sürdürüldüğünü ifade etmek mümkündür. Türkiye'de bankacılık sektörü oligopolistik bir yapıya sahiptir ve bu durum faiz kararlarında yeterli etkiye sahip olmamasına neden olmaktadır. Daha çok Türkiye'de bankacılık sektöründe mevduatlar toplanmakta ve bunlara ilişkin kredi çalışmaları yapılmaktadır.

Artan rekabet ortamında, Türk bankacılık sisteminin düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli yasal düzenlemelerin ve kurumların oluşturulması yönünde önemli çalışmalar yapılmıştır. Standartlaştırılmış muhasebe uygulamaları, tek hesap planı, ihtiyati tedbir, bilançoların bağımsız kuruluşlarca denetimi, bankalararası piyasalar, BDDK ve altın borsalarının kurulması için çabalanmış fakat bu yöntemler yeterli olmamıştır. Yükselen faiz oranları mevduat maliyetini yükselterek, bilançodaki borç kalemlerinin oranını azaltmakta ve sabit kıymetlerin oranını arttırmakta ve menkul kıymet işlem riski yaratmaktadır. Bankaların yerel yönetim tahvillerine aracılık etme eğilimi, bankaların uzman bankacılıktan kısa vadeli servet yönetimini vurgulayan bir menkul kıymetler işine geçmesine izin vermiştir (Atmaca, 2002).

2001 yılı itibariyle düşen enflasyon ve düşen faiz oranları kapsamında daha olumlu bir piyasa beklentisi ortaya çıkmıştır. Piyasada olumlu beklentinin söz konusu olması kredi hacimlerinin hızla genişlemesini sağlarken bankacılık sektörü içerisinde kredi hacimlerini büyük oranda arttırmıştır. 2001 yılı itibariyle %19,9 olan borç varlık oranı 2005 yılında %37,9'a kadar yükselmiştir. Bu zaman diliminde; takipteki kredilerin toplam kredilere oranı, kredi hacimlerindeki artış, daha büyük plasmanlar için kredi politikaları, daha hızlı kurumsal risk yönetimi ve iyileşen takipteki krediler nedeniyle keskin bir şekilde düşmüştür. Bu dönemde, küresel likidite bolluğunun da yardımıyla menkul kıymetlerin portföy servetindeki payı giderek azalırken, sendikasyon, menkul kıymetleştirme vb. kredilendirme sonucunda mevduatın toplam yükümlülükler içindeki payı azalmaya başlamıştır (TBBa, 2006). Gelişen ekonomiye ek olarak, 2005 yılında Avrupa Birliği ile katılım müzakerelerinin başlamasıyla birlikte olumlu beklentiler nedeniyle Türk bankacılık sektörüne yabancı sermaye ilgisi önemli ölçüde

artmıştır. 2005 yılında anlaşmalar imzalanmış ve yaklaşık 4,9 milyar ABD doları miktarında hisse devri tamamlanmıştır (TBBb, 2006)

Türkiye'de 2001 krizi sonrasında bankacılık sektörü bu krizden önemli düzeyde etkilenmiş olsa da bankacılık sektörünün sağlam yapısı hızlı bir toparlanma sürecinde etkili olmuştur. Türkiye'nin krizlerden sonra hızlı toparlanabilmesinde güçlü ve sağlam bir altyapıya sahip olan bankacılık sektörüne ihtiyacı bulunmaktadır. Tüm bu gelişmeler sonucunda İMKB Bankacılık Endeksi, 2001 sonrası dönemde İMKB 100 Endeksi'nden daha hızlı büyümüştür. Hisseleri İMKB'de işlem gören bankalarımızın piyasa değeri 2001 yılında 6 milyar doların altında iken, 2006 yılı Ocak ayı sonunda 73,6 milyar dolara gerilemiştir (TBBb, 2006)

Finansal sistemler geliştikçe, bankacılık sistemleri ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bankacılık sistemleri temel olarak sundukları finansal hizmetlerin türüne göre sınıflandırılır. Finansal hizmet türüne göre sınıflama çerçevesinde ticari bankacılık ve evrensel bankacılık hizmetleri şeklinde ikiye ayırmak mümkün olmaktadır. Ticari bankacılık sisteminde yapılan işlemler incelendiğinde borç verme, dış ticaret, yatırım danışmanlığı, piyasalarda alım satım ve mevduat toplama gibi işlemler ön plandadır. Evrensel bankacılık ise ticari bankacılık dışındaki her türlü finansal işlemin yürütülmesidir.

Türkiye'de bankacılık sektörü özellikle 1980'den sonra köklü değişimlere uğramıştır. Bu alanın temel özelliklerini özetlemek mümkündür (Takan, 2002):

- Bankacılık sektörünün finansal sistem içindeki önemi ve ağırlığı artmış,
- Türkiye bankacılık sektöründeki kamu bankalarının sayısı azalmakla birlikte sektörün toplam aktifleri, mevduat ve kredileri içinde önemli bir rol oynamaya devam etmektedir.
- Bankacılık sisteminin asimetrisi nedeniyle, birçok küçük banka daha büyük bankalarla yan yana faaliyet göstermektedir.
- Bankacılık sektöründe küçük ve orta ölçekli bankaların çeşitli büyüme stratejileri çerçevesinde şube sayılarında önemli seviyelerde artış kaydedilmiş ve bu durum bankalardaki rekabet oranını önemli düzeyde arttırmıştır.
- Türk bankacılık sektöründe holding bankalarının yaygınlığı nedeniyle birçok ticari banka belirli grup veya holdinglerin gözetiminde faaliyet göstermektedir. Türkiye'de

bu işle ilgilenen kişilerin bankalardan hisse alıp bünyelerine bu bankayı dahil etmeleri oldukça yaygınlaşmıştır.

2.1.6. Türkiye’de Şube Bankacılığı Sistemi

Şubeler, bankaların elektronik işlem donanımına sahip olduğu birimler dışında, serbest bölgelerde açılan ve mevduat kabulü veya diğer bankacılık işlemleriyle iştigal edenler dahil sabit veya seyyar ofisler olarak tanımlanmaktadır. Bankaların müşterilerine kolayca ulaşabilecekleri ve hizmet sunabilecekleri şubeler, Bankacılık sisteminde ölçek ekonomilerine göre çalıştıkları ve risk paylaşımı yoluyla temerrütleri azalttıkları için organizasyon yapısında önemli bir yere sahiptirler (Atmaca, 2002).

Türk bankacılık sektöründe tek şube bankası olarak şubeleşme, II. Meşrutiyetin ilanı ile başlayan bu süreç, Cumhuriyet zamanına kadar devam etmiştir. Ancak 1929 yılında yaşanan krizden sonrasında bankaların çoğu kapatılmış, bu durumun etkileri hafifledikten sonra özel banka şubelerinin sayısı hızla artmıştır. Banka şubelerinin açılmasındaki temel amaç, çalışanların müşterilerle yüz yüze görüşmeleridir ve müşterilerin yüz yüze görüşmeyi tercih etmesi banka şubelerinin önemini göstermektedir (Kılıç, 2020).

Bankaların yerine getirdikleri işlevler farklılık gösterse de bankaların performansındaki en önemli faktör şubelerin etkin ve verimli çalışmasıdır. Bilindiği üzere bankaların performansını ölçmek için çeşitli metrikler ve bazı önemli parametreler, bilanço büyüklükleri ve yıllar içindeki büyüme dikkate alınmaktadır. Bankalardan alınan bu veriler, şube faaliyetlerinden kaynaklanan verilerin konsolidasyonu niteliğindedir. Bankaların performansı temel olarak banka şubelerinin performansı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Bu nedenle şubelerin temel faaliyet alanlarını değerlendirmek ve buna göre gelecek planları yapmak temel stratejik öneme sahip olmaktadır. Şubelerin karlılığı ve verimliliği genel olarak bankaların verimliliği açısından önemlidir ve bu durumu şubelerin faaliyet alanlarını daha önemli bir hale getirmektedir (Babuşçu, 2005).

Ticari bir bankanın başarısı, önemli bir ölçüde şube ağıının organizasyon yapısındaki başarısına bağlıdır. Kaliteli hizmet sunan ve diğer bankalarla rekabet eden şubelerin etkinliği, eğitim, banka politikaları, kullanılan teknolojiler ve çalışan yapısı gibi birçok değişkenden etkilenmektedir. Teknolojik gelişmelerle beraber alternatif

dağıtım kanallarının yaygınlaşması ile birlikte bankacılık alanında şubelere yönelik yapılan stratejiler ve yatırımlar da değişim göstermeye başlamıştır (Atmaca, 2002).

Bankanın izlediği strateji, verilen sorumluluklar, çalışan sayısı, kullanılan teknolojiler ve , eğitim gibi birçok etken, kaliteli hizmet sunması gereken ve rekabet edecek şekilde yapılandırılmış şubelerin verimliliğini etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, ödeme sistemlerindeki değişimler, müşteriler için zaman baskısı ve alternatif dağıtım yöntemlerinin yaygınlaşması şube bankacılığının yeniden yapılanmasını zorunlu kılmıştır.

Bankaların şube maliyetlerinin belirlenmesi gelecek dönem planlarının sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede banka şubelerinin çeşitli maliyetleri söz konusu olmaktadır. Bina ve personel giderlerinin yanı sıra çeşitli donanım maliyetleri banka şubelerinin maliyet hesaplamalarında önemli kalemler olarak görülmektedir. Bu maliyetler banka için yüksek olabilir ancak yüksek şube maliyetlerine rağmen müşterileri bankalara çekmede oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Şube bankacılığı sürekli güncellenmeli ve yeni planlar yapılmalıdır. Bu, ödeme sistemlerindeki değişikliklere, teknolojik gelişmelere, sınırlı müşteri süresine ve dağıtım kanallarının çoğalmasına bağlanabilir (Atmaca, 2002).

Bankaların etkin ve verimli çalışması, performansları ve verimlilikleri açısından oldukça önemlidir. Bankanın performansını şubelerin performansı belirlemektedir. Bankaların mevduatlarını ve kredi değerliliklerini iyi bir şekilde koruyabilmeleri için bankalar müşterilerine çeşitli ürünler sunmak zorundadır. Bu da bankalar arasındaki rekabet ortamını artırmaktadır.

Bankalar tarafından alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla bireysel ve kurumsal bankacılık hizmetleri gerçekleştirilmektedir. Banka şubeleri ister gerçek ister elektronik kanallar vasıtasıyla olsun kurumsal ve bireysel bankacılık hizmetlerinin gerçekleştirilmesi açısından önemli yere sahiptirler (Scalzi, 2000). Türkiye bankacılık sektörüne baktığımızda özellikle 1994 yılından sonra yeniden yapılanan ve müşteri segmentasyonuna odaklanan bir profil görülmektedir (Bener, 2002). Bankalar, satış ekiplerinin ve şubelerinin işlem yükünü azaltmak ve işlem maliyetlerini düşürmek amacıyla dağıtık yapıdan merkezi yapıya geçişte başta internet, telefon ve ATM olmak üzere alternatif kanalları başarıyla kullanmaktadır. Çok kanallı bir strateji olarak ortaya çıkan bu uygulama, şube bazlı satış ve hizmet odaklı tek bankacılık sektörünü,

bir dizi hizmet standardına dayalı ve bir veri tabanından yönetilen bir kanal yönetimi stratejisi geliştirmeye yöneltmiştir.

Banka şubelerinin kurum ve kişilere sunduğu hizmetleri özetleyecek olursak; Kredi İşlemleri, Döviz İşlemleri, Yatırım İşlemleri, Kredi Kartı İşlemleri, Akreditifler, Vadeli ve Cari Hesap İşlemleri, Mali Danışmanlık Hizmetleri, Çek ve Senet İşlemleri, Kurumsal Finansman, Sigorta İşlemleri vb. sağlanmaktadır (Akın, 2023).

Banka performansını etkileyen en önemli faktör şubelerin etkin ve verimli çalışmasıdır. Bankanın performansını şubelerin performansı belirler. Banka müşterileriyle daha yakın temasta, coğrafi olarak çeşitlendirilmiş mevduat ve kredilendirme kabiliyetine ulaşmak için organizasyon yapısını ve ürün yelpazesini genişletmiştir. Bu da bankalar arasındaki rekabeti daha da yoğunlaştırmaktadır.

2.2. Bankacılık Sektöründe Şube Yeri Seçimi

2.2.1. Hizmet Sektöründe Kuruluş Yeri Seçimi

Şirketler tarafından kuruluş yeri seçimi aşamasında sağlıklı bir planlamanın ve hazırlığın yapılması gerekmektedir. Planlama ve hazırlık yapılırken elde edilen bilgilerin sağlam kaynaklardan temin edilmesi en önemli hususlardan birini oluşturmaktadır. Sağlam kaynaklardan elde edilen bilgiler şirketin doğru karar verebilmesi açısından önemlidir. Çünkü yer seçimi karar aşamasında yanlış bir karardır ve bu nedenle yanlış yer seçimi orta ve kısa vadede değiştirilemez, operasyona ve firmaya büyük zararlar verebilmektedir. Bu nedenle, birkaç kriter ve seçeneği göz önünde bulundurarak kurulum yeri seçimine karar verirken bilinçli bir temele sahip olmak önemlidir (Tekin vd., 2020).

Kuruluşların ekonomik faaliyetlerini yürüttükleri coğrafi konum kuruluş yeri olarak ifade edilmektedir. Kuruluş yeri şirketlerin temel yaşam yeri olarak belirtilmektedir. Şirketler açısından kuruluş yerinin düşük maliyet ve yüksek karlılık sağlayabilecek bir üretim kapasitesini desteklemesi gerekmektedir. Kuruluş yeri açısından ekonomik yararların yanı sıra çeşitli sosyal faydaların da göz önünde bulundurulması şirket faydası açısından önemli bir unsur olarak görülür (Han, 1999).

Dünyada yaşanan küreselleşmeye paralel olarak, ürün ve hizmetlerin ortaklaşa sunulduğu pazarlara tüm firmaların erişmesi zorunlu hale gelmiş, bu da pek çok

şirketin kendi sektörlerinde birbiriyle rekabet etmesi anlamına gelmektedir. Bu rekabetçi ortamda, kurulum yeri seçimi önemli bir stratejik karar haline gelmektedir. Şirketlerin ekonomik faaliyetlerini yürüttükleri yer olan kuruluş yeri şirketin devamlılığı açısından kritik öneme sahiptir. Kuruluş yeri, bir şirketin varlığı ve büyümesi için gerekli olan yerleşim yeridir. Ticari işletme kurmak için en uygun yer, işletmeyi kurduktan sonra minimum maliyetle en yüksek kârı sağlayacak verimli faaliyetlerde bulunabileceği yer olmalıdır.

Bir şirket için yer seçimi, bir dizi faktöre bağlı bir süreçtir, bu nedenle en uygun yer seçilirken bir takım faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bir kurulum yeri seçerken, gerçek koşulların analizi gibi gelecek planlaması yapılmalıdır. Bu nedenle firmaların seçeceği sektör, kısa ve uzun vadede hedeflenen stratejilerin gerçekleştirilebileceği sektör olmalıdır. Yeni bir kurulum yeri ihtiyacının nedenleri şunları içerir: daha büyük kapasiteli bir alan ihtiyacı, değişen talep nedeniyle yeni bir yer ihtiyacı, yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla pazar değişiklikleri, yeni ekonomik ve politik koşullar ve kaynakların değişebilmesi gereklidir (Eleren, 2007).

İş için gerekli olan ihtiyaçların belirlenmesi önemlidir. Seçilen yerin bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılaması gerektiğinden, ihtiyaç tanımının geniş olması önemlidir.

- Yer seçiminin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisini belirleyen özellikler değerlendirilmelidir.
- Yer seçimi çalışmaları herhangi bir karışıklık olmadan ardışık olarak yapılmalıdır.
- Bilgi ve birikimlerinden yararlanabilecek her düzeyde uzman ve kurum seçilmeli ve bu faaliyetlerden en üst düzeyde yararlanabilmeleri için olanaklar yaratılmalıdır.
- Kuruluş yeri seçimi kararları, uzun vadeli beklentiler göz önünde bulundurularak verilmelidir.
- Şube seçenekleri hakkında kapsamlı, uzun, eksiksiz ve doğru bilgiler çeşitli kaynaklardan toplanmalı ve çalışmanın güvenilirliği doğrulanmalıdır.

Yer seçimi söz konusu olduğunda imalat ve hizmet sektörleri arasında açık farklar vardır. Hizmet şirketlerinde, müşterilere yakınlık daha çok kaynaklara yakınlığa bağlıdır. Kısacası, günümüzde bankalar para, kredi ve sermaye ile ilgili önemli sorumluluklara ve işlemlere sahiptir. İş hayatında bankaların olmadığı bir ortamda hem ulusal hem de uluslararası işlemlerin düzenli olarak yapılması mümkün değildir.

Firmaların kurulacak yer seçimi birçok faktöre bağlı bir süreç olduğundan en uygun yer seçilirken birçok faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Mevcut literatür incelendiğinde yerleşim için yer seçimi problemlerine hem nicel hem de nitel faktörlerin hakim olduğu görülmektedir:

- Maliyet-hacim başa baş analizleri
- Analitik Delphi Metodu
- Ulaştırma modelleri
- Boyutsal analiz yöntemi
- Lineer programlama
- Ağırlıklı puanlama yöntemi
- Regresyon analizi

Vb. birkaç değişik yöntemin kullanıldığı gözlenmektedir (Hill, 2005; Kışioğlu, 2004; Chase ve diğ., 1995).

Her işletmenin üretim aşamasında farklı girdilere ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Mal veya hizmet üreten farklı sektörlerdeki işletmelerin ihtiyaç duydukları farklı girdilerin karşılanmasında kuruluş yeri seçimi önemli olmaktadır. Şirket açısından üretim için gerekli olan girdilerin en uygun şekilde karşılanabileceği kuruluş yeri seçiminin yapılması şirket verimliliği ve karlılığı açısından önemlidir. Ağır kaynaklar üreten ve işleyen şirketler daha çok malzeme odaklı olma eğilimindedir. Sonuç olarak, madencilik ve kağıt fabrikaları gibi şirketler, destekledikleri kaynaklara daha yakın yerleşmeyi seçtiler. Hizmet odaklı şirketlerde ise yer seçiminde sunulacak hizmetin alıcısı olarak öncelikle bireyler veya diğer şirketler kullanılmaktadır.

Şubeler ise müşterilerin ulaştıkları ve hizmet aldıkları genel dağıtım kanalları olarak kullanılan kurumlardır. Bankalar tarafından hizmet verilecek şube yerlerinin seçimi stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Şubelerin bulunduğu noktalar seçilirken birçok faktör göz önünde bulundurulmakta ve bankanın farklılık gösterebileceği bir nokta seçilmesine önem verilmektedir. Banka karlılığını destekleyecek şube yeri seçimi önemlidir. Her bankanın farklı karar alma süreçleri, ürünlerinin ve pazarlama stratejilerinin değişkenliği ve faaliyet gösterdikleri segmentlerdeki farklılıklar sebebi

ile seçim kriterleri farklı olabilmekte ve farklı lokasyon seçimleri gözlemlenebilmektedir.

Ürün pazarlamasından farklı olarak hizmet pazarlamasında ve onu etkileyen performans özelliklerinde yer seçimi nedenleri aranmalıdır. Montaj yeri ile üretim sektörü ile hizmet sektörü arasında kritik farklılıklar mevcuttur. Her iki şirket türü için de ortak noktalar bulunsa da hizmet sektörü için yer seçiminde kaynaklardan ziyade müşterilere daha yakın olma fikri temel bir düşüncedir (Han, 1999).

2.2.2. Kuruluş Yeri Seçiminin Önemi

Hizmetler, mal kavramı ile benzerlikler gösterse de tanımları mallar kadar basit değildir. Hizmetlerin üretimi, satın alınması ve tüketilmesi genellikle eş zamanlı olarak gerçekleşir. Esasen soyutlardır ve genellikle önemli ölçüde tüketici katılımını içerirler. Mülkiyet devri olarak satılamazlar. (Han, 1999). Hizmetin farklı tanımlamaları ve sınıflamaları olsa da en yaygın hizmetler; fiziksel ürüne bağlı olsun ya da olmasın, bir tarafın diğerine sağladığı, üretimi esasen soyut olan ve alıcının belirli bir şeyin mülkiyetini edinmediği faaliyetlerdir (Özgen, 2000).

Şube yeri, bir şirketin rekabet gücünü etkileyen uzun ömürlü ve önemli bir yatırım kararıdır. Montaj yeri seçimi firma tarafından seçilen sahadır, bu kısımda firmanın kurmak istediği sahanın seçimi, bölgenin şantiye özellikleri ve firmanın kurmak istediği sahanın tespiti yer almaktadır. Belirli bir sitenin sınırları önemlidir. Lokasyon seçimi yapılırken alınan karar firmanın geleceği açısından oldukça önemlidir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi stratejik ve uzun vadeli bir karardan geri adım atmak hem çok zor hem de maliyetlidir (Yüksel, 2010).

Hizmet şirketlerinde alan konusu kurumsal stratejinin çok önemli bir parçasıdır. Bir fabrika inşa etmek veya bir şirketin dağıtım modelinin ağını genişletmek, bir petrol kuyusu açmaya veya değerli bir metal cevheri keşfetmeye benzemektedir. Tüm olasılıklar içinde hangi pozisyon, en elverişli gelir akışını sağlayarak kârı maksimum düzeyde tutma şansını en iyi şekilde sunup sunmadığı önemlidir. Bir özelliği bulmak için, en yüksek olasılığa sahip sinyali gösteren bölgede bir arama yapılmaktadır. Örneğin maden mühendisi veya jeolog ve o alan içerisinde belirli bir sondaj alanı aranır. Burada özellikle bilimsel yöntemler dahilinde iş süreçlerinin yürütülmesi önemlidir (Han, 1999).

Hizmet işletmelerinin en sık karşılaştığı sorun, bir coğrafi bölgede kaç tane tesis kurulu olduğu ve bu tesislerin o bölgede nerede yer aldığıdır (Demirören, 1994). Bu anlamda servislerde kurulum yeri seçiminin yoğun kurulum ve dağıtık kurulum olmak üzere iki şekilde yapılabileceği söylenebilir. Belirli bir hizmetin üretiminin kuruluş yerine göre yoğunlaşıp yoğunlaşmadığını arz ve talep koşulları ve gelenekleri belirler. Talep odaklı hizmetler, arzın belirleyici olduğu dağıtık bir organizasyona yönelirken, derin bir organizasyonu gerektirir (Koç, 1981).

Yer analizinin sorunlu firma stratejilerinin önemli bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Ürün üreten şirketler ile hizmet üreten şirketler arasındaki temel durumsal fark, birincisinin kaynağa bağımlı olmasıdır. İkincisi, pazara yakın olması gereklidir. Yer seçimi yapılırken şirketin bölgesel konumu ve özellikleri ayrı ayrı ve kuruluşun amaçları ile birlikte ele alınarak daha doğru sonuçlar elde edilmelidir.

Bankalar tarafından çeşitli para ve sermaye işlemleri gerçekleştirilmekte ve bu durum banka şubelerinin önemini artırmaktadır. Uluslararası ve ulusal rekabet şartları değerlendirildiğinde bankaların gerekli işlemleri gerçekleştirebilmelerine yönelik olarak şube konumları kritik öneme sahiptir. Bölgenin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve müşteri talepleri çerçevesinde banka şubesinin yer seçiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Kuruluş yeri seçimi kapsamında uygulanan çeşitli seçim kriterleri her zaman doğru sonucu vermeyi bilmektedir. Kuruluş yeri seçiminde elde edilen veriler ve kullanılan yöntemler çerçevesinde belirlenen kuruluş yerleri arasında uygun bir seçimin yapılması beklenmektedir. Seçim yapılan ve seçim yapılmayan yerler ile ilgili nedenlerin belirtilmesi ve bunlara ilişkin alternatiflerin değerlendirilmesi önemlidir. Kuruluş yeri seçimi aşamasında öncelikle alternatifler de belirlenmekte ve bunlara ilişkin analiz ve değerlendirme yapılmaktadır. Son aşamada ise karar verilmekte ve kuruluş yeri seçimi gerçekleştirilmektedir. Kısmen veya tamamen yer değiştirme, yeni yer veya iş genişletme, hem işletmenin verimliliğini hem de doğru veya yanlış iş yapma biçimini etkiler. Ayrıca yeni bir kurum kurarken veya işletirken finans ve muhasebe departmanının görüşünün alınması önemli noktalardan biridir (Ömürbek vd., 2013).

Hizmet sektöründe sanayi işletmeleri kurmanın temel amacı, üretim kapasitesindeki artışı maksimize etmektir. İş liderlerinin seçtikleri şube lokasyonuna

göre dikkat etmesi gereken noktalar vardır. Şube seçimi gerçekleştirilirken pazarlama ve üretim maliyetlerinin en düşük olduğu yer seçiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yanlış şube yer seçimi kalıcı bir sorun olarak gündeme gelecektir. Bir kurulum yeri seçerken bazı faktörler zamanla daha az veya daha önemli hale gelebilir veya şirketlerde belirli bir ekipman zaman içinde (30-40 yıl) tamamen yenilenebilir (Krajewski vd., 2013).

Mevcut bir şirketin sorunsuz çalışmasına rehberlik eden bir şubenin en uygun konumu, onun verimli ve karlı bir şekilde çalışmasına izin veren konum haline gelir. Bu nedenle firmalar sektörlerine ve hedeflerine en uygun lokasyonu seçmeye çalışırlar. En uygun kurulum yerini seçerken, karlılık, ekonomi, ekonomiklik ve optimallik faktörlerine dikkat etmek önemlidir. Bu faktörlerin önemine kısaca göz atmak gerekirse, karlılık; kullanılan sermayenin etkinliğini ve belirli bir dönemde sermayenin büyümesini ifade eder. Üretkenlik; işletmelerde girdilerin kullanılması yoluyla elde edilen çıktıdaki artışı gösterir. İş, şirketin önceden belirlenmiş hedeflerine ne ölçüde ulaştığını gösterir. İktisadilik, sabit girdilerle elde edilen çıktının birim başına minimum maliyet koşulunu yansıtır (Başar vd., 2015).

2.2.3. Hizmet Sektöründe Yer Seçimini Etkileyen Faktörler

Literatürde önce Weber tarafından incelenmiş ve kullanılmış olan kuruluş yerleşimi faktörleri sadece maliyet-fayda oranında dikkate alınır. Ayrıca burada Behrens, bir şirketin satış ve maliyet yapısını etkileyen niceliksel ve niteliksel faktörleri kullanarak yerleşim faktörlerini tanımlamıştır. Hizmet sektöründe uygun yer seçiminde çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler bölgeden bölgeye ve bölgenin zamanına ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilir. Yer seçimi gerçekleştirilirken alanın konumu veya büyüklüğünün değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca şirketin yerli veya yabancı olmasının yanı sıra bölgenin şartları yer seçimi açısından önemlidir (Hanink, 1997).

Yer seçimi asla tek bir faktöre dayalı olmamalıdır. Bu seçimi yaparken, dikkate alınması ve nihai kararı verilmesi gereken yüzlerce faktör olması muhtemeldir. Ancak bu faktörlerin bazılarının önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, yer seçimi, birkaç yer seçimi faktörünün bir kombinasyonu olarak gerçekleşir. Kuruluşlar tarafından yer seçiminin belirlenmesi aşamasında tüm faktörlerin dikkate alınarak en doğru yerin seçilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kuruluşlar çeşitli faktörlere dikkate

aldıktan sonra en doğru kararı vermek için çaba sarf ederler. Bununla beraber kuruluşlar kimi durumda yanlış yer seçimi gerçekleştirebilirler. Bu nedenle yer seçimi kararları, bir sitedeki olumsuz faktörlerin yerine olumlu faktörlerin ikame edilmesini yansıtmaktadır (Laulajainen ve Stafford, 1995).

Uygun bir kurulum sahasının seçimi, planlanan iş faaliyetinin faktörlerine bağlı olarak değişecektir. Bu faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir: arazi maliyeti, işçilik maliyeti, ulaşım maliyeti, hammadde maliyeti ve hammadde kaynaklarına yakınlık, ulaşım imkanları, enerji tüketimi maliyeti ve yönetsel olanaklar, devlet politikaları, pazar yakınlığı, yakındaki endüstriler ve çevresel faktörlerdir.

Şirketlerde kuruluş yeri seçimi kapsamında dikkate alınması gereken üç aşama vardır. Bu aşamalar şu şekilde ifade edilmektedir (Barutçugil, 1998):

Seçilen alanın spesifik konumu belirlenecektir. Konumun bölge ve il olarak saptanması gerekmektedir.

Kuruluş yeri seçimini etkileyen temel olarak iki çeşit faktör söz konusu olmaktadır. Bu faktörler ekonomik ve çevresel faktörlerdir. Ekonomik faktörler şirketin denetiminde olmakla birlikte yönetim kararları üzerinde etkili olan faktörler olarak nitelendirilir. Ekonomik faktörlere örnekler; mülkiyet ve inşaat maliyeti, pazara yakınlık, çalışanlar için tesisler vb. bilgi verilebilir. Öte yandan, çevresel faktörler şirketin kontrolü ve kontrolü dışındaki faktörlerdir. Örneğin; demografik ve kültürel koşullar, ekonomik ve politik koşullar vb. temsil edilebilir.

Yer seçiminde önemli ve etkili faktörler şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 1998):

- Yaşam koşulları
- Sosyokültürel davranış
- İşveren-çalışan ilişkileri
- Nüfusu, eğitim durumu
- Eğitim ve araştırma enstitüsü
- İklim
- Ulaşım
- Çevre
- Vergilerin özellikleri ve yapıları
- Gelir düzeyi

- Sermaye durumu
- Mülkiyet, inşaat ve fiyat seviyesi vb.

Bu faktörlerin sayısı mesleğe ve bölgeye göre arttırılabilir. Bununla birlikte, yer seçiminde ne kadar çok faktör yer alırsa alsın, deneyimler göstermiştir ki, en önemli faktörlerin seçilmesi ve incelenmesi ile daha iyi sonuçlar elde edilebilir.

2.2.4. Yer Seçimi Belirlenmesi Aşamasında Yapılan Sık Hatalar

Yer seçimindeki hataların telafi edilmesinin zor olduğu ifade edilebilir. Hatalar bazen sürekli artan maliyetlerle kuruluşun taşınmasına veya kapanmasına neden olabilmektedir. Genel olarak yer seçimi hatalarının nedeni, kişilerin ve uzamınların alan ile ilgili doğru bilgiye sahip olmamasıdır. Fakat seçim yaparken başka hatalar da yapmak mümkündür ve bazen akıllı ve bilgili yöneticiler bu hataları yapabilir. Yapılan hatalardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Forghany ve Poor Ebrahim, 2010):

- Kişisel çıkarlara veya yöneticilerin önyargılarına dayalı bilimsel ve rasyonel muhakemeyi kabul etmeyi reddetme.
- Yeni bir duruma uyum sağlarken iş liderlerinin esnekliği.
- Bir yer seçerken arazinin maliyetine ve fiyatına çok fazla dikkat etmek ve sonunda ucuz veya bedava araziye seçmek.
- Personel seçiminde verimlilik, deneyim ve diğer önemli ve etkili faktörleri dikkate almadan, yalnızca ücret oranları bazında işgücü potansiyeli hakkında karar vermek.
- Kısa vadeli çıkarlar göz önünde bulundurularak uzun vadeli faydaları göz ardı etmek.
- Yanlış veya yetersiz bilgi, örneğin piyasa arzı ve talebi hakkında; ulaşım güzergâhlarını etkileyen faktörlerin göz ardı edilmesi ve maliyet tahminleri.
- Çevresel faktörler arasında siyasi baskının varlığı.
- Yer seçimi kararlarında yöntemlerin kötüye kullanılması.
- Uygun yer seçiminde yanlış kriterlerin seçilmesi ve önceliklerin önceliklendirilmesi.
- Bilgi eksikliğinin olması.
- Uzun ve stratejik vadeli yer seçimi kararlarının dikkate alınmaması.

- Yer seçimi yapılırken gerekli organizasyonel değişiklikler dikkate alınmaz.
- Eğitimli ve deneyimli insan eksikliği, kültür ve eğitim düzeyi düşük bölge ve toplumları tercih etme.
- Yer seçimine ilişkin önemli olan denetimlerin göz ardı edilmesi ve işletmenin ihtiyacı olan gereksinimlerin ayrıntılı olarak dikkate alınmaması.

2.2.5. Bankalarda Şube Kavramı

Hukuken ve mali olarak Genel Müdürlüğe bağlı, ticaret siciline tescil edilmiş ve merkezden çeşitli usul ve talimatlara tabi olan müesseselerdir. Para, işlemleri kolaylaştırmak amacı ile kullanılmaktadır. Bankacılık işlemleri dünyanın her yerindeki irili ufaklı şubelerden yapılmaktadır. Daha büyük şubelerin daha geniş sorumlulukları vardır ve daha küçük şubelerin daha sınırlı sorumlulukları vardır (Pourkazemi, 2005).

Banka şubelerine ihtiyaç duyulmasının nedenlerinden biri de tüm işletmenin faaliyetlerini tek bir merkezden yönetmenin zor olması, işletmelerin işlemlerini her yerden yürütebilmek istemeleri ve dolayısıyla bankaların banka şubelerine ulaşmalarının zor olmasıdır. Şubeler, aktif işleyiş açısından önemlidir. Şubeler, müşterilerin kolaylıkla ulaşabileceği mekanlar olarak görülmektedir. Ayrıca, şubelerin mevcudiyeti yoluyla bankacılık sisteminde risk paylaşımı ve ölçek ekonomileri ve dinamizm yaratarak temerrütlerin azaltılmasına yardımcı olabilir.

Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte bankalardaki şube sayısı her geçen gün azalmaktadır. Ancak teknolojinin ilerlemesi banka şubelerinin önemini azaltmayacaktır. Bankaların tüm beklenti ve performans gereksinimleri teknik donanım ile karşılanamayacağından, bazı bankacılık hizmetlerinin sunumunda insan faktörü önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Farzad vd., 2013).

2.2.6. Banka Şube Tipleri

Gelişen teknoloji ve müşteri beklentileri ile birlikte bankalardaki şube türleri de değişmektedir. Banka şubesi türleri kaç başlık altında incelenir; sınırlı hizmet şubeler, özellikli şubeler, klasik- tam hizmetli şubeler, taşınabilir şubeler, mobil şubeler, süpermarket ve kafe şubeler.

Sınırlı Hizmet Şubeler

Bankacılık sistemindeki işlem sayısının fazla olması nedeniyle bu sistemdeki işlemlerin tamamının toplanması zordu. Bu nedenle bu şube, Tam Hizmetli Şubelerine bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır. Bu şubeler, belli ürünleri belli bir müşteri grubuna pazarlamaya ve satmaya odaklanan bir mağaza türüdür. Bu tür sektörlerde ürün çeşitleri sabit olduğu için çalışanlar ürünlerde uzmanlaşmaktadır. Bu tür şubelerin tek dezavantajı müşterilerin her türlü ihtiyaç ve gereksinimlerinin karşılanamaması müşteri için büyük bir kayıp olarak değerlendirilebilir. Bu şube türü, şube lokasyonu ve personel seviyesi değiştirilmeden ancak teknik ve organizasyonel geliştirme ile mini şubeye dönüştürülebilir (Köse, 2009).

Özellikli Şubeler

Bireysel şubeler de limitet hizmet şubeleri gibi hizmetleri satışla farklılaştırılan şubelerdir. Bu endüstriler genellikle departman düzeyinde sınıflandırılır ve çeşitli isimler altında uzmanlaşmıştır. Bu alanın diğer isimleri ise; Kurumsal Hizmet Şubesi, Bireysel Hizmet Şubesi, Ödeme Noktası veya Emlak Şubesi olarak adlandırılabilir. İhtisas şubelerinde ise sınırlı hizmet şubeleri gibi mini şubeye dönüşerek tam hizmet şubesine dönüşebilir.

Klasik- Tam Hizmetli Şubeler

Klasik şubeler veya diğer bir deyişle tam hizmet şubeleri, müşterilerine farklı departmanlarda hizmet vermektedir. Bu şubeler, danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra işlem ve müşteri desteği de sunmaktadır. Klasik şubelerin hizmet yelpazesi oldukça geniştir. Bu hizmetleri kısaca özetlemek gerekirse; hesap açılışı, borç verme, ihracat işlemleri ve portföy yönetimi gibi hizmetler sunmaktadır. Klasik şubelerde müşteri hizmetleri ve kablolama alanları ayrıdır. Banka havaleleri veya fatura işlemleri gibi basit işlemler, banka havaleleri yardımıyla gerçekleştirilir. Yatırım hesabı açılışı veya kredi başvuru hizmetleri müşteri hizmetleri uzmanı yardımıyla gerçekleştirilir. Burada mağaza yöneticisi büyük ve kurumsal müşteriler için adımlar atmakta ve mağaza yöneticileri ürün fiyatlarında indirim yapma yetkisine sahiptir (Özbek, 2002).

Zaman zaman tam hizmet veren şubelerin ya da klasik şubelerin kapandığı görülebilmektedir. Çünkü bu tür şubelerde işlem maliyeti yüksektir. Özellikle gelişen teknolojilerle beraber internet ve mobil bankacılık hizmetlerinin kullanılması geleneksel şube bankacılığı açısından maliyetlerin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Mobil Şubeler

Bankaların mobil şubeye yönelmelerinin temel nedeni, farklı lokasyonlarda sabit şube açmanın maliyetinin fazla olması ve bankaların çeşitli müşteri grubuna ulaşma isteğidir. Mobil şubelerin sunduğu imkan ve avantajlar, bankalar için büyük önem taşımaktadır. Çünkü mobil şubeler, sabit bir lokasyona sahip olmamaları nedeniyle birden fazla yerleşim birimine daha düşük maliyetle hizmet verebilmektedirler. Mobil şube varlığı, sınırlı hizmetle kamyon veya kamyon benzeri bir yerde kurulabilir. Mobil şubenin kurulu olduğu araç, belirli günlerde ve kalabalık yerlerde durarak bankacılık hizmetlerini müşterinin ayağına getirmektedir. ATM'ler ve bilgisayarlar kablosuz olarak ana bankacılık sistemine bağlanır ve hesap açma veya kredi kartı işlemleri gibi hizmetler sağlamaktadır. Mobil şubeler, daha fazla müşteriye hizmet vermek ve yeni müşteri kitleleri çekmek için banka şubelerinin sayısını artırmaktadır (Demirhan, 2021).

Süpermarket ve Kafe Şubeler

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerle birlikte bankacılık sektöründe de yoğun bir rekabet ortamı söz konusu olmuştur. Bu rekabet ortamının ortaya çıkması, bankaların maliyetlerini düşürmeye ve daha yüksek kârlılık elde etmeye çalışırken şubelerini genişletmelerine yol açmaktadır. Bu, bankaları çeşitli şirketlerle ortak olmaya sevk eder. 1980'lerin sonundan sonra bankalar süpermarketlerde şubeler açmaya başladı. Banka, kafe, süpermarket gibi yerlerde şubeler açarak, içki içmeye gelen müşteri veya alışverişçilere daha yakın olabilmekte, aynı zamanda önemli kira geliri tasarrufu sağlamaktadır. Seçilen konum ne kadar kalabalıksa, satışları o kadar etkili bir şekilde yönlendirir. İşte bazı önemli parametreler; şubenin açılacağı mağazanın büyüklüğü, yeme-içme alanının büyüklüğü, mevcut otoparkın kapasitesi ve şehir merkezine olan yakınlığı şeklindedir.

Süpermarketler veya kafeler içinde yer alan banka şubeleri hem bankalara hem de burada bulunan mağazalara önemli faydalar sağlamaktadır. Bankalar tarafından düşük maliyetle şube açabilmek mümkün olmakla birlikte yeni müşteri kitlesi yaratmak ve popüler bir alanda şube açabilmek önemli avantajlar arasında yer almaktadır. Ayrıca mağazalar içinde müşterilerin bazı içinde tutulmasını sağlayabilecek faydayı sağlamaktadır. Müşteriler tarafından dışarı çıkmadan bankacılık işlemleri yapılabilmekte ve alışverişe devam etme imkanı söz konusu olmaktadır. Ayrıca

mağaza ve bankanın bir arada bulunduğu ortamlarda satışın daha yüksek olabileceğini ifade etmek mümkün olmaktadır.

2.2.7. Bankalarda Şube Yeri Seçimi

En iyi yeri seçmek, bir şirketteki en kritik ve önemli kararlardan biridir. Bu karar, şirketlerin performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Şirketlerin sağlam temelleri, başarıları ve hayatta kalmaları, yöneticilerin uygun yerleri belirlemedeki becerilerini yansıtır.

Günümüzde firmaların müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılaması oldukça önemlidir. Bu fikir bankalar için de geçerlidir. Bankalar müşteri çekmek ve elde tutmak için çeşitli politikalar uygulurlar. Banka şubesinin konumu ne kadar uygunsa, müşterilerin işlemlerini tamamlamak için bankaya ulaşmaları o kadar kolay ve bankaya gitme maliyetleri o kadar düşük olmaktadır. Sonuç olarak, müşterilerin hesap açma, yatırım yapma ve bu bankanın hizmetlerinden yararlanma olasılığı daha yüksektir.

Şirketlerin önemli bir parçası olan bankalar her gün insanlarla etkileşim halindedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetine uygun lokasyon seçimi ve pazar paylarını maksimize etme konusunda daha hassastırlar. Ayrıca, bankalar arasındaki mevcut rekabet ortamı göz önüne alındığında, güçlü potansiyel müşterileri çekmek için yöneticilerin banka için en uygun yeri seçmesi özellikle önemlidir (Farzad vd., 2013). Bankacılık sektöründe şube yeri seçimi genel olarak üç adımdan oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

1. Şube açılması planlanan ilin belirlenmesi,
2. İl sınırları içinde uygun alanların tespiti ve sınırlandırılması,
3. Seçilen alanda en verimli ve karlı yeri bulmak şeklindedir.

Seçim kararını etkileyen faktörler 3 aşamanın her birinde farklı olabilir. Kuruluş yeri belirlenmesi aşamasında il seçimi yapılırken il ile ilgili demografik ve sosyoekonomik faktörlerin dikkate alınması ve bu çerçevede bölgenin potansiyelinin göz önünde bulundurularak uygun il seçiminin yapılması gerekmektedir. Daha sonra ikinci aşamada, birinci aşamada geçerliliği sağlanan değişkenler kullanılarak sektörün iş yapısı, sektörün ülke ekonomisindeki payı, sektör kavramı ve ürünlerin sektöre

uygunluğu incelenmekte ve beğenmektedir. Son adımda ise belirlenen alanda şubenin açılacağı yer, cadde ve semt belirlenir ve bu adımda işlem tamamlanır. Bankaların uygun yer seçimlerinde farklı faktörler ve kriterler göz önünde bulundurulabilir. Bankaların farklı faaliyet alanları ve farklı müşteri kitleleri yer seçiminde farklı kriterleri dikkate almalarına sebebiyet verebilmektedir. Ancak genel bir norm olduğu için anlamı bankadan bankaya değişmektedir.

Yer seçimi çalışmaları incelenirken dikkat edilmesi gereken bir nokta, kamu ve özel şirketler arasında hizmet amaçlarında farklılıklar olmasıdır. Şahıs şirketlerinde yer seçimi daha fazla kar elde etmeye dayalıdır. Kamu işletmelerinde yer seçimi verimliliği artırsa da kişilerin sosyal refahını da dikkate almaktadır (Karımı ve Lotfi, 2012).

2.2.8. Şube Yeri Seçiminin Önemi

Yer seçimi, bankanın faaliyetlerini en verimli ve maliyet etkin şekilde yürütebilmesi için kurulacak yerin seçilmesi işlemidir. Bu seçim ve karar genellikle değiştirilmesi kolay olmayan uzun vadeli bir eylemdir. Ofis konumu, işletme maliyetleri ve karlar açısından önemli olduğu için stratejik bir karardır. Bankalar, tesis için bir yer seçmek için uzun ve hassas bir planlama sürecinden geçmelidir.

Bankalar, günümüz ekonomik ve ticari hayatında çok önemli bir yer tutan, sermaye, para ve kredi ile ilgili her türlü işlemleri kontrol eden, özel ve tüzel kişilerin, devlet ve devlet işlerinin her türlü ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik kuruluşlardır (Ağaoğlu, 1989).

Aynı pazarda faaliyet gösteren sektörlerin rekabeti bağlamında firmaların yer seçimi büyük önem taşımakta ve bu rekabette avantaj sağlamaktadır. Zaman kazanmak için birçok şirket genellikle bir uzmanlık seçer ve ekonomistler, endüstri mühendisleri, coğrafyacılar ve sanatçılar gibi çeşitli araştırmacıların yardımını istemektedirler.

Banka ve finans kuruluşlarında optimum yer seçiminin önemi şu şekilde özetlenebilir. Verimliliği ve karlılığı artırmak, olası kayıpları azaltmak, müşteri memnuniyetini artırmak ve en önemlisi bankalarda istikrarı sağlamaktır. Her şey bankaların doğru yeri seçip seçmemesine bağlıdır (Kartal, 2018).

Bankalar, şubeleri ortak bir dağıtım kanalı olarak kullanan ve müşterilerinin kolaylıkla ulaşip hizmet alabilecekleri yerler olmaları nedeniyle organizasyon

yapılarında oldukça önemli olan ve piyasada ölçek ekonomilerine göre faaliyet gösteren kurumlardır. Banka şubeleri tarafından doğru yer seçiminin yapılması gerekmektedir. Bankalar tarafından piyasa kapsamında çeşitli riskler üstlenilmekte ve bu riskin dağıtılması açısından şubeler önemli bir yere sahip olmaktadır. Banka şubelerinin doğru şekilde seçimi piyasadaki riskin dağıtılabilmesi açısından gerekli olarak görülür (Grabowski, 1993).

Her banka türü olmasa da ticari bankalar için şubeler müşterilerinin yüzü olmaları nedeniyle büyük önem taşımaktadır. Özellikle son 20 yılda bankacılık sektöründeki değişimler, uluslararası rekabet, teknolojik gelişmeler, düşük maliyetle işletilebilen şubelerin kurulmasında önemli etkisi olmuştur (Miliotis ve diğ., 2002).

Banka şubelerinin önemli görevleri arasında bankacılık işlemlerinin yürütülmesi ve bankacılık ürünlerinin sunumu ve dağıtımı yer almaktadır. Bu nedenle şube sayısı, şubelerin dağılımı ve merkezileştirilmesi (ticari, insani ve organizasyonel alanlarda) ve çalışan sayısı bir bankanın etkinliğini artırmada son derece etkili faktörlerdir. Son dönemde bankacılık hizmetlerinde yaşanan gelişmeler, gelişmiş bankaların yapısını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu nedenle, ağı yeniden yapılandırmak, yapısını optimize etmek ve doğru banka lokasyonunu seçmek her banka için gerekli hale gelmiştir (Xia vd., 2010).

Bankalar gibi çok sektörlü şirketler, yer seçerken daha fazla beceri ve doğruluk gerektirir. Çünkü bankacılık sektöründe fiyat rekabetinin yanı sıra müşteri hizmetleri gibi fiyat dışı rekabet de oldukça fazladır. Şube sayısı ve şubenin yeri çok önemlidir. Çünkü şubelerin sayısı ve konumu müşteriye bankacılık hizmetlerine erişim ve kolaylık sağlamaktadır. Elverişli bir konum ve birden çok şube, bir banka şubesinin daha fazla alanı kaplamasına ve daha fazla müşteri kapasitesine sahip olmasına yardımcı olabilmektedir.

2.2.9. Bankaların Mekansal Konumundaki Önemli Faktörler

Ekonominin diğer sektörleri gibi bankacılık sektörünün de iki temel işlevi vardır. Birincisi talep (müşteriler) ve ikincisi arzdır (finansman, finansal hizmetler, müşteri hizmetleri). Burada arz ve talebin doğru gelişimi için yer seçimine ve coğrafi konuma dikkat edilmelidir. Arz ve talep dengesinin konularak banka yer seçiminin yapılması banka karlılığı açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilir.

Bankacılık sektöründe bir pozisyona karar vermeden önce, yöneticilerin bir takım alanları araştırmaları ve değerlendirmeleri gerekir. Araştırmalarda yetersiz ya da yanlış veriler ve sonrasında yanlış kararlar verilmesi karlılığı ve iş hacmini azaltabilir.

Bir bankanın lokasyonu seçilirken diğer önemli faktörlerin yanı sıra iki önemli husus da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sorulardan ilki seçilen sitenin mevcut sisteme uygun olup olmadığı, ikincisi ise seçilen sitenin değişen çevresel faktörlere, topluma ve piyasaya rağmen uzun vadede kullanılma şansının olup olmadığıdır.

Banka birimlerinin mekansal dağılımında bazı faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Bu maddeler şu şekilde incelenir:

- Banka kârlılığı (Kârlılık, gelir ve giderlerin bir fonksiyonudur ve kârlılık, işletmeye yatırılan sermayenin verimliliğini belirler).
- İl genelinde banka şubelerinin ve mevduat hesaplarının çoğalmasıyla azaltılabilir.
- Sosyo-ekonomik ve demografik değişiklikler (bu değişkenler olumlu ise yeni şubeler açılmalıdır, aksi halde şubeler kapatılabilir).
- Teknolojik gelişmeler (bunlar ön maliyetleri azaltabilir ve hizmet sunumunu kolaylaştırabilir).
- Çevre kanunları (Bu kanunlar bankaların kapanmasına, bankacılık kurumlarının bölünmesine veya birleşmesine yol açabilir).

2.2.10. Bankaların Şube Yeri Seçimlerinde Etkili olan Kriterleri

Bankacılık sektöründe yer seçimi belirli kriterler kontrol edildikten sonra yapılır. Bu normlar bir bankadan diğerine farklılık gösterir. Her bankanın stratejisi, ürünleri farklıdır. Bu farklılıklar nedeniyle bankaların tercih ettiği lokasyonlar da farklılık gösterebilmektedir. Bankalar tarafından yer seçimine ilişkin kriterler belirlenirken çeşitli faktörler dikkate alınmaktadır. Bankanın temel hedefleri ve müşteri portföyünün özellikleri çerçevesinde bir değerlendirme yapılmakta ve yer seçimine ilişkin temel kriterler belirlenmektedir.

Kriterlerden en uygun olanın seçilmesi ve buna göre aday lokasyonların değerlendirilmesi ve seçilen kriterlere en uygun adayın belirlenmesi gerekmektedir. Bu derecelendirmeler yapılırken bazen sayısal derecelendirmeler yetersiz kalabilmekte ve orta, biraz, daha iyi gibi kelimelerin kullanılmasına ihtiyaç

duyulabilmektedir. Bankacılığın doğası gereği, çoğu banka genellikle işletme maliyetlerini düşürmek ve olası krizleri veya iflasları önlemek için çalışır. Bu nedenle bankalar için uygun lokasyon seçimi firmanın başarısını yansıtmaktadır.

Bankalarda doğru lokasyon seçimi ve elverişli lokasyona sahip olmak için en önemli kriterler arasında; potansiyel sektörlerin büyüme hızı, rekabet düzeyi, erişim kolaylığı ve işletme maliyetleri dikkate alınmalıdır.

Banka şubesine ilişkin yer seçimi aşamasında birçok kriter söz konusu olmaktadır. Yer seçimi aşamasında tüm kriterlerin dikkate alınması ve bu kriterler çerçevesinde en uygun yerin tercih edilmesi beklenmektedir. Belirlenen kriterler çerçevesinde bankanın faaliyet alanı ve hedef kitlesinin durumu göz önünde bulundurularak en uygun yer seçimine ilişkin tercih yapılmaktadır. Her bankanın yer seçiminde dikkate aldığı farklı kriterler söz konusu olmakla birlikte bu kriterler arasında seçim yapmak yine bankanın kararı olarak ifade edilebilir. Bankalar tarafından karlılığın yüksek olabileceği şubelerin kurulmasına ilişkin yer seçim kriterleri belirlenmektedir.

Bankalar yerlerini seçerken dikkatli bir şekilde analiz edilirler. Nüfusun yerleşim şekli, bu nüfusun şehir içi ve çevresindeki dağılımı, şubenin ana yol üzerindeki konumu ve trafik koşulları hakkında doğru bilgiler, şube ve ATM'lerin uzun vadeli başarısını ve olumlu büyümesini etkileyecektir.

Tablo 1. Bankalarda yer seçimini etkileyen kriterler

Kriterler	Alt Kriterler
Demografik Kriterler	Nüfus dağılımı, yaş dağılımı, meslek, gelir düzeyi, medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet dağılımı, ortalama hane büyüklüğü
Trafik Sistemi ve Ulaşım	Tek veya çift yönlü caddeler, ana yollar, kavşak noktaları, otoparklar, metro durakları, ekspres otobüs durakları
Kentsel Tesislere Yakınlık	Ofis, kamu & özel şirket, ticaret merkezi, hastane, muayenehane, üniversite, park, zincir mağaza, otel, restoran, benzin istasyonu
Rakipler	Kendi şubeleri ve diğer bankaların şubeleri
Kurallar ve Düzenlemeler	İmar planları, güvenlik, sigorta, belediye hizmetleri

Kaynak: Goli vd., 2010.

Tablo 1 de görülebileceği gibi, bankalarda şube yerlerinin seçiminde birçok kriter rol oynamaktadır. Demografik kriterlere göre, şubenin açılacağı yerin nüfusunu, yaşlı ve genç sayısını, erkek ve kadın sayısını (cinsiyet dağılımı), her hanede yaşayan ortalama kişi sayısını ve bölgedeki eğitim düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci kriter ve alt kriter ise belediye tesislerine yakınlıktır. Burada karar verilecek yer için işyerlerine, hastanelere, üniversitelere ve mağazalara ve alışveriş merkezlerine vb. gidebilmektedir. Üçüncü kriter için ana yolun sıkışık olup olmadığı, yolun çift şerit olup olmadığı, yakınlarda park yeri olup olmadığı ve toplu taşımaya ne kadar uzak olduğu da önemlidir.

3. METODOLOJİ

3.1. Çok Kriterli Karar Verme ve MOORA Yöntemi

3.1.1. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı

Karar verme süreci, beklenen amaç veya amaçlardan yararlanmak için bir veya daha fazla seçeneğin seçilmesidir (Triantaphyllou ve Triantaphyllou, 2000). Bu olgu, insan yaşamının başlamasıyla birlikte ortaya çıkmış ve çeşitli yol ve ortamlarda ortaya çıkmaya devam etmektedir. Herhangi bir karar verme sürecini gerçekleştirmek için Karar Verici, Kısıtlar, Amaçlar-Kriterler, Alternatifler ve Kaynaklar olmak üzere beş temel bileşen gereklidir. Bu süreçte insan faktörünün işletmedeki deneyiminden yararlanan ve geleceği düşünen unsurlar, bileşenlerin etkileşimli olmasını sağlar. Bu nedenle kurulan yapı dinamik bir yapıya dönüştüğü için zaman kriterinin eklenmesi hayati önem taşımaktadır. Karar verici ortam, süreç ve kaynak kısıtlarını karşılayan bir çözüm bulmak için birden fazla kriteri dikkate almak (birden fazla hedefe ulaşmak) zorundadır (Evren ve Ülengin, 1992).

İnsanların oluşturduğu aile, şirket gibi her toplumsal yapıda ilerleme için kaçınılmaz bir karar alma süreci olacaktır. Bu özel duruma dayalı olarak, bir kuruluştaki veya bir grup insan arasında gerekli seçimleri yapmaya karar verme denir. Günümüzde şirketler ayakta kalabilmek için iş sistemlerinin sürdürülebilirliği ile yönetim sisteminin karar mekanizmaları arasında esneklik sağlayan bir karaktere ihtiyaç duymaktadır. Akabinde sabit bir modele odaklanmak yerine kaynakları doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılayabilecek en uygun karar verme modelini seçmelidirler (Ilyina, Tikhonov, Sakhno ve Viktorova, 2019). Akademik çalışmalarda incelenen durumların çoğunda karar verici, karmaşık ve belirsiz bir ortamda birden fazla parametre ile çalışır. Bu aşamada en iyi çözüme ulaşmak için gerekli bilgi ve deneyimi sentezleme yaklaşımlarına sahiptir (Gülenç ve Bilgin, 2010). Mevcut yaklaşım, bu iki destekleyici parametreyi birleştirir ve bir sentez tanımı oluşturur.

Seçim yapmak ve doğru ve etkili bir karar vermek, günümüzün modern dünyasında önemli bir eylem haline geldi. Karar verici(ler)in bir veya daha fazla eylem yolu arasından tercihlerine dayalı olarak doğru kararı seçme eylemine Karar Verme denir. Yetmişli yılların başında, Çok Kriterli Karar verme teorisi, daha sistematik ve rasyonel karar verme problemleri için, özellikle de tüm farklı kriterlerin birden fazlasının aynı

anda dikkate alınması gereken durumlar için tasarlandı. Daha sonra, Çok Kriterli Karar verme teorisi ile birlikte Belirsizlik ve Kaos teorisi geliştirildi. Buna göre birden fazla potansiyel alternatif arasından seçilen alternatif, işletmenin sağladığı imkan ve koşullar, yöneticinin tecrübesi, yeteneği, kişiliği ve eğilimi açısından en uygun olanıdır (Eren, 2001).

Örgütler, dışsalılıklardaki hızlı değişime kendilerini adapte etmeye çalışırlar. Ayrıca, bu nicel ve/veya nitel dışsalılıkların karar alma süreçlerinde yönetilmesi gerekir. Bu nedenle farklı parametreleri bir arada değerlendirebilen bilimsel yöntemlerin kullanılması önemlidir. Çok Kriterli Karar Yöntemleri (ÇKKV), kriterlere göre modellemeye ve oluşturulan modellerin, kriter setinde sayılabilir sonlu ve sayılamayan sonsuzdan seçilen en az iki kriter gereğince analiz edilmesine dayanır (Gülenç ve Bilgin, 2010). Böylece karar verici, hedeflerini tatmin edecek seçenekleri, ÇKKV yardımıyla bilgi eleştirisi desteğiyle farklı kriterlere göre değerlendirir ve karar vericinin isteklerine cevap verecek en uygun seçeneği belirler. Barfod ve Leleur'un da belirttiği gibi, ÇKKV'da bireysel değerlendirme için kullanılan unsurlar ayrı ayrı ele alınarak ve ilgili boyutlarda yapılan analizler ve kriterler, önemleri aynı olmadığı için karşılıklı olarak ağırlıklandırılacaktır. Kritik nokta, ÇKKV yöntemlerini uygulamak için karar problemi hakkındaki bilgileri düzenlemek, yani modeli uygun şekilde kurmaktır (Barfod ve Leleur, 2014). Bu süreçte karar verici, karar probleminin doğasını ve özelliklerini iyi kavramak için gerekli araştırmaları yapmalı, karar verme sürecinde hangi ÇKKV yöntemini kullanacağına karar vermeli ve son olarak bunlar üzerine bir model kurmalıdır. Sonuç olarak araştırma ve deneyimler sonucunda elde edilen bilgilerin kullanılacak ÇKKV yöntemine aktarılabilmesi için uygun şekilde organize edilmesi ve modelin buna göre kurulması gerekmektedir.

ÇKKV'de tercihler verilen nitelikler grubuna bağlıyken, ÇKKV 'de tercihler verilen hedefler kümesine dayanmaktadır. ÇKKV 'de hedefler doğası gereği örtüktür, ancak ÇKKV 'de hedefler, amaç fonksiyonları için belirli bir matematiksel formülasyonla açıktır. Ayrıca, ÇKKV, sonucun sonsuz sayıda olası değeri olan, karar değişkeninin vektörleri şeklindeki sürekli alternatiflerin değerlendirilmesi için daha uygundur, tasarım ve mühendislikteki karar problemleri buna örnektir. Öte yandan, ÇKKV yaklaşımları, çoğu politika karar problemi gibi birkaç ve sınırlı sayıda alternatifi dikkate alır. Ayrıca ÇKKV problemlerinde olası tüm sonuçlar problemin başında

görülebilmekte, ÇÇKV problemlerinde ise problemin başlangıcında problemin sonsuz olası çözümü ve sonucu bulunmaktadır. Ağırlıkların değerlendirme sonuçları üzerinde önemli bir etkisi olduğundan, ağırlıkların belirlenmesi çok fazla sorumluluk ve uzmanlık gerektirir. Barfod ve Leleur'un belirttiği gibi, Seo ve Sakawa'ya göre, Pazarda problemlerin olduğu yerde alternatifleri değerlendirmek için kullanılacak kriterler tam olarak oluşturulmadığından, teorik değerlendirme problemini çözmek ÇÇKV ile yapılan araştırmaların birincil amacıdır. Bu amaçla, bu tür çalışmalar bir “mühendislik” yaklaşımı olarak değerlendirilmelidir çünkü asıl odak noktası problem çözme ve problem bulma boyutlarıdır (Barfod ve Leleur, 2014).

3.1.2. Çok Kriterli Karar Verme Kategorileri

ÇÇKV yöntemleri, karar vericinin performans puanlarını analizin amacı ile ilgili olarak en yüksekten en küçüğe doğru sıralamak istediğinde yardımcı olur. Literatürde ÇÇKV süreci için iki ana kategori vardır. ÇÇKV 'nın deterministik ve deterministik olmayan kategori alternatiflerinin listesini vermektedir (Dursun, 2009).

1.1.2.1 Deterministik Olmayan Yöntemler

1) Oyun Teorisi Modellemesi:

Ticari ve ekonomik kaynaklardaki "oyun", zaman içinde gerçekleşecek belirli ödemeleri tahmin etmek için kararlar alması gereken tarafların (veya oyuncuların) çıkar çatışmalarını ve rekabetini yansıtır. Oyun teorisi, karar sürecinde tarafların matematiğe ilişkin seçeneklerini formüle etmeyi amaçlar (Halaç, 1984).

2) Stokastik Modelleme:

Stokastik (tahmin) programlamanın amacı, maliyet-esneklik takasını (trade-off) incelemektir. Bu modellemenin faydası, karar vericek olan kişinin maliyet-esneklik takaslarını daha iyi hakim olması bu süreçleri daha iyi takip edebilmesidir. Ayrıca bu yöntemle karar verici esneklik değerini belirleyebilmektedir.

3) Uzman sistem:

Yanlış verilerle mücadeleleri kaydedebilen birden fazla bilgisayar dilinden oluşturulmuş bir bilgisayar programı olarak kesin kurallar ve mantıksal rasyonelleştirme mekanizmaları ile karmaşık zorlukları belirlemek için kullanılır. Uzman sistemin veri tabanı kolayca güncellenebilir (Dursun, 2009).

4) Çok Nitelikli Faydalı Model:

Bu modelde, karar veren kendine en uygun olan seçeneği belirlemek için çok kriterli fayda fonksiyonunun önceliklerini değerlendirir. “n” kriterli bütün kriterler 1. Parti veya 2. Çoklu fonksiyonlar olarak tanımlanabilir. Bütün kriter çifti tercihen tamamlayıcısından bağımsızdır veya faydalıdır. Bu modelin en önemli kısıtlılıklarından biri, faydalı modellerin oluşturulması sırasında açıklayıcı soruların cevaplanmasıdır. Bu yöntem çok öznel, sezgilere aykırı ve zorlayıcıdır. Bu yöntemde her bir kriterden elde edilen faydalar birleştirilerek tedarikçinin toplam faydası bulunur. En belirgin fayda sağlayan alternatif seçilir (Li ve Thomas, 2014).

5) Karar destek sistemi:

Karar destek sistemi, idari analiz için kurumsal karar verme faaliyetini destekleyen ve bir bilgi kümesi oluşturan bilgisayarlı bir yaklaşımın terminolojik adıdır. Bir karar destek sistemi, veri işlemeden ziyade karar verme süreci üzerinde durur. Orta ve üst yönetim için karar destek sistemleri oluşturulur. Karar destek sistemi, yöneticileri net bir yargıya varmak için gerekli verileri elde etmeye teşvik eden "eğer-neyse" analizini güçlendirir (Estelle vd., 2004).

1.1.2.2 Deterministik Yöntemler

Bu bölümde, aşağıda verilen altı deterministik model hakkında kısa bilgiler yer almaktadır.

1) Dinamik program:

Bu, birbiriyle bağlantılı bir takım karar gerektiren problemlere uygulanır. Dinamik programlama, sorunun en uygun çözümüne yönelik bir dizi ilişkiler arası kararları içeren yinelemeli bir denklem optimizasyon tekniğidir. Bir dinamik programlama problemi birkaç aşamaya bölünebilir ve önceki ve sonraki aşamalarla sıralanan her aşamada optimal olarak kararlaştırılabilir. Diğer bir deyişle, her noktada alınmış olan karar bir sonraki aşamayı da etkilenmektedir. Bu nedenle, her noktada alınan karar, sorunun en uygun çözümü değil, en etkili olacak olan çözümün bir parçasıdır. Bir sonraki noktada gerekecek olan bilgi, bir önceki noktada elde edilen bilgilerdir. Optimum çözüm için her aşamada alınan kararların etkileri ve sonraki tüm aşamalardaki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Çözüm tekniği problemin son noktasından başlayıp her seferinde bir önceki noktaya geri gittiği için geriye dönük

optimizasyon olarak adlandırılabilir. Problemin başlangıç aşaması ilk aşama olarak kabul edilebilir ve her seferinde aşağıdaki devrelere gidilerek yönlendirme optimizasyonu şeklinde olabilir. (Estelle vd., 2004)

2) Deterministik Sıralama Modeli:

ÇKKV problemlerinde çeşitli alternatifleri belirlenen önceliklere göre sıralamak için sıralama yöntemleri kullanılmaktadır. Kararlılık, kolaylık ve netlike bu yöntemlerin faydalarıdır. Bunlar, bulanık kümeler gibi uygulamalarla bazı istisnai durumlara genişletildi. Kritik sermaye yatırımları gibi uygulamalarda sıralama yöntemleri kullanılmıştır. (Dursun, 2009).

3) Hedef Programlama:

Bu yöntem, birçok amacı veya hedefi olan problemlerin çözümünde uygulanan bir optimizasyon tekniğidir. Hedef Programlama problemlerinde tek bir ölçek kullanılır. Hedef Programlamada amaç fonksiyonu çoklu ölçeklerle ifade edilemez. Ancak örgütlerin aynı birim ile ölçülemeyen birçok amacı vardır. Çok sayıda hedef varsa, bu hedefler sıralanabilir ve önceliklendirilebilir. Hedef programlamanın en önemli handikapı, karar koşulunun dinamik doğasının modele dahil edilmemesidir. Ayrıca, bu modelleme yaklaşımında bazı kritik niteliksel faktörler dikkate alınmaz (Estelle, vd., 2004).

4) Puanlama Modellemesi:

Herhangi bir karar verme sürecinde analitik olarak ölçülebilir unsurları göz önünde bulundurmak, puanlama modellerinin çok önemli bir özelliğidir. Puanlama modellerinin sınıflandırmaları, Ağırlıksız 0-1 faktörlü modeller, ağırlıksız faktör puanlama modelleri ve ağırlıklı puanlama modelleridir (Estelle, vd., 2004).

5) Toplam Verimlilik Modeli:

Bu yöntem, performans açısından karlılık için önerilen bir yatırımı etiketlemek için kullanılır. Bu proje, önceden belirlenmiş performans düzeyine eşit veya daha yüksek bir performans düzeyine sahipse kabul edilir. Genel performans modeli, personel, malzeme, sermaye, enerji ve diğer göstergelerle ilgili beş performans göstergesini dikkate alır. Projeler, bu performans kriterlerine göre kabul edilebilir bir seviyeye ulaşma kabiliyetine göre değerlendirilir. Bu yöntemin bilgisayar yazılımı da vardır. Yazılım paketi değiştirilebilir ve durum analizine izin verir. (Dursun, 2009).

6) Analitik Hiyerarşik Süreç:

İnsanların daha iyi kararlar vermesini amaçlayan Analitik Hiyerarşi süreci teorisi, insanoğlunun tamamen içgüdüsel olarak benimsendiğini göstermektedir. Ancak hiçbir şekilde insan doğasına öğretilmemiştir (Özarpacı, 1998). AHP yöntemi için detaylı bilgi bir sonraki bölümde verilecektir. AHP'de gerekli olan iki temel süreç, hiyerarşik yapıyı oluşturmak ve hesaplamalardır (Miller ve Starr, 1969).

3.1.3. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri

Bir karar verici, nihai seçime karar verir ve bir ihtiyaçtan sonra sonucu bildirir ve bunu yaparken de son aşamaya gelen süreci inceler. Duruma daha geniş bir perspektiften bakabilmeleri, karar vermeyi bir seçim olarak baştan sona birbirini tamamlayan işler, eylemler ve düşünceleri içeren bir süreç olarak şekillendirebilmektedir (Eren, 2001).

Problem çözme bir yolculuk olarak tanımlanır ve problem çözücüler bazı adımları tamamlamalıdır. Başlangıçta problem çözücü, uzman kişilerden edindiği deneyim aktarımıyla, çeşitli veri tabanlarından inceleyerek bilgi geliştirme yolculuğuna hazırlığını tamamlamalıdır. Bu başlangıç aşaması, problem çözücünün, problemleri ve fırsatları ortaya çıkarmanın artılarını ve eksilerini analiz ederek bir problemden etkilenen yapının mevcut ve sonraki durumu arasındaki farkları belirlemesine yardımcı olur. Problem çözücü, bu problem ve fırsatları ortaya çıkararak uzman kişilerle literatür taramasına göre kavramsal tasarım, araştırma ve beyin fırtınası yaparak çözüm bulmaya başlamaktadır. Bahsi geçen kavramsal tasarım tutarının birden fazla olduğunu varsaymaktadır. Bu durumda, problem çözücü en mükemmel alternatifi bulmak için sezgisel veya analitik metodolojileri azaltmalıdır (Büyükyazıcı, 2000).

Bununla birlikte, karar verme süreci sorunun tanımlanmasıyla başlar ve alternatifin ayırt edilmesi ilk adımı takip eder. Belirlenen alternatifler duruma göre değerlendirilir ve uygun alternatifler için seçim süreci tamamlanır. Birinci düşünme bölümünde uygun bir alternatif oluşturulmamışsa, problem sahibi yeni alternatifler üretmelidir. Yeni alternatifler üretilmesine rağmen problem sahibi uygun alternatiflere ulaşamıyorsa yeni alternatifi yaratamayana kadar devam etmelidir. Oluşturulacak yeni bir alternatif yoksa, problem sahibi problemin çözülmesini durdurmalıdır. Öte yandan

problem sahibi tüm geçerli alternatifleri toplarsa bu süreç bir karara dönüşmelidir (Anaral, 2012). Bu süreçle birlikte karar verme sürecindeki faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörler karar verici, karar kriterleri, alternatifler, dışsallıklar ve amaçlar olarak adlandırılmaktadır (Soyuer ve Kocamaz, 2003).

Problem çözme ile ilgili daha detaylı inceleme altı ana başlık altında toplanmıştır.

1) Amaç veya sorunun belirlenmesi:

Sorun tanımının ve amaç ifadelerinin uygun şekilde geliştirilmesinin karar verme sürecinin temeli olduğu argümanı, akademideki yönetim bilimcileri arasında paylaşılmaktadır. Bu konuda hangi sürecin başlatılması gerektiğine dair bir standart bulunmamakla birlikte genel kanı sorunun tanımlanmasına öncelik verilmesi gerektiği yönündedir. Problemi doğru anlamak ve hedefleri doğru belirlemek esastır; aksi halde karar verme sistemi doğru noktaya götürmez (Clemen, 1996).

2) Amacı veya sorunu incelemek:

Olağan karar verme sürecinde, nedenler, özellikler ve bu amacın ya da sorunların başarısız olması durumunda karşılaşılabilecek durumlar analiz edilmeden amaç belirleme ya da sorunun tanımı anlamsızdır (Koçel, 2003).

Literatürde bu süreci desteklemek için problemlerin tanımlanması ve analiz edilmesi için önerilen bazı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bir gruplama, sorunun büyüklüğünü ve çözümünün ne kadar sürdüğünü belirlemek için gereklidir (Esin ve Şahin, 2003). Ayrıca Pareto Analizi, Kılçık Tekniği, Neden-Sonuç Analizi ve Akış Diyagramları problemlerin daha sistematik tanımlanması ve analizi için kullanılan geleneksel yöntemlerdir (Koçel, 2003).

3) Çözüm alternatiflerinin belirlenmesi:

Uygun amaçlar belirlendikten sonra karar vermede hayati bir unsur olan alternatiflerin oluşturulması başlar. Alternatiflerin kalite düzeyi, amaçların izlenmesinde kullanılan seçenekler dizisinin işlevselliğini gösterir. Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık standardı ile yüksek alternatifli üretim bir araya getirilerek yeni ve yaratıcı alternatifler ortaya çıkar. Dolayısıyla alternatiflerin oluşturulması, karar verme yöntemiyle ilgili çıktı üzerinde kesin bir etkiye sahip olacaktır (Clemen, 1996).

4) Alternatiflerin incelenmesi:

Karar verici alternatifleri bağımsız olarak değerlendirir ve bu süreçte tercihen bilgisayar destekli yönetim bilgi sistemi araçlarını kullanarak her bir alternatifin çıktılarını tahmin eder (Hammond vd., 1998). Ek olarak, artılar ve eksiler listesi hazırlamak, alternatifler hakkında fikir üretmek için önemli bir geleneksel ve birincil yöntemdir. Bu liste hem karar vericinin hangi yöne gideceğine karar vermesine yardımcı olabilir hem de her şeyi bir perspektife oturtabilir (Esin ve Şahin, 2003).

5) Karar kriterlerinin belirlenmesi:

Alternatiflerin her biri bir sonraki aşamaya geçip geçmemeye karar vermek için kullanılan faktörleri içerir. Yaygın olarak karar kriterleri olarak bilinen bu faktörler, karar olarak seçilirken hangi alternatiflerin veya seçeneklerin kullanıldığını ifade eder. Belirlenecek kriter ile problem tanımı ve faktörler arasında yüksek bir ilişki vardır (Koçel, 2003).

6) Karar verme:

Karar verme, belirlenen hedeflere ulaşmak veya birden çok seçenek arasından seçim yapmak için nasıl davranılacağını belirler. Seçilen alternatif kararı temsil eder. Kaynak kullanımı ve gerekli aksiyonlar ile ilgili nihai süreç belirlenir. Uygulama aşaması ile devam eder (Koçel, 2003). Bu süreçte sistematik bir yaklaşımın kullanılması gereklidir, bu nedenle Karar Destek Sistemlerinin (KDS) kullanımı standarttır. Bu araçlar ile veri ve modelin pratik kullanımı ile ilgili karmaşık problemler kolayca çözülebilir. KDS, ifade problemlerini analiz etme kararı sırasında insan kaynaklı hataların azaltılmasına yardımcı olabilir. Bazen çözümler basit ve anlaşılır, bazen de çok yönlü ve karmaşık olabilir. İster karmaşık ister basit olsun, tüm karar verme süreçlerine analitik olarak yaklaşmak ve karar verme sürecinde yer alan faktörleri belirlemek önemlidir. (Soyuer ve Kocamaz, 2003).

3.1.4. MOORA (Multi-Objective Optimization On Basis Of Ratio Analysis) Yöntemi

MOORA yöntemi ilk olarak 2004 yılında Brauers ve Zavadskas tarafından ortaya atılmış ve son yıllarda çok kriterli bir karar verme yöntemi olarak sıklıkla

kullanılmaktadır (Mandal ve Sarkar, 2012). Yöntem, birkaç varsayımın gruplandırılmasına dayanmaktadır. Farklı kısıtlamalara bağlı olan iki veya daha fazla parametrenin eş zamanlı optimizasyon işlemi olarak da bilinir (Gadakh, 2011). Uygun ve uygun olmayan kriterleri aynı anda değerlendirebilir.

Analizlere bağlı optimizasyon olan ve 2006 yılında Brauers ve Zavadskas tarafından geliştirilen (oran analizinin temelini oluşturan) MOORA yöntemi son yıllarda yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir (Brauers ve Zavadskas, 2006). MOORA yöntemi farklı problemlerin çözümünde en doğru kararların alınmasında kullanılır. Yöntem, her karar seçeneği için ölçülebilir sonuçlar verir. Elde edilen sonuçlar en iyi kararlardır. Kararlar, alternatifleri belirlemek için alternatiflerin karşılaştırılmasını kolaylaştırır. Sıralama için en uygun yöntemlerden birisi MOORA yöntemidir. (Gadakh, 2011; Mandal & Sarkar, 2012; Dey vd., 2012).

Elde edilen sonuçlar, en iyi karar alternatiflerini belirlemek için karar alternatiflerinin karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktadır ve bu nedenle MOORA yöntemi, karar kriterlerini sıralama ve seçmede etkili bir ÇKKV yöntemidir. MOORA'yı AHS, TOPSIS, ELECTRE, VIKOR ve PROMETHEE gibi diğer ÇKKV yöntemlerinden daha popüler yapan ana nedenlerden bazıları şunlardır: daha az sayısal hesaplama gerektirir, daha az hesaplama süresine sahiptir, daha basit ve daha kararlıdır.

Yöntemi uygularken doğru sonuçlara varmak için bazı koşulların göz önünde bulundurulması gerekir. Etkileyen tüm faktörleri göz önünde bulundurun, tüm kriterleri göz önünde bulundurun, seçenekler ve kriterler arasındaki tüm ilişkileri göz önünde bulundurun, objektif olur ve en son verileri kullanmak önemlidir. Nihai değerlendirme, çeşitli MoOORA yaklaşımları uygulanarak yapılmalıdır (Karaca, 2011).

MOORA'nın oran yaklaşımı, referans noktası yaklaşımı, önem faktörü, tam çarpım formu ve MULTIMOORA gibi bu yöntemler dizisinden çeşitli yöntemler türetmiştir. Tam çarpma formu dışındaki tüm yaklaşımlar için işlem sırası, oran yaklaşım yöntemiyle başlamaktadır.

Literatürde çeşitli MOORA metotları bulunmaktadır. Bunlar;

- MOORA-Oran Metodu

- MOORA-Referans Noktası Yaklaşımı
- MOORA-Önem Katsayısı
- MOORA-Tam Çarpım Formu
- MULTI-MOORA

Bu metotlar temel olarak birinci sırada yer alan Oran Metodu ile başlar (Tam Çarpım Formu Hariç). Ancak geliştirilen bu metotlar sayesinde model dayanıklılığı arttırılmıştır. MULTI – MOORA kendi başına bir metot ya da model olmayıp; farklı MOORA metotları sonucu yapılan sıralamaları en son baskınlıklarına göre değerlendirerek son bir değerlendirme yapılmasını sağlamakta ve mevcut Çok Amaçlı Karar Verme Metotları arasında dayanıklılık (robustness) açısından en üst noktaya taşımaktadır (Ersöz ve Atav, 2011).

MOORA metotları; farklı alternatiflerin farklı amaçlara karşılık gelen değerlerinden oluşan matrisin hazırlanması ile başlamaktadır.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1.1)$$

x_{mn} : 1 alternatifinin n ' nci amaçtaki değer

Kaynak: Ersöz ve Atav, 2011

Yöntem kapsamında alternatifler belirlenmektedir kriterler çerçevesinde tespitler yapılmaya çalışılmaktadır. Belirlenen kriterler satırlara, alternatifler ise sütunlara yazılarak bir matris oluşturulur.

Belirlenen alternatif değerlerin kareleri toplamının karekökü kriter değerlere bölünerek normalizasyon matrisi oluşturulur.

$$X_{il} = \frac{x_{il}}{\sqrt{\sum_{i=1}^k x_{il}^2}} \quad (1.2)$$

Bu formülde $i = 1, 2, \dots, k$ değeri alternative değerlerin sayısını $l=1, 2, \dots, n$ kriterlerin sayısını belirtmektedir. X_{il} ; i alternative değerlerin l kriter için belirlenmiş normalizasyon değerini göstermektedir.

Her bir kriterin fayda ya da maliyet odaklı kriter olma durumuna göre kriter ağırlıkları belirlenir. Toplamı 1 olacak şekilde W vektörü kullanılır.

$$W = [w_1 \ w_2 \ w_3 \dots w_j]$$

(1.3)

Bu hesaplamalardan sonra normalize matriste maksimum ve minimum olan kriterler belirlenir. Daha sonra belirlenen maksimum değerlerden minimum değerler çıkartılarak aşağıdaki eşitliğe göre her bir alternatif seçeneğinin performansı belirlenir.

$$y_i = \sum_{l=1}^k x_{il} - \sum_{l=k+1}^n x_{il} \ , \ i= 1, 2, \dots, n$$

(1.4)

Bu formülde $l=1, 2, \dots, k$ maximize edilecek değerleri $l=k+1, k+2, \dots, n$ ise minimize edilecek değerleri göstermektedir. $i=1, 2, \dots, n$ alternatif seçeneği i nin belirlenen tüm kriterler bazında normalize edilmiş değerini ifade etmektedir.

y_i , $i=1, 2, \dots, n$ i alternatiflerinin tüm kriterler bazında normalleştirilmiş değerlerini göstermektedir.

Elde edilen değerler en büyük değerden en küçük değere doğru sıralanır. Sıralama sonucunda 1. Sıradaki değer seçime uygun en iyi değer olarak belirlenir.

4. UYGULAMA VE SONUÇLAR

4.1. Banka Şube Yer Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yönteminin Kullanılması

Bu tezde, banka şube yer seçimi yapılırken MOORA, çok kriterli karar verme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde bütün alternatif değerler ve tüm kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır, tüm alternatif ve kriterler bir bütün olarak değerlendirilir. Bu nedenle farklı ve tercih edilen bir yöntemdir.

4.2. Banka Şube Yer Seçiminde Kriterlerin Belirlenmesi

Banka şube yeri seçimi konusunda kriterlerin belirlenmesi sürecinde literatür taraması yapılmış, bunun yanında 2 uzman görüşüne de başvurulmuştur. Uzmanlardan bir tanesi 20 yıldır bankada çalışmakta ve müdür yardımcısıdır, diğeri ise yaklaşık 5 yıldır bankada veri mühendisi olarak çalışmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda belirlenen 8 kriter Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Banka yer seçimi için belirlenen kriterler

	KRİTERLER
K1	Toplam Nüfus
K2	Ticari potansiyel
K3	Rekabet
K4	Ulaşım kolaylığı
K5	Nüfus büyüme oranı
K6	Gelir düzeyi
K7	Okuryazarlık oranı
K8	Şube yeri maliyeti

4.3. Banka Şube Yer Seçiminde Alternatiflerin Belirlenmesi

Banka şube yeri seçiminde alternatifler belirlenirken 2022 yılı nüfus yoğunlukları, rakip banka sayısı vb. kriterler de göz önünde bulundurularak farklı sosyal-kültürel ve demografik yapıdaki 6 ilçe seçilmiştir. Alternatif yerlerin seçiminde uzman görüşünden de yararlanılmıştır.

Tablo 3. Belirlenen alternatiflerin 2022 yılı nüfus yoğunluğu

	İLÇELER	2022 YILI NÜFUS YOĞUNLUĞU
A1	Küçükçekmece	800.000
A2	Şişli	276.578
A3	Zeytinburnu	292.616
A4	Ataşehir	423.000
A5	Maltepe	528.544
A6	Bahçelievler	594.350

Tablo 3’te 2022 yılında seçilmiş olan 6 ilçeye ait nüfus yoğunlukları gösterilmiştir.

Tablo 4’te ise rakip bankalara ait seçilen 6 alternatif ilçede olan şube sayıları belirtilmiştir.

Tablo 4. Belirlenen alternatif yerlerde rakip banka şube sayısı

	ÇALIŞMA YAPILAN BANKANIN ŞUBE SAYISI	YAPIKREDİ BANKASI ŞUBE SAYISI	GARANTİ BBVA BANKASI ŞUBE SAYISI	ZİRAAT BANKASI ŞUBE SAYISI
Küçükçekme	11	8	7	9
Şişli	22	22	25	12
Zeytinburnu	9	6	7	6
Ataşehir	9	8	8	7
Maltepe	3	4	7	6
Bahçelievler	7	6	8	11

4.4. MOORA Yönteminin Uygulanması

Karar Matrisinin Oluşturulması

Banka şube yeri seçiminde tespit edilmiş olan temel kriterler ve alternatifler birleştirilerek bir karar matrisi oluşturulur. İki uzman kişi tarafından iki ayrı karar matrisi oluşturulmuş, daha sonra bu iki matrisin ortalamaları sonucunda elde edilen çıktılar değerlendirilmeye alınmıştır. Karar matrisi oluşturulurken önem dereceleri göz önüne alınarak 0 ile 1 arasında değerler verilmiştir.

Birinci uzman tarafından değerlendirme yapılarak oluşturulan karar matrisi Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Birinci uzman tarafından yapılan karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,9	0,5	0,4	0,2	0,8	0,5	0,7	0,4
A2	0,2	0,9	0,7	0,9	0,2	0,7	0,9	0,9
A3	0,3	0,8	0,2	0,8	0,3	0,4	0,5	0,6
A4	0,4	0,8	0,3	0,3	0,7	0,8	0,7	0,8
A5	0,6	0,6	0,1	0,5	0,8	0,8	0,8	0,5
A6	0,7	0,3	0,5	0,8	0,4	0,6	0,7	0,5

İkinci uzman tarafından değerlendirme yapılarak oluşturulan karar matrisi Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6. Birinci uzman tarafından yapılan karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,9	0,7	0,4	0,4	0,7	0,6	0,6	0,5
A2	0,2	0,9	0,7	0,9	0,3	0,8	0,9	0,9
A3	0,3	0,5	0,2	0,6	0,5	0,3	0,6	0,7
A4	0,4	0,7	0,3	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8
A5	0,6	0,3	0,1	0,7	0,6	0,7	0,8	0,6
A6	0,7	0,4	0,5	0,8	0,6	0,5	0,6	0,5

Yapılan iki değerlendirme sonucunda oluşturulan karar matrisi ise Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Nihai karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,9	0,6	0,4	0,3	0,8	0,6	0,7	0,5
A2	0,2	0,9	0,7	0,9	0,3	0,8	0,9	0,9
A3	0,3	0,7	0,2	0,7	0,4	0,4	0,6	0,7
A4	0,4	0,8	0,3	0,4	0,8	0,8	0,8	0,8
A5	0,6	0,5	0,1	0,6	0,7	0,8	0,8	0,6
A6	0,7	0,4	0,5	0,8	0,5	0,6	0,7	0,5

Karar Matrisinin Normalizasyonu

Karar matrisinin normalizasyonu için formül (1.2)'den faydalanılır. Her kriter altında alternatiflere ait olan değerler, o kriterin tüm alternatiflerinin kareleri toplamının kareköküne bölünerek normalize edilir. İşlemler sonrasında elde edilen normalize karar matrisi Tablo 8'de gösterildiği gibidir;

Tablo 8. Normalize karar matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	1,3	0,9	0,4	0,5	1,1	0,9	1,2	0,7
A2	0,3	1,4	0,7	1,4	0,4	1,2	1,6	1,5
A3	0,4	1,0	0,2	1,1	0,6	0,6	1,0	1,1
A4	0,6	1,2	0,3	0,6	1,1	1,3	1,3	1,3
A5	0,8	0,7	0,1	1,0	1,0	1,2	1,4	0,9
A6	1,0	0,6	0,5	1,3	0,7	0,9	1,2	0,8

Normalize Karar Matrisinin Ağırlıklandırılması

Belirlenmiş olan kriterler fayda ya da maliyet odaklı olması durumuna göre kriter ağırlıkları belirlenir. Tablo 9’da kriterlerin ağırlıklandırılması gösterilmiştir.

Tablo 9. Belirlenen kriterlerin ağırlıklandırması

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
W	0,1	0,2	0,1625	0,05	0,025	0,1875	0,1375	0,0125	0,125

Yukarıda oluşturulmuş olan normalize karar matrisinin tüm değerleri, her bir kriterin önem ağırlığı ile çarpılarak ağırlıklandırılır. Bu işlem sonrasında elde edilmiş olan ağırlıklandırılmış karar matrisi Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Ağırlıklandırılmış karar matrisi

	max	max	max	max	max	max	max	min
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
A1	0,1257	0,1890	0,0663	0,0240	0,0271	0,1194	0,0144	0,0912
A2	0,0279	0,2835	0,1160	0,0719	0,0090	0,1628	0,0200	0,1824
A3	0,0419	0,2047	0,0331	0,0559	0,0144	0,0760	0,0122	0,1317
A4	0,0559	0,2362	0,0497	0,0319	0,0271	0,1737	0,0167	0,1621
A5	0,0838	0,1417	0,0166	0,0479	0,0253	0,1628	0,0178	0,1114
A6	0,0977	0,1102	0,0829	0,0639	0,0181	0,1194	0,0144	0,1013

Daha sonra elde edilen matriste maksimum ve minimum olan kriterler belirlenir. Belirlenen maksimum değerlerden minimum değerler çıkartılarak formül (1.4)'faydalanılarak her bir alternatif seçeneğinin performansı belirlenir.

Tablo 11. Alternatiflerin performansı

	ALTERNATİFLER					
	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Y_i	0,4746	0,5087	0,3066	0,4291	0,3844	0,4053
SIRALAMA	2	1	6	3	5	4

Tablo 11 incelendiğinde en yüksek Y_i değerine göre en ideal banka şubesi yeri olarak A2 en uygun alternatif olarak belirlenmiştir. En son tercih edilebilecek yer ise A3 alternatifi olduğu gözlemlenmiştir.

5. SONUÇ

Bankaların mevcut müşterisini korumak ve potansiyel müşterilere ulaşabilmesi için banka şube yeri seçimi önemli bir kriterdir. Bankacılık sektöründe yer seçimi yaparken rekabet, nüfus yoğunluğu, ticari potansiyel gibi birçok kriter etkili olmaktadır. Eğer yer seçiminde etkili olan kriterler göz önüne alınmadan bir çalışma yapılırsa, bankanın karlılık potansiyeli de tehlike altına girer. Bu nedenle doğru yer seçiminin yapılabilmesi için doğru strateji izlenmelidir.

Bu çalışmada, iki uzman görüşünden faydalanılarak yer seçimini etkileyen kriterler ve alternatif yerler belirlenmiştir. Ardından ortaya çıkan iki karar matrisinin ortalaması alınarak nihai karar matrisi oluşturulmuştur. MOORA yöntemi kullanılarak oluşturulan bu karar matrisinin sıra ile normalizasyonu ve ağırlıklandırma işlemleri yapılmıştır. Ardından maksimum ve minimum kriterler belirlenerek çıkartma işlemi yapılmıştır ve her bir alternatife ait performans değerleri belirlenmiştir. Bu değerler büyükten küçüğe sıralanarak en uygun sonucun A2 alternatifi yani Şişli semtinin olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak, çalışmadaki tüm kriterlerin (toplam nüfus, ticari potansiyel, rekabet, ulaşım kolaylığı, nüfus büyüme oranı, gelir düzeyi, okuryazarlık oranı, şube yeri maliyeti) şube yeri seçiminde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Banka yer seçiminde en önemli kriterler olan ticari potansiyelin yapılacak olan şube yer seçimlerinde kurucu, yönetici ve uzmanlarca göz önünde bulundurulması önerilmiştir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, A. (1989). Türkiye’de Banka İşletmelerinin Ekonomik Analizi ve Gelişme Eğilimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Akın, M. (2023). Dijital Bankacılık Uygulamaları Aracılığıyla Müşterilere Sunulan Müşteri Deneyiminin Müşteri Sadakati ve Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi. Karabük Üniversite. Yüksek Lisans Tezi.
- Anaral, F. (2012). Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Yazılım Geliştirme Metodolojisi Seçimi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Master Tezi.
- Atmaca, Ülkü. (2002). Bankacılık Sisteminde Organizasyon Yapısındaki Değişim ve Doğru Ölçeği Bulma, (Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Babuşçu, Ş. (2005). Şube Bankacılığında Yeni Trendler, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul.
- Barfod, M. B., & Leleur, S. (2014). Multi-criteria decision analysis for use in transport decision making. DTU Lyngby: DTU Transport.
- Barutçugıl, İsmet.(1998). Üretim sistemi ve Yönetim Teknikleri, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Başar, A., Kabak, Ö., & Topçu, Y. İ. (2015). Banka Şubeleri İçin Uygun Yer Seçiminin Belirlenmesine Yönelik Tabu Arama Yaklaşımı: Bir Türk Bankası Uygulaması. Endüstri Mühendisliği, 26(3), 2-22.
- Bener, A. B. (2002). Bankaların Çoklu Kanal Stratejisi, Finans Dünyası, 145, 103
- Brauers, W. K., & Zavadskas, E. K. (2006). The MOORA method and its application to privatization in a transition economy. Control and Cybernetics, 35, 445-469.
- Büyükyazıcı, M. (2000). Analitik Ağ Süreci. Hacettepe University, Master of Thesis.
- Chase, R., Aquilano, N. (1995). Production and Operations Management: Manufacturing and Services, 7th Edition, Irwin Publishing

- Clemen, R. T. (1996). Making hard decisions: an introduction to decision analysis. Brooks/Cole Publishing Company.
- Çolak, Ömer Faruk ve Yiğidim, Aslan. (2001). Türk Bankacılık Sektöründe Kriz, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Demirhan, M. (2021). Sektörel bakış: Türk bankacılık sektöründe dijitalleşmenin şube dağıtım kanalına etkileri. Erciyes Akademi, 35(1), 1-19.
- Demirören, O. (1994). Üretim Yönetimi Ders Notları, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayınları No:184, Erzurum, 42-43.
- Dey, B., Bairagi, B., Sarkar, B., & Sanyal, S. (2012). A MOORA based fuzzy multicriteria decision making approach for supply chain strategy selection. International Journal of Industrial Engineering Computations, 3(4), 649-662.
- Dursun, E. (2009). Bulanık AHP Yöntemi İle Tedarikçi Seçimi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Eleren, Ali. (2007). Kuruluş Yeri Seçiminin Fuzzy Topsis Yöntemi İle Belirlenmesi: Deri Sektörü Örneği, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (13).
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Ersöz, F., & Atav, A. (2011). Çok kriterli karar verme problemlerinde MOORA yöntemi. KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Harekat Araştırması, 1(10).
- Esin, A., & Şahin, S. T. (2003). Yöneylem Araştırmalarında Yararlanılan Karar Yöntemleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Estelle, J., Vorbeychik, Y., Wellman, M., Singh, S., Kiekintveld, C., & Soni, V. (2004). Strategic Interactions in a Supply Chain Management Game. Technical Report, Computer Science and Engineering, University of Michigan.
- Evren, R., & Ülengin, F. (1992). Yönetimde çok amaçlı karar verme. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Farzad, Farhad. ve Diğerleri. (2013). Bir Model Olarak Temsilcilerin, Endüstriyel İşletmelerin ve Sanayilerin Yer Seçimi Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi, Sanayi İşletmeciliği Dergisi, No: 9.

- Forghany, Ali. and Poor Ebrahim, Ali. (September 2010). Location Problems Related to Industrial Centers, Institute For Liberal Arts and Cultural Studies, No: 196.
- Gadakh, V. S. (2011). Application of MOORA Method for Parametric Optimization of Milling Process. International Journal of Applied Engineering Research, 1(4), 743–758. 120.
- Golı, Ali, Olfat, Laya. ve Fukardy, Rahim. (2010). ATM’lerin Uygun Yer Seçimi AHP Yöntemiyle (Tahran Bank Keşaverzi Üzerinde Yapılan Araştırma), Coğrafya ve Kalkınma Dergisi, No: 18.
- Grabowski, R. (1993). Organizational Forms in banking: An Emprical Investigation of Cost Efficiency, Holland, 531-538 Gülerman.
- Gülenç, İ. F., & Bilgin, G. A. (2010). Yatırım Kararları İçin Bir Model Önerisi: Ahp Yöntemi-A Model Proposal For Investment Decisions: Ahp Method. Öneri Dergisi, 9(34), 97-107.
- Halaç, O. (1984). Kantitatif Karar Verme Teknikleri Yöneylem Araştırması CİLT 2. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). Karar Verme Sanatı. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Han, C. (1999). Hizmet İşletmelerinde Kuruluş Yeri Seçimi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Erzurum, 4,29.
- Hanink, Dean. M. (1997). Principles and Applications of Economic Geography: Economy, Policy, Environment, John Wiley & Sons, New York.
- Hill, T. (2005). Operations Management, 2nd Edition, Palgrave-Macmillan Hulley, A.R., 1982. Manufacturing Organisation & Management. 4th ed., PrenticeHall Inc. New Jersey, 175.
- Ilyina, L. A., Tikhonov, V. S., Sakhno, Y. S., & Viktorova, N. V. (2019). The Mechanism of Highly Effective Decision Making in Modern Business Systems. In The Leading Practice of Decision Making in Modern Business Systems. Emerald Publishing Limited.

- Karaca, T. (2011). Proje Yönetiminde Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Kullanarak Kritik Yolun Bulunması, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karımı, Fatemeh. ve Lotfi, Shahriyar. (2012). Banka Şube Yeri Seçimine Odaklanarak Tesis Yeri Seçiminin Yöntemleri, Onbeşinci İran Elektronik Mühendislik Konferansı, Kaşan Üniversitesi.
- Kartal, M. T. (2018). Bankaların finans sektöründeki önemi (Importance of Banks in Finance Sector). Finansal İktisat (Financial Economics), 5-27.
- Kaya, Ferudun. (2014). Bankacılık Giriş ve İlkeleri, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayım.
- Kılıç, E. K. (2020). Dünyada Bankacılık Tarihi Ve Krizleri: Türkiye'deki Bankacılık Sektörü. Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 1(1), 1-31.
- Kişioğlu, S. (2004). Kuruluş Yeri Seçiminin Boyutsal Analiz Yöntemi ile Belirlenmesi; Giyim Sektörü Örneği, Mühendis ve Makine Dergisi, 530, 48-57.
- Koç, N.A. (1981). Hizmetlerin Pazarlanması, Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F. Ders Notları, İstanbul.
- Kocamanoğlu, S. (1980). Bankacılık Ansiklopedisi, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, T. (2009). Bankalarda mini şube organizasyonu üzerine bir model. Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P. and Malhotra, Manoj K. (2013). Üretim Yönetimi: Süreçler ve Tedarik Zincirleri (Operations Management: Processes and Supply Chains), Çeviri Editörü: Semra BİRGÜN, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Laulajainen, R. and Stafford, H. A. (1995). Corporate Geography: Business Location Principles and Cases.

- Li, Y., & Thomas, M. A. (2014). A multiple criteria decision analysis (MCDA) software selection framework. 47th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1084-1094). IEEE.
- Mandal, U. K., & Sarkar, B. (2012). Selection of best intelligent manufacturing system (ims) under fuzzy moora conflicting mcdm environment. International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, 2(9), 301-310.
- Miliotis, P. Dimopoulou, M. And Gianniko, I. (2002). A Hierarchical Location Model for Locating Bank Branches in a Competitive Environment, International Transaction in Operational Research, Vol. 9.
- Miller, D. W., & Starr, M. K. (1969). Executive Decisions and Operations. Research (2nd ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Öçal, T. (1990). Para Teorisi, Gazi Üniversitesi İİBF Yayınları, Ankara.
- Ömürbek, N., Üstündağ, S., & Helvacıoğlu, Ö. C. (2013). Kuruluş yeri seçiminde analitik hiyerarşi süreci (AHP) kullanımı: Isparta bölgesinde bir uygulama. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(21), 101-116.
- Önenç, C.Cem. (2011). Çok Şubeli Bankalarda Özel Bankacılık Strateji Önerisi, (Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi), İstanbul.
- Özarpacı, C. G. (1998). Analitik hiyerarşi prosesi yardımıyla kalite fonksiyon açılımında önceliklendirme. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Özbek, Oğuz. (2002). New Geography of Branch Banking In Turkey, (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi), Ankara.
- Özgen, İ.G. (2000). Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Kuruluş Ve İşletme Aşamaları, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2-2, 13-25.
- Parasız, İ. (1996). Makro Ekonomi Teori ve Politikası, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Pourkazemı, Mohammad Hoseyn. (2005). Grading of Bank Branches, Economic Research.
- Sağlam, Mehmet Hakan. (2007). Osmanlı Borç Yönetimi: Düyun-u Umumiyye (1879-1891), Tarih Vakfı Yurt Yayınları, Takım 1, cilt 4, İstanbul.

- Scalzi, J. (2000). The Rough Guide To Money Outline, Rough Guides LTD., New York.
- Şekerbank. (2005). Temel Bankacılık Bilgileri, Şekerbank Eğitim Yayınları, İstanbul.
- SEZAL, Levent. (2006). Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemin'de Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana.
- Soyuer, H., & Kocamaz, M. (2003). İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, (pp. 673-684). İzmit.
- Takan, Mehmet. (2002). Bankacılık: Teori, Uygulama ve Yönetim, Geliştirilmiş İlaveli 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tekin, M., Öztürk, D., & Bahar, İ. (2020). Akıllı lojistik faaliyetlerinde blokzincir teknolojisi. Kent Kültürü ve Yönetimi Dergisi, 13(3), 570-583.
- Tezel, Yahya S. (1982). Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950), Yurt Yayınları, No:4, Ankara.
- Triantaphyllou, E., & Triantaphyllou, E. (2000). Multi-criteria decision making methods (pp. 5-21). Springer US.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBBa). (2006). 30.06.2006 İtibariyle Banka, Şube ve Personel Sayıları, <http://www.tbb.org.tr>
- Türkiye Bankalar Birliği Ekonomi Çalışma Grubu (TBBb). (2006). Türk Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Beklentiler, İstanbul
- Xia, Li. and YIN, Wenjun. and Others. (July 2010). A Hybrid Nested Partitions Algorithm for Banking Facility Location Problems, Ieee Transactions On Automation Science and Engineering, VOL.7, NO.3.
- Yalvaç, F. (1997). Bankacılık Terimleri Sözlüğü, Kardeş Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Hilmi. (2010). Üretim İşlemler Yönetimi (Temel Kavramlar), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.