

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BANKALARDA MİNİ ŞUBE
ORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR MODEL**

**TUFAN KÖSE
06713017**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL
2009**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BANKALARDA MİNİ ŞUBE
ORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR MODEL**

**TUFAN KÖSE
06713017**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL
2009**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BANKALARDA MİNİ ŞUBE
ORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR MODEL**

**TUFAN KÖSE
06713017**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:**

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyadı	İmza
Tez Danışmanı :	Doç. Dr. YONCA GÜROL	
Jüri Üyeleri :		

**İSTANBUL
AĞUSTOS 2009**

ÖZ

BANKALARDA MİNİ ŞUBE ORGANİZASYONU ÜZERİNE BİR MODEL

Tufan Köse

Ağustos, 2009

Gelişen teknolojiyle birlikte bankacılık hizmetlerinin müşterilere sunulduğu kanallar değişmiştir. Başta alternatif dağıtım kanalları olarak adlandırılan internet şubesi, telefon bankacılığı ve ATM gibi teknolojilerin gelişerek klasik banka şubeleriyle birleşmesi sonucu büyük banka şubelerine olan ihtiyaç ortadan kalkmıştır. Artık klasik bir banka şubesinin tüm fonksiyonları çok daha küçük bir alanda gerçekleştirilebilmektedir. Tezde mini şube bankacılığı modeli ile birkaç personelin çalıştığı küçük bir şubede tüm bankacılık hizmetlerinin sunulabilmesi öne sürülmektedir. Mini banka şubeleri ister bağımsız, isterse süpermarket veya kafe gibi başka bir işletmenin içindeki küçük bir alanda kurulabilirler. Süpermarket şubelerinden farklı olarak mini şubeler tüm bankacılık hizmetleri sunulabilmektedir. Tezde dar bir alanda sınırlı sayıda hizmet veren banka hizmet noktalarının nasıl mini şubeye dönüştürülebileceği ve mini şube bankacılığı modelinin nasıl başarıyla uygulanabileceği konularında bilgi verilmektedir. Pazarlamadan eğitime, yönetimden müşteri ilişkilerine kadar bu başarıyı getirecek ana unsurlar ele alınmaktadır. Öne sürülen model iki farklı ülkedeki bankaların üst düzey yöneticileriyle yapılan mülakatlar ile desteklenmiştir. Mülakatlarda elde edilen bulgular bankaların şubelerini küçültme konusunda istekli oldukları yönündedir. Bazı bankalar bu yönde çalışmalarına başlamıştır. Ancak mevcut uygulamalar ile tezde ifade edilen mini şube bankacılığı modeli kıyaslandığında yapılması gereken çok sayıda geliştirmenin olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Banka, şube, mini, küçük, organizasyon, alternatif dağıtım kanalları

ABSTRACT

A MODEL FOR ORGANIZATION OF MINI BRANCH BANKING

Tufan Kose

August, 2009

The channels through which banking services are provided to customers, have changed with the developments in technology. As the technologies especially on internet banking, phone banking and ATM, called as alternative delivery channels, develop and support the branches, the need for large bank branches has vanished. Henceforth the functions of a classical bank branch can be performed in a smaller area. This thesis puts forward a mini branch banking model where all banking services can be provided in a small branch with a limited number of people. Mini bank branches can be setup in a small area either independently or within an entity like a supermarket or a coffee. The difference between supermarket branches and mini branches is that mini branches can provide all banking transactions whereas supermarket branches are limited. Suggestions on how to convert a service center of a bank which is also established in a small area, to a mini branch and how mini branch banking model can be applied successfully are given. From marketing and management to training and customer relations, all factors that will drive success are explained in the thesis. The model has been supported with interviews with top managers of banks from two different countries. The evidence from interviews shows that the banks are willing to shrink their branches. Some banks have already started studies on this. However it's clearly seen that many improvements should be made to upgrade the existing mini branches to the ones described in the thesis.

Keywords: Bank, branch, mini, small, organization, alternative delivery channels

ÖNSÖZ

Bankacılık sektöründe yaşanan yoğun rekabetin sonucu bankalar her geçen gün yeni ürün ve hizmetler piyasaya sürmektedirler. Buna karşın küreselleşmenin bir sonucu olarak teknoloji üreten şirketlerin birleşmesi ve büyük şirketlerin bankalara derinlemesine nüfuz etmesiyle, bankalarda kullanılan teknolojiler birbirlerinin aynı veya benzeri hale gelmektedir. Bankaların rakiplerini takip etmelerinin bir sonucu olarak bankaların ürün ve hizmetlerinin giderek birbirine benzediği söylenebilir. Fiyatlandırma ve ürün farklılaştırmanın dışında müşteriler nezdinde bankaların öne geçmeleri ancak müşteriyle etkileşim noktası olan şubelerde mümkündür. Bu nedenle şubeler klasik yaklaşımın çok ötesinde bir konsept ile yeniden tasarlanmalıdır. Hangi mekan olursa olsun ortamın dekorasyonu ile uyumlu bir mini banka şubesi konseptinin geleceğin bankacılığında çok fazla yer bulacağı kanısındayım.

İstanbul; Nisan 2009

Tufan Köse

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. BANKACILIK VE ŞUBE BANKACILIĞI	2
2.1. Banka Kavramı.....	2
2.2. Dünyada Bankacılığın Tarihi.....	3
2.3. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi.....	5
2.4. Şube Bankacılığı.....	7
2.4.1. Türkiye’de Şube Bankacılığı.....	8
2.4.2. Şubelerde Verilen Hizmetler.....	9
2.4.3. Federasyon Modeli.....	11
2.4.3.1. Federasyon Modelinin Dört Yapıtışı.....	12
2.4.3.2. Federasyon Modelinde Başarı Etmenleri.....	12
2.4.4. Portföy Çeşitliliği.....	14
2.4.5. Şubelerin Müşteriler Üzerindeki Rolü.....	14
2.4.6. Şube Performansı ve Teknolojik Yatırımlar.....	15
2.5. Banka Şubesi Tipleri.....	16
2.5.1. Klasik - Tam Hizmet Şubeleri.....	16
2.5.2. Sınırlı Hizmet Şubeleri (Hizmet Noktaları).....	17
2.5.3. Özellikli Şubeler.....	17
2.5.4. Mobil Şubeler.....	18
2.5.5. Taşınabilir Şubeler.....	18
2.5.6. Süpermarket ve Kafe Şubeleri.....	18
3. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI	20
3.1. Alternatif Dağıtım Kanalları.....	20
3.2. İnternet Bankacılığı.....	21
3.2.1. İnternetin Tanımı.....	21
3.2.2. İnternetin Tarihsel Gelişimi.....	22
3.2.3. İnternet Şubesi.....	23
3.2.4. Bankalarda İnternetin Kullanım Alanları.....	27
3.2.5. İnternet Kullanımının Bankalara Etkisi.....	30
3.3. Telefon Bankacılığı.....	31
3.3.1. Çağrı Merkezi Bileşenleri.....	38

3.4. ATM Bankacılığı	43
3.4.1. ATM Tipleri	45
3.4.2. Banklar Arası ATM Paylaşımı	50
4. MİNİ ŞUBE BANKACILIĞI.....	54
4.1. Mini Şubelerin Tasarım ve Kurulumu	58
4.2. Mini Şube Bankacılığında Organizasyon.....	62
4.2.1. Organizasyonun Gereksinimleri	62
4.2.2. Kontrol Alanı	66
4.2.3. İş Dizaynı	69
4.2.4. Formalleşme	70
4.3. Mini Şube Personeli ve Eğitimi.....	71
4.4. Mini Şubelerin Yönetimi.....	74
4.5. Mini Şube Performansı	76
4.6. Mini Şubelerde Satış ve Pazarlama.....	79
4.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM).....	80
4.7. Mini Şubelerde Operasyon	82
4.8. Mini Şubelerin Yeri	84
4.8.1. Yeni Bölgelerde Mini Şube Açma.....	86
4.9. Mini Şube Maliyet ve Gelirleri.....	91
4.10. Franchise Mini Şubeler	93
4.11. Mini Şube Teknolojisi.....	96
4.11.1. Video Konferans Sistemi.....	97
4.11.2. ATM.....	99
4.11.3. Diğer Teknolojiler.....	101
5. UYGULAMA.....	103
5.1. Uygulamanın Amacı	103
5.2. Uygulamanın Yöntemi	103
5.3. Örneklem	104
5.4. Uygulamanın Sınırlılıkları.....	104
5.5. İstanbul’da Kuveyt Türk Katılım Bankası İle Yapılan Mülakat	104
5.6. Katar’da Ahli Bank QSC İle Yapılan Mülakat.....	107
5.7. Uygulamanın Genel Değerlendirmesi.....	115
5.8. Bir Model Önerisi	115
6. SONUÇ	118
KAYNAKÇA	120
EKLER	120
Ek 1. Türkiye’deki Bankaların Sunduğu Hizmetler	127
Ek 2. Mini Şubelerde Bulunması Gereken Materyaller.....	145
Ek 3. Mülakat Soruları.....	147
Ek 4. Ahli Bank QSC İle Yapılan Mülakatın Orijinal İngilizce Metni	148
ÖZGEÇMİŞ	156

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Müşterilerin Bir Finansal Kurumu Tercih Etme Sebepleri.....	15
Tablo 2: Bir Bölgede Şube Açmanın Yıllara Göre Fayda Derecesi.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Bankacılıkta Hizmet Dağıtımı İçin Teorik Model.....	21
Şekil 2: Örnek Sanal Banka Organizasyonu	65
Şekil 3: Mini Şube Şebeke Organizasyon Yapısı İçin Örnek	69

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACD	: Otomatik Çağrı Dağıtımı (Automatic Call Distribution)
ATM	: Otomatik Vezne Makinesi (Automated Teller Machine)
BDDK	: Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
BIS	: Uluslararası Ödemeler Bankası
CMS	: Çağrı Yönetim Sistemi (Call Management System)
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
CTI	: Bilgisayar Telefon Entegrasyonu (Computer Telephony Integration)
EFT	: Elektronik Fon Transferi
IP	: Internet Protocol
IVR	: Sesli Yanıt Sistemi (Interactive Voice Response)
MEO	: Mevduat Etkinlik Oranı
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
PBX	: Private Branch Exchange
POS	: Point Of Sale
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SSL	: Secure Socket Layer
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
USD	: Amerikan Doları (United States Dollar)
VRU	: Ses Kayıt Ünitesi (Voice Recording Unit)
WWW	: World Wide Web

1. GİRİŞ

Olumlu ekonomik ve demografik eğilimler belirli pazarlarda banka şubelerini teşvik eder. Özellikle gayri safi milli hasıla, nüfus ve istihdam artışı şubeleşmeyi hızlandıran ekonomik göstergelerden bazılarıdır. Bir toplumun ekonomik canlılığı ve demografik unsurları yeni banka şubeleri açılması için önemli etkenlerdir. Bu sebeple son yıllarda Türkiye’de banka şube sayısında önemli artış görülmektedir.

Müşteriler banka şubelerinde hissettiği rahatlığı ve sağlanan hizmet kolaylığını sevdiği için banka şubelerinin açılışı müşteri talepleri doğrultusunda olmaktadır. Bireysel bankacılık alanındaki eğilimler bankacılığın gelecekte takip edeceği yolu belirlemektedir. Genel eğilim, şubeleşmenin özellikle güçlü nüfus ve istihdam artışı görülen pazarlarda devam edeceği yönündedir. Özellikle bireysel müşterilerin her geçen gün artan ihtiyaçları bankaların yeni ürün ve hizmetler sunmasıyla bankacılıkta yeni açılımlara olanak vermektedir.

Şubeleşme trendine karşın “sanal banka” olarak bilinen bazı bankalar sadece internet, telefon ve ATM kanallarıyla müşterilerine hizmet vermeyi tercih etmektedirler.¹ Sanal bankalar fiziki şubelerin yerini doldurmamakta ve şubeleşme trendi için bir engel oluşturmamaktadır. Şubelerde elektronik bankacılık teknolojileri insanın yerini bir ölçüde doldurarak personel sayısının azalmasına önemli katkıda bulunmaktadır. Bu durum mini şube bankacılığının teknolojik temellerini oluşturduğu için tezde alternatif dağıtım kanalları konusuna ayrıntılı yer verilmiştir.

Klasik banka şubelerinin yerini küçük bir alanda kurulu olan teknoloji ağırlıklı mini şubeler alacaktır. Büyük şubelere olan ihtiyaç tamamen ortadan kalkmasa da mini şubeler büyük şubelerin tüm hizmetlerini müşterilere sunabileceği için çoğu zaman daha avantajlı olacaktır. Tezde şube bankacılığının tarihi konusunda giriş yapıldıktan sonra mini şube bankacılığının temelini teşkil eden elektronik kanallar üzerinde durulmuştur. Öne sürülen mini şube bankacılığı modeli, banka yöneticileri ile yapılan mülakatlarla desteklenmiştir.

¹ “Branch (banking)”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Branch_\(banking\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Branch_(banking)) [10.3.2008].

2. BANKACILIK VE ŞUBE BANKACILIĞI

2.1. Banka Kavramı

Bankalar mevduat fazlası olan kişi ve kurumlardan elde ettikleri fonları kredi ihtiyacı olanlara aktarma görevini üstlenerek ticari hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Böylece bankalar kaydi para oluşturarak ekonominin büyümesine katkı sağlarlar. Bankalar bu temel fonksiyona ek olarak tasarrufları güvenli bir şekilde saklamadan para transferine, ithalat-ihracat işlemlerinden fatura ödemelerine kadar insan hayatını kolaylaştıran çok sayıda hizmet sunmaktadır. Bankalar mikro düzeyde insana hizmet ederken makro düzeyde de ülkelerin ekonomik kalkınmasında üstlendikleri rol nedeniyle ekonomi politikalarının vazgeçilmez unsurlarıdır. Bankalar ülkelerdeki finansal ve maddi kaynakların en etkin biçimde kullanılması işlevine yardımcı olurlar.

“Banka” terimi İtalyanca “masa, sıra veya tezgah” anlamında olan “Banco” kelimesinden gelmektedir. Bankalar Kanunu’na göre “banka” terimi Türkiye’de sadece bankaların unvanlarında kullanılmasına izin verilmiş, diğer şirket ve kurumların bu kelimeyi kullanmaları yasaklanmıştır.² Bu kısıtlama halkı aldatmak isteyen kişilere imkan vermemek ve güven mesleği olan bankacılığın adını korumak için yapılmıştır.

Çeşitli ülkelerdeki bankaların yapısal farklılıkları, faaliyetleri ve hizmetleri açısından ayrılıklar tüm ülkelerde aynı ve ortak bir banka kavramını mümkün kılmamaktadır. Ancak gelişen teknoloji ve küresel bütünleşme ile birlikte bankaların giderek birbirine benzediği söylenebilir. Ülkeden ülkeye bankalar arasındaki farklılıklara rağmen banka için yapılabilecek tanımlamalar aşağıda listelenmiştir:³

² Levent Sezal, “Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri” (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 49.

³ Mehmet Takan, **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetimi** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001),2.

- Banka mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden veya faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan bir ekonomik kuruluştur.
- Banka para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu seçen bir ekonomik birimdir.

2.2. Dünyada Bankacılığın Tarihi

Bankacılık paranın mal değişiminde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte insan hayatında yerini almıştır. Tarihte bankacılığın ilk izlerine saraylarda ve tapınaklarda rastlanılmaktadır. Bankacılık hizmetlerinin Eski Sümer ve Babil'e kadar uzanan bir tarihe sahip olduğu düşünülmektedir. Tarihte bilinen en eski bankalar Sümerler'de M.Ö. 3500 yılında kurulmuş olan Maket ve Mezopotamya'da Uruk kenti yakınlarında M.Ö. 3400-3200 yılları arasında var olan Kızıl Tapınak'dır. Sümerler mal değişiminde para olarak kullanılan bir takım belgeler kullanmaktaydılar.

Eski zamanlarda bankacılık yatırımları büyükbaş hayvanlarla yapılmaktaydı. Antik çağda bankalara çok yüklü yatırımlar yapılıyor ve teslim alanlar yatırımcılara belge olarak pişirilmiş kil levhalar veriyorlardı. Bu tarzda bankacılık işlemleri Antik Mısır tarihinde de gözlemlenmektedir. Bankacılık işlemleri hasat zamanından sonra elde edilen tahılların ülkedeki ambarlarda depolanması şeklinde görülür. Kazılarda bulunan belgelerde bir hesaptan diğerine transferlerin yapıldığı, teslim emirleri gibi malla ilgili talimatların verildiği ortaya çıkmaktadır. Maketlerin başlıca uğraş konularının mala dayalı mevduat kabulü olduğu ve mal değişiminin çok düzenli biçimde örgütlendiği görülmektedir.

Tarihte bankacılık işlemlerinin düzenlenmesi için çıkartılan ilk bankacılık yasaları M.Ö. 2000 yıllarında Eshunna Krallığı tarafından hazırlanmıştır. Hammurabi yasalarında da bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır. Bu yasalarda mevduat, kredi ve faiz hakkında hükümler yer almaktadır. Ünlü Hammurabi kanunları

incelendiğinde ödünç işlemlerinin nasıl yönetileceği, alınan borcun zamanında tahsilinin nasıl sağlanacağı, borçlu olanın borcunu ödememesi durumunda borcunun karşılanması için mallarının nasıl kullanılması gerektiği yazılmıştır.⁴

Büyük İskender'in Mısır'ı işgalinden sonra M.Ö. IV. yüzyılda Mısır'da bankacılık gelişmeye başlamıştır. M.Ö. 127-51 yılları arasında Batlamyüs döneminde bankacılık faaliyetleri devletin tekeline geçmiştir. Ülkede özel bankaların tekrar ortaya çıkışı o coğrafyada Romalıların varlık göstermesiyle oluşmuştur. Eski Mısır'da tefeciliği ve bileşik faizi yasaklayıcı nitelikte olguların var olduğu görülmektedir. Eski Yunan'da ise gelişen ticaretle birlikte halkın zenginleşmesiyle Atina'daki maketlerin yanı sıra "trapezitai" adlı özel bankerler ortaya çıkmaya başlamıştır. Fakat eski Yunan'da eski Mısır'daki gibi faiz konusunda herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.

Günümüzdeki modern bankacılığın izleri Ortaçağ İtalya kentleri Floransa, Venedik ve Genova'da görülmektedir. Bankacılar savaş harcamalarını ve aşırı savurgan yaşam şekillerini finanse etmek için prenslere kredi vermişlerdir. Bunun yanında uluslararası ticaret yapan tüccarlara da kredi verilmiştir. 14. yüzyılda Bardi ve Peruzzi aileleri Floransa'da en önde gelen ailelerdi ve ticaret imkanlarını sağlamlaştırmak için Avrupa'nın farklı noktalarında şubeler kurmuşlardı. 1397 yılında Giovanni Medici tarafından kurulan "Medici Bank" İtalya bankalarının en önde geleniydi.

Avrupa'daki paraların çeşitliliği nedeniyle paraların birbirleri karşısındaki değerlerinin saptanmasında büyük güçlüklerle karşılaşılıyordu. Para karmaşasını çözmek amacıyla yapı olarak modern bankacılığın izlerini taşıyan ilk banka olan Amsterdam Bankası 1609 yılında kurumuştur. Banka sabit değerdeki Florin'i oluşturmuştur. 17. yüzyılın başlarından itibaren modern bankacılığın izleri görülmeye başlanır.⁵ O tarihlerden itibaren sürekli gelişen bankacılık sistemi dünya ekonomisindeki en büyük bileşenlerden biri olmuştur.

Yeniçağ ile birlikte Avrupa'da ticaret ve ekonomi alanındaki gelişmeler ve düşüncelerdeki değişiklikler sonucu bankacılık sistemi Kilise Hukuku'nun etkisinden çıkarak Roma Hukuku'na tabi olmuş ve faizli sisteme geçmiştir. Ticaretin artması ve sömürgeleşme bankaların birleşmesi sonucunu doğurmuştur.

⁴ İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, 7. bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları: 2000),107.

⁵ Takan, age,4.

19. yüzyılda gelişen uluslararası ticaret ve büyüyen Britanya Londra'yı ticari bankaların merkezi haline getirmiştir. Dünya genelinde bankacılık sektörü 1950'li yıllara kadar arza yönelik bir tutum ile yönetilmiştir. Şube gereksinimleri ve bu gereksinimlere dayandırılarak oluşturulan sistem, bankalar tarafından belirlenen koşullar altında müşteriye seçim hakkı tanımayan bir anlayışla kurulmuştur.⁶

Dünyadaki hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler sonucu bankalar gelişerek günümüzdeki halini almıştır. Artan rekabet ve müşteri beklentilerinin yükselmesi ile bankalar yeni ve farklı ürünler geliştirmeye zorlanmaktadır. Bu durum hiç şüphesiz bankacılık sektörünü gelecek nesiller için geliştirmeye devam edecektir.

2.3. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi

Osmanlı Devleti Duraklama Dönemi sonrasında artan mali yükümlülükler ve yüksek savaş ve ordu giderleri sonucu finansal sıkıntıya girmiştir. Ekonominin dışa bağımlı hale gelmesi ve ticari alanlarda duraklama bankacılığın Osmanlı Devleti’nde gelişmesine engel olmuştur. 17. ve 18. yüzyılda devletin mali sıkıntıları aşmak amacıyla Galata Bankerleri adı verilen sarraflardan borç almasıyla bankacılık hizmetleri başlamış sayılabilir.⁷

Osmanlı Devleti’nde bankacılık hizmetleri devletin borçlanma ihtiyacının artması ile 1839 Tanzimat Dönemi’nden sonra gelişmiştir. Başta İstanbul Bankası olmak üzere birçok banka bu dönemde kurulmuştur.⁸ Yabancı sermaye ile kurulan bankalardan biri olan Osmanlı Bankası ilk modern mevduat bankası olma özelliği ile 1856 yılında faaliyete geçmiştir. Ayrıca Osmanlı Bankası’na 30 yıl süre ile para basma ayrıcalığı tanınmıştır. Cumhuriyet öncesi dönemde yabancı bankaların sektörde ağırlıkta olduğu söylenebilir. Yabancı bankaların artması karşısında milli bankacılık teşebbüsleri de artarak çok sayıda yerli sermayeli banka kurulmuştur. Bu bankalardan ilki 1863 yılında kurularak günümüze kadar varlığını sürdürebilen Ziraat Bankası’dır.

Devlet bankalarının kurulmaya başlandığı 1930’lu yıllarda TC Merkez Bankası kurularak para basma yetkisi Osmanlı Bankası’ndan Merkez Bankası’na geçmiştir.

⁶ Celal Öztürk, “Türk Bankacılık Sektöründe Pazarlama Uygulamaları ve Sorunları” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 3.

⁷ Takan, **age**, 1.

⁸ Parasız, **age**, 109.

Cumhuriyet Dönemi'nin ilk ulusal bankası olan İş Bankası ise 1924 yılında kurulmuştur. Bu dönemde Türkiye Sanayii ve Maadin Bankası gibi pek çok bankanın kurulduğu görülmektedir. Özel sektör bankacılığının öncülerinden olan Yapı Kredi, Garanti Bankası ve Akbank 1944 – 1948 yılları arasındaki dönemde kurulmuştur. Dolayısıyla 1940'lı yıllar özel sektör bankacılığının oluşum dönemi olarak değerlendirilebilir. Aynı dönemde banka şube sayısı dört kat artmıştır.⁹ 1958 yılında Türkiye Bankalar Birliği kurulmuştur. Bankacılık sektörünün hızlı büyümesine karşın 1950'li yıllarda ülkedeki genel ekonomik sıkıntılar yüzünden bazı bankalar ve şubeler kapanmıştır.¹⁰

1960'dan itibaren bankaların daha planlı olarak faaliyet göstermeleri amacıyla bir takım düzenlemeler yapılmıştır. 1980'de enflasyonla mücadele edebilmek için bir istikrar programı geliştirilmiştir. Bankacılık sektörü istikrar programı ile paralel olarak uluslararası banka ve finans sistemi ile bütünleşmeye başlamıştır. Aynı dönemde bankaların kısa vadeli nakit ihtiyaçlarını karşılamak için İnterbank piyasası oluşmuştur. 1985 yılında Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiştir.¹¹

Türkiye'de bankacılık sektörünün gelişmesi 1980'den sonra uygulanan ekonomi programları ve getirilen yenilikler ile gerçekleşmiştir. Bu yeniliklerden bazıları aşağıda listelenmiştir:¹²

- a. Bankaların şube açmaları kolaylaştırılmıştır.
- b. Sektöre yerli ve yabancı bankaların girişine izin verilmiştir.
- c. Mevduat ve kredi faiz oranlarının belirlenmesi bankaların serbestisine bırakılmıştır.
- d. Türk Eximbank kurulmuştur.
- e. Kambiyo işlemlerinde ve sermaye hareketlerinde liberalizasyon yapılmıştır.

⁹ Tuncay Artun, **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık** (İstanbul: Tekin Yayınevi, 1998), 42.

¹⁰ Parasız, **age**, 111.

¹¹ Tezer Öcal, **Bankacılık Sektörü, Türkiye Ekonomisi, Sektörel Gelişmeler** (Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları, 1992), 149.

¹² Atilla Dölcübaşı, "Türkiye Ekonomisinde Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı ve 1980 Sonrası Kalkınma ve Yatırım Bankacılığında Performans Gelişimi" (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Üniversitesi, 1998), 36.

- f. Geleneksel bankacılık yerine ürün çeşitliliği ile müşterilere hizmet sunulmaya başlanmıştır.
- g. Yurtdışında bankacılık faaliyetlerine müsaade edilmiştir.
- h. Sektörde denetimler arttırılmıştır.
- i. Bankaların yatırım alanındaki faaliyetleri arttırılmıştır.

1994 yılında Türkiye'nin içine girdiği krizden bankacılık sektörü olumsuz yönde etkilenecek küçülmüş, fakat 1995'den itibaren ekonomi düzelmeye başlamıştır. 1997 – 1999 yılları arasında birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir. 1999 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) kurulmuş ve sonrasında bankacılık sektöründeki faaliyetlerini kontrol altında tutmak amacıyla Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu (BDDK) kurulmuştur.¹³

Türk ekonomisi 2001 yılında yaşadığı derin krizin bir sonucu olarak birçok banka ve şube kapanmış, pek çok banka çalışanı işten çıkartılmıştır. Sonradan alınan tedbirler ile birlikte sektör yeniden yapılandırılmıştır. Günümüzde ekonomi ve bankacılık sektörü kırılganlıklara karşı çok daha dayanıklı duruma gelmiştir. Bu güvenin bir belirtisi olarak son yıllarda çok sayıda yabancı banka Türk bankalarını satın almıştır. 2008 yılının başında kendini gösteren küresel ekonomik krizden başta ABD olmak üzere birçok ülkedeki bankalar etkilenecek kapanmış, buna karşın Türkiye'deki bankalar daha hafif bir etkiyle krizi atlattırlar.

2.4. Şube Bankacılığı

Banka şubesi, bir bankanın müşterilerine yüz yüze hizmet sunduğu yerleşimdir. Şube, bireysel bankacılık (perakende bankacılık ve tüketici bankacılığı isimleri ile de bilinir) alanında kilit görev üstlenmektedir. Ana caddelerdeki banka müşterilerinin bankaları ile iletişim kurabilecekleri pek çok yöntem olmasına rağmen yüz yüze iletişimi tercih etmeleri şubelerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Esasen sadece web ortamında çalışan bankalar fiziksel şube mevcudiyeti olmaksızın büyümelerinin sadece internet alışkanlığı olan müşteri kitlesi ile sınırlı olduğunu fark etmişlerdir. Geçmişte şubeler gösterişli binalarda, genellikle neo-klasik mimari tarzına sahip yapılarda olurdu. Günümüzde ise bankalar alışveriş merkezleri gibi

¹³ Parasız, **age**, 114.

büyük binaların içindeki küçük ofisler olarak da karşımıza çıkmaktadır.¹⁴ Bazı finansal kuruluşlar daha samimi bir imaj oluşturmak adına karşılıklı oturma düzenleri, yiyecek-içecek kısımları, etkileşimli gösterimler, kafeteryalar, müzikler ve çocuklar için oyun alanları ile şubelerinde butik ortamlar oluşturuyorlar. Bazı şubelerin ayrıca araçlara hizmet veren gişe camları da bulunmaktadır.

Geçmişte banka şubeleri finansal hizmetlere erişmenin tek kanalı idi. Günümüzde ise müşteriler otomatik gişe makineleri (ATM), çağrı merkezi, internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi kanallar sayesinde bankalara herhangi bir zamanda herhangi bir yerden fiilen erişebiliyorlar. Bu durum finansal kurumlara şube mesailerini düşürme imkanı vermektedir.

2.4.1. Türkiye'de Şube Bankacılığı

Türkiye bankacılıkta gerek teknoloji ve gerek ürün çeşitliliği açısından dünyanın önde gelen ülkeleri arasındadır. Hızlı gelişim gösteren bankalarımız Türkiye'yi bugünkü yerine taşıyarak ülkemizin bölgesinde bir finans merkezi olmasını sağlamıştır. Son yıllarda iyi seyreden ekonominin etkisi ve şubeleşme yarışı ile bankacılık hizmetleri ülkemizde daha geniş kitlelere ulaştırılmıştır.

1923 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren banka sayısı 35'di. 1977 yılında bu sayı 43'e ve 1986 yılında 55'e çıkmıştır. İlerleyen dönemlerde yaşanan ekonomik krizler sonucu bazı bankalar kapanmış ve bazıları ise diğer bankalarla birleşme yolunu tercih etmişlerdir. 2008 yılına gelindiğinde Türkiye'deki toplam banka sayısı 46'ya gerilemiştir. Türkiye'deki banka sayılarıyla şube sayıları karşılaştırıldığında ortaya çıkan tablo farklıdır. 1923 yılında Türkiye'deki toplam banka şubesi sayısı 139'du. Günümüzde Eylül 2008 itibarıyla bu sayı 8544'de ulaşmıştır.¹⁵

Bazı ülkelerde banka şubeleri birbirinden uzak ve dağınık bir şekilde coğrafi alana yayılmışlardır. Belli bir bölgeyle sınırlı bu tür şubeleşmeye ünite bankacılığı denilmektedir. Gerçek anlamda şube bankacılığı yapan büyük bankalar ise ülkenin geneline şube ağını yayarak faaliyet göstermektedirler. Türkiye'de şube sayısının bugün yüksek olmasının nedenlerinden biri ünite bankacılığından ziyade mevduat bankacılığının gelişmesine dayalı çok şubeli yapı olmasıdır. Şube bankacılığı müşteriye yaklaşmak için her bölgede bir şube açma esasına dayanır. Tüm

¹⁴ "Branch (banking)", [http://en.wikipedia.org/wiki/Branch_\(banking\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Branch_(banking)) [10.3.2008].

¹⁵ "İstatistiki Raporlar", Türkiye Bankalar Birliği, <http://www.tbb.org.tr/net/donemsel> [14.11.2008].

Türkiye’ye yayılmış olan küçük, orta ve büyük ölçekli şirketlerin ve bireylerin yoğun taleplerini yerinde karşılamak üzere şubeler kurulurlar. Geniş bir coğrafi alana yayılmış mevduat ve kredi potansiyelini elde etmek için müşterilerine iyice yaklaşan bankalar örgüt yapılarını ve ürün çeşitliliğini de paralel olarak büyütmüşlerdir. Bunun sonucu olarak bankalar arasındaki rekabet daha da artmıştır.

Çok şubeli bankacılığın gelişebilmesi için faiz oranlarının bankalarca bağımsız olarak belirlenebilmesi gerekmektedir. 1980-1990 döneminde tasarrufları mali sisteme çekebilmek için faiz oranlarının reel olarak pozitif düzeyde kalması yönünde alınan kararlar Türk bankacılığını geliştirmiştir.¹⁶

1990’lı yıllardan itibaren alternatif dağıtım kanallarının Türkiye’de uygulanması operasyonel iş yükünü azaltarak şube bankacılığını desteklemiştir. Türk bankacılık sektöründe başta İş Bankası’nın “Bankamatik” adıyla piyasaya çıkardığı ATM’ler, 2000’li yıllarla birlikte internet, telefon ve mobil bankacılık görülmektedir. Alternatif dağıtım kanalları teknolojilerinin gelişmesi Türkiye’de şubelerin önemini azaltmamış, tam tersi olarak Türkiye’nin her köşesinde kurulabilecek ve bugünkü şube sayısını katlayarak arttırabilecek mini şube bankacılığının temellerini oluşturmıştır.

2.4.2. Şubelerde Verilen Hizmetler

Günümüz bankacılık sektörünün karşılaştığı zorluklardan biri de hizmet çeşitliliğidir. Müşteriler başka iş alanlarında kişiselleştirilmiş hizmetler almaya alıştıkları gibi çalıştıkları bankalardan yüksek hizmet çeşidini ve kalitesini beklemektedirler. Küreselleşme ile pazarın kapıları yeni rakiplere açılmış ve uluslararası bankaların piyasaya girmesi sonucu yeni teknoloji ve finansal hizmetler bankaların ürün yelpazesine eklenmiştir.¹⁷

Şube müşteriler için bankanın yüzüdür. Eğer bir müşteri şubedeki uzun bekleme süreleri ya da sorumsuz gişe memurları nedeniyle kötü hizmet alırsa, müşterinin bankaya olan sadakati azalacaktır. Dolayısıyla banka şubeleri mükemmel müşteri hizmetleri sunmaya yoğunlaşmak zorundadır.

¹⁶ Dölcübaş, **age**, 76.

¹⁷ “The Branch Banking Summit”, Financial Times, <http://www.ftglobalevents.com/branchbanking/images/contentpage/branchbankingsummit.pdf> [10.3.2008].

Banka şubelerinde bireyler ve kurumlar için verilen hizmetlerden başlıcaları aşağıda listelenmiştir:¹⁸

- Vadeli ve vadesiz hesap işlemleri
- Uzmanlar tarafından verilen finansal danışmanlık hizmetleri
- Yatırım işlemleri
- Banka kasası kiralınması
- Kambiyo hizmetleri
- Sigorta işlemleri
- Kredi kartı işlemleri
- Kredi işlemleri
- Fatura, SGK primi, vergi, ticaret odası, okul veya ev aidatı ve diğer kurum ödemeleri
- Çek ve senet işlemleri
- Akreditif
- Teminat ve garanti mektubu
- Finansal kiralama
- Kurumsal finansman
- Kabul / aval kredileri
- Factoring
- Forfaiting
- POS

Türkiye'deki bankaların sunduğu ürün ve hizmetlerin ayrıntılı listesi Ek-1'de bulunabilir.

¹⁸ Hazel J. Johnson, **Global Positioning For Financial Services** (San Diego: World Scientific, 2000), 93.

2.4.3. Federasyon Modeli

Şubeler farklı müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek amacıyla çeşitli yaşam standartlarını ve müşteri ihtiyaçlarını göz önünde tutan ürünler sunmalıdır. Müşteri odaklı bir banka yerel demografik koşullar üzerinde yoğunlaşarak bankacılık hizmetlerini yerel pazarın ihtiyaçlarına göre ayarlar.

Booz Allen Hamilton sunduğu federasyon modelinde pek çok büyük bankanın ölçek takibindeki yetersizlikler nedeniyle yerel kapasiteler ve maliyetler üzerinde büyük kayıplar verdiğini söylemektedir. Bu bankalar ne maliyet tasarruflarını ne de küçük yerel bankaların müşterilerine derinlemesine nüfuz ederek elde ettiği hizmet kalitesini yakalayabilmişlerdir.

Booz Allen'ın Federasyon Modeli etkin merkezi yönetim ve mikro pazarlara daha fazla sorumluluk verilmesi konularına dikkat çekmektedir. Hamilton bankaların genel merkezlerinin ürün, altyapı ve yönetim faaliyetleri üzerine odaklanmasını ve karar sürecinin yerel pazarı iyi tanıyan şube müdürlerine delege edilmesini söyler. Yerel olarak kaynak, teşvik ve fiyatlandırma konularına hakim olan şubeler kendi kar ve zararından sorumlu tutulurlar. Eğer şube müdürlerine yeterli imkan sunulursa – örneğin performansa dayalı ücretler ve ek gelirler – işlemlerini daha rekabetçi şekilde gerçekleştirmek için çalışacaklardır.

Charles Handy'ye göre merkez ve şube arasındaki ilişki zorla kabul ettirilen direktifler yerine karşılıklı mutabakatlar üzerine kurulu olmalıdır. Buna göre merkez tüm şubeleri aynı derecede etkileyen ortak ve genel konular üzerinde kararlar alırken, belirli bir şubeye özel konular federasyon gereği şubelerin taleplerinin karşılıklı tartışılarak değerlendirilmesi ile sonuca bağlanır.¹⁹

Federasyon modelini uygulamak sadece organizasyonel ayarlamalar yapmak demek değildir; franchising modelinin benzeri de değildir. Her şubeye kendi karını ve zararını yönetme sorumluluğu vererek ve merkezi bir yönetim şeklinin koruyarak bankalar, şube müdürlerine kendi işlerini idare etme ve kurumun markasını ve kurumsal yapısını geliştirme fırsatı vermektedir.²⁰

¹⁹ Charles Handy, "Charles Handy on federalism", http://www.federalunion.org.uk/acrobatfiles/articles/11_charleshandy.pdf [03.05.2009].

²⁰ Sitanshu Swain, "Is Branch Banking On A Comeback Trail? Seems So", **The Financial Express**, 1 Mart 2004

2.4.3.1. Federasyon Modelinin Dört Yapıtışı

Federasyon modelini kullanan bankalar pazar potansiyeline ve mevcut performansa bağı olarak şube başına %35 ile %65 arasında gelir artışı bekleyebilirler. Bu performans artışı çoğunlukla mevcut müşterilere finansal ürün ve hizmet paketleri ile ek hizmetler satılması veya müşteri memnuniyetinin artması sonucu müşterilerin daha uzun süre elde tutulması ile ortaya çıkar. Personel eğitimi, performans teşvikleri ve teknolojik gereklilikler için daha yüksek maliyetler oluşsa da bu maliyet artışının büyük bir kısmı daha düşük personel değişim oranı ve yönetim kademelerindeki azalmalar ile karşılanabilir.

Federasyon iş modelini uygulamak için 4 alanda çalışmak gereklidir:²¹

1. **İnsanlar:** Ön sıra çalışanlarının işe alınması, bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, şube yönetimini büyük ölçüde geliştirmek, harekete geçirici önemli değişiklikler yapmak.
2. **Dahili Kıyaslama:** Şube performansını anlamak, mikro pazarlara daha etkin nüfuz edebilecek düzeye gelmek, değişime hazırlıklı olmak.
3. **Coğrafi Uzmanlaşma:** Yerel kaynak ihtiyaçlarını belirlemek, demografik koşullara, satın alma alışkanlıklarına ve yerel büyüme eğrisine bağı olarak satış yapmak.
4. **Yapı:** Yerel ve merkezi karar mekanizmalarını koordine etmek ve şube ağı içindeki rol ve sorumlulukları düzenlemek.

Bireysel hizmetler sunan bankalar ürün çeşidi fazla olan bir kurum ve çok kanallı bir federasyon oluşturmak için müşterilerine daha büyük değer sağlamak ve şube bankacılığını karlı ve kazandırıcı bir stratejiye dönüştürmek zorundadır.

2.4.3.2. Federasyon Modelinde Başarı Etmenleri

Bireysel müşterilere hizmet veren bankaların başarıya ulaşmak için mevcut şubeler gibi birkaç şube daha açmaları ya da mevcut şubeleri yeniden tasarlamaları yeterli değildir. Başarılı bir banka şubesi aşağıdakileri yerine getirmelidir:²²

²¹ Paul Kocourek, Aditya Bhasin, Paul Hyde, "A Better Way to Make Branch Banking Pay", **Strategy Business**, (24 Şubat 2004): 29

²² age, 28

- **Finansal hizmetlerin kaynak merkezi olmak ve finansal danışmanlar aracılığıyla müşterilere borç yönetimi ve birikim stratejisi gibi konularda bilgi vermek:** Birikim ve yatırım yapan varlıklı müşteriler için banka hafif ama sürekli bir ilişki yönetimi uygulayabilir. Örneğin bir müşteriye finansal hizmet satmış olan banka uzmanı periyodik olarak o müşterinin ihtiyaçlarını gözden geçirebilir ve diğer uygun ürünleri tavsiye edebilir.
- **Müşteri ihtiyaçlarını tam olarak anlamak ve uygun çözümler sunmak:** Şubede çalışan müşteri hizmetleri temsilcisi ürün satışını yaparken müşteri ihtiyaçlarını analiz eder. Müşteriler bir “bankacıya” danışmanın değerini algılar. Banka, sadece hizmetlerini satarken değil, müşteri tercihlerini planlarken ve uygun çözümleri tespit ederken de müşterilerine gerekli zamanı ayırır.
- **Danışmanlık hizmeti ve çeşitli ürün paketleri sunmak:** Şubeler müşterilerine danışma hizmeti sunarak ekonomik değer elde etmek için farklı ihtiyaçlara farklı ürünler sunmalıdır. Bankalar mevcut ürünlerini müşterileri bir yatırım planlarken veya kredi alırken öneriye dönüştürüp müşteri ihtiyaçlarına göre yeniden paketleyebilir.
- **Yerel demografik özelliklere odaklanmak:** Müşteri odaklı bir şubeyi işletmek şube hizmetlerini yerel pazarın ihtiyaçlarına göre şekillendirmeyi gerektirir. Bu mikro-pazar dizisi tipik olarak yaş ve gelire göre yürütülür ve bölgedeki nüfus yoğunluğu, şubenin iş merkezlerine olan yakınlığı ve müşterilerin karakteristikleri gibi faktörleri içine alır. Bu diziyi başarmak şube personelinin becerisi, ürün özellikleri ve satış hedefleri ile doğrudan bağlantılıdır.
- **Çoklu kanal sunan bir merkez olmak:** Rutin işlemler için çağrı merkezleri ve web siteleri yeterli olmaktadır ancak müşterilerin banka ile etkileşiminde şubeler merkez nokta olmak zorundadır çünkü şubeler kişiselleştirilmiş bilgi vermek, ilgi göstermek ve karmaşık bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek için en iyi yerlerdir. Ayrıca zaman içerisinde ihtiyaçlar değiştikçe müşterilerin aktiflerinin daha büyük bir kısmını bankaya çekmek için müşterileri ikna etmenin ve cesaretlendirmenin en iyi yeri de yine şubelerdir.

2.4.4. Portföy Çeşitliliği

Şube bankacılığında yaygın olarak olumlu kabul edilen unsurlardan biri bankaların farklı coğrafi bölgelere yayılarak riski dağıtmasıdır. Şubeleşme teorik olarak bir bankanın genel portföyündeki riskini azaltır. Örneğin bireysel krediler pek çok sebep yüzünden olumsuz sonuçlar doğurabilir: kuraklık, salgın hastalık, ani fiyat değişimleri, ölümler vb. Belirli bir bölgede krediler oldukça homojen bir gruba verilme eğilimi göstermiş olabilir. Bu borçlular şoklardan tipik olarak aynı şekilde etkilenecektir. Böylece tek bir şok bile belirli bir kesimdeki karşılıksız kredi alacaklarını arttırabilir. Bankalar normalde krediler üzerinde etkili olsalar da rehnin paraya çevrilmesi gerektiğinde genellikle defter değerinin ancak küçük bir kısmını geri alabilirler. Sadece belli bir bölgede yoğunlaşmış kredi havuzundan oluşan bir banka bu tür bir şok ile kolayca likit hale gelebilir. Ancak bölgeler arasında çeşitlilik oluşturabilmiş bir banka muhtemelen ayakta kalacaktır çünkü alacaklar çeşitli bölgelere dağılmış ve şoklara karşı risk dağıtılmıştır.²³

2.4.5. Şubelerin Müşteriler Üzerindeki Rolü

Booz Allen Hamilton'ın araştırması müşteri ilişkilerinin neredeyse %90'ının şubelerde kazanıldığını ya da kaybedildiğini göstermektedir. Çalışma ayrıca şube ziyaretleri ve satışlar arasında yüksek bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. Günümüz bankalarını büyüme ve kar elde edebilmeleri için yerel bankaların müşterilerini çekecek ve elinde tutacak bir merkez haline getirebilmek oldukça önemlidir. Şubeler yeni müşteri kazanma yolunda gerekli olan en önemli büyüme dinamikleridir.

Müşteri merkezli Federasyon İş Modeli şubelerin yerel ihtiyaçlara yanıt verme yeteneğini en yüksek düzeye ulaştırmak için tasarlanmış olup bütünleşik ve çok kanallı bir bankacılık yapısını gerektirmektedir. 2003 yılında şubelerin değerlerini gösteren çeşitli veriler toplanmış ve şube işlemleri yerinde gözlemlenmiştir. Örneğin finansal ürün ve hizmetlerin alınması ile ilgili olarak müşterilerin banka şubelerini diğer kanallara tercih ettiğini ortaya koyan kanıtlar tespit edilmiştir. Bu araştırma ev

²³ Andrew J. Seltzer, "A Comparison Between Unit and Branch Banking: Australian Evidence on Portfolio Diversification and Branch Specialization", **Royal Holloway College** (2000): 8-9.

kredisi almak isteyen müşterilerden %12'sinin gerekli bilgileri internetten elde ettiğini ancak bu grubun %49'unun satışı şubede gerçekleştirdiğini göstermiştir.²⁴

Tablo 1: Müşterilerin Bir Finansal Kurumu Tercih Etme Sebepleri

Şube yakınlığı	%53
Kişisel ilişkiler	%44
Marka	%29
Daha iyi fiyatlar	%23
Ailesinin o kurum ile çalışması	%21
İnternet/telefon bankacılığı erişimi	%9

Kaynak: Gerrard Schmid, "Branch banking – the pendulum swings", Profitability and Performance Measurement Forum, 2003

Şubeler müşterilerin korunmasında ve hesapların kapatılmasının önüne geçilmesinde ilk savunma hattını oluşturmaktadır. Müşteriler genellikle hesaplarını kapatmadan önce tahmin edilebilir ipuçları verirler. Bankalar müşteri sayısının azalmasını öngörebilmek ve engelleyebilmek için müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerine ciddi harcamalar yaparlar. Ancak ihtiyatlı bir banka çalışanı kişisel iletişim yolu ile bir sorunu çözme ve müşterinin bankadan ayrılmasını engelleme konusunda benzer şekilde etkili olabilir.

2.4.6. Şube Performansı ve Teknolojik Yatırımlar

Bankalar hem ürün satışını hem de müşteri hizmetlerini şube kanalından vererek performanslarına değer katmaktadır. Bununla birlikte bankalar şubelerin verdiği kararlar aracılığıyla rekabet avantajı elde ederek şube satış performansını arttırmaktadır.

Şubeleşme eğilimindeki artış çeşitli faktörlere bağlıdır. Öncelikle şubeleşme iyi uygulandığında performansı artırır. Banka şubeleri kira, dekorasyon ve teknoloji gibi maliyetler nedeniyle önemli giderler oluştururlar. Çok sayıda şube işleten bankaların şube maliyetleri de şube sayısı ile orantılı olarak yüksektir. Ancak daha büyük şube ağına sahip olan bankalar genellikle daha fazla mevduat ve krediye sahip

²⁴ Sitanshu Swain, "Is Branch Banking On A Comeback Trail? Seems So", **The Financial Express**, 1 Mart 2004

olduğu için şube maliyetlerini karşılama noktasında daha etkindirler ve dolayısıyla karlılıkları daha yüksektir.²⁵

Müşteri memnuniyetinin öneminin arttığı günümüzde yüksek performans elde edebilmek için şubedeki eski sistemlerin yenilenmesi gerekmektedir. Şube sisteminin yenileyip yenilenmemesi bankaların kısa dönem karlarında ciddi azalmalara yol açması nedeniyle tartışma konusu olmuştur. Kurumsal açıdan bakıldığında banka şubelerinde yüksek bilişim teknolojilerinin kullanılması zorunludur. Müşteri hizmetlerini en yüksek düzeye ulaştırmak, gelir kaybına neden olan arıza sürelerini ortadan kaldırmak ve personelin verimli çalışmasını temin için bilgisayar sistemlerinin kesintisiz çalışması gereklidir. Şube teknolojisinin yenilenmesine karar verilmesi halinde teknik altyapının yönetim modeline uygun olarak müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. İleri teknoloji, işlem sürelerinin kısalması, müşteriler hakkında derinlemesine analiz, işgücü tasarrufu ve çapraz satış imkanları gibi sonuçlar doğurarak şube performansını arttıracaktır.

2.5. Banka Şubesi Tipleri

Artan müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile gelişen teknoloji sonucu her alanda olduğu gibi şube bankacılığında da bir kısım değişiklikler meydana gelmiştir. Farklı amaçlara ve müşteri segmentlerine göre farklılaşan şube tipleri aşağıdaki sınıflara ayrılmaktadır.²⁶

2.5.1. Klasik - Tam Hizmet Şubeleri

Tam hizmet şubeleri diğer bir ifadeyle klasik banka şubeleri bireysel ve kurumsal gibi farklı departmanlarca sunulan hizmetlerin tamamının müşterilere verildiği şubelerdir. Klasik şubeler sadece işlem ve müşteri hizmetleriyle sınırlı olmayıp aynı zamanda danışmanlık faaliyetini de yerine getirirler. Hesap açmadan, kredi vermeye, portföy yönetiminden, ihracat işlemlerine kadar geniş bir ürün yelpazesini bu şubelerde bulmak mümkündür.

Tam hizmet şubelerinde teller alanı ve müşteri hizmetleri masası birbirinden ayrılmıştır. Fatura ödeme veya para transferi gibi basit işlemler teller tarafından

²⁵ “First Mover Advantage in Branch Banking”,
http://www.tawpi.org/documents/WP_FirstMoverlowJan2007.pdf [21.3.2008].

²⁶ Constantin Zopounidis, **New Trends in Banking Management** (Berlin: Springer, 2002), 120

gerçekleştirilir. Kredi başvurusu veya yatırım hesabı açma gibi hizmetler müşteri hizmetleri uzmanı veya yöneticisinin masasında gerçekleştirilir. Şube müdürü büyük ve kurumsal müşteriler için devreye girer. Genellikle şube müdürleri ürün fiyatlarında indirim yapabilme konusunda yetkilidirler.

Tam hizmet şubelerinin işletim maliyetleri yüksektir. Bu nedenden dolayı birçok bankanın zaman zaman bu şubeleri kapattığı görülmektedir. Alternatif dağıtım kanallarının sunduğu uzaktan işlem yapabilme özgürlüğü ve sınırlı hizmet veren şubeler tam hizmet şubelerinin maliyetlerinde tasarruf yapmayı mümkün kılar.²⁷

Mini şube bankacılığı modeli tam hizmet şubeleri ile diğer şube tiplerinin kesişim noktasındadır. Mini şubeler ile hem tam hizmet şubesini küçülterek maliyetten tasarruf edilmesi mümkündür, hem de sınırlı hizmet şubelerinin işlem kısıtlamaları ortadan kaldırılmaktadır.

2.5.2. Sınırlı Hizmet Şubeleri (Hizmet Noktaları)

Bankacılığın çok sayıda işlem içermesi tüm işlemlerin tek bir şubede toplanmasını zorlaştırmaktadır. Sınırlı hizmet şubesi bir başka ifadeyle hizmet noktası tam hizmet şubelerine alternatif olarak ortaya çıkmıştır.²⁸ Sadece belli bir müşteri kitlesine belli ürünleri pazarlamaya ve satmaya odaklanmış sınırlı hizmet şubeleri kurulmuştur. Sınırlı hizmet şubelerindeki personel belli ürünlere odaklandığı için konusunda uzmandır. Ancak bu şubelerin bir dezavantajı müşterilerin tüm taleplerini karşılayamamalarıdır. Bankacılık gibi yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde bu durum müşteri memnuniyeti açısından büyük bir eksikliktir. Sınırlı hizmet şubelerini şube yerini ve personel sayısını değiştirmeksizin sadece organizasyonel ve teknolojik geliştirmelerle mini şube bankacılığı modeline dönüştürmek mümkündür.

2.5.3. Özellikli Şubeler

Özellikli şubeler de sınırlı hizmet şubeleri gibi tam hizmet şubelerinde gerçekleştirilen bir kısım işlemlere göre sınıflandırılmış şubelerdir. Bu sınıflandırma genellikle departmanlar düzeyinde olup, bireysel hizmet şubesi, kurumsal hizmet

²⁷ Oğuz Özbek, “New Geography of Branch Banking In Turkey” (Doktora Tezi, ODTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, 2002), 171.

²⁸ John Martin Chapman, Ray Bert Westerfield, **Branch Banking: Its Historical and Theoretical Position in America and Abroad** (Manchester: Ayer Publishing, 1980), 360.

şubesi, emlak şubesi veya ödeme noktası gibi adlar altında ihtisaslaşmıştır.²⁹ Sınırlı hizmet şubelerinde olduğu gibi özellikli şubelerin de mini şube modeline uyarlanarak tam hizmet şubesine dönüştürülmesi mümkündür.

2.5.4. Mobil Şubeler

Farklı yerlerde sabit şube açmanın yüksek maliyeti ve farklı müşteri gruplarına ulaşabilme isteği bankaları mobil şubelere yöneltmiştir. Mobil şubelerin sabit yerinin olmaması bankalara düşük maliyet ile çok sayıda yerleşim biriminde hizmet verebilme olanağı sağlamıştır.³⁰ Sınırlı hizmet şubeleri şeklinde konumlandırılan mobil şubeler dış görünüşü güzel bir kamyon veya tır içinde kurulabilmektedir. Araç belli günlerde kalabalık yerlerde durarak müşterilerin ayağına bankacılık hizmetlerini götürür.

Mobil şubelerde bir veya iki ATM, teller ve müşteri hizmetleri alanı bulunur. Kablosuz iletişimle ATM ve bilgisayarlar ana bankacılık sistemine bağlıdır. Hesap açma ve kredi kartı işlemleri gibi temel bankacılık hizmetleri verilir. Mobil şubeler bankaların dağıtım noktası sayısını arttırarak çok sayıda yeni müşteri elde edilmesini sağlamaktadır.

2.5.5. Taşınabilir Şubeler

Taşınabilir şubeler mobil şubeler gibi hareketli olmayıp belli bir alana sabit olarak kurulmuştur ancak taşınabilir şubenin başlıca özelliği istenildiği taktirde kolayca sökülerek başka bir alana taşınabilmesi ve yeniden kurulabilmesidir. Bu nedenle taşınabilir şubeler belli bir binanın içinde olmayıp genellikle otopark gibi açık hava yerlerde kurulmaktadır.³¹ Taşınabilir şubelerde sınırlı hizmet verilmektedir. Diğer şube tiplerinde olduğu gibi taşınabilir şubeler de mini şube bankacılığı modeli ile tam hizmet şubesi haline dönüştürülebilir.

2.5.6. Süpermarket ve Kafe Şubeleri

Rekabet nedeniyle bankalar bir taraftan şube sayısını arttırmak isterken, diğer taraftan da karlılık hedefleri nedeniyle maliyeti düşürmeye çalışmaktadırlar. Bu

²⁹ Masood Ahmed Khan, **Banking In India** (Kerala: Anmol Publications PVT Ltd., 2005), 63.

³⁰ Viatcheslav V. Chiline, **Modern Trends in Global Banking Development** (Tennessee: Universal-Publishers, 2002), 47.

³¹ “Relocatable Cabin Features”, <http://www.relocatablecabinsplus.com.au/relocatable-cabins/relocatable-cabin-features> [04.05.2009]

durum bankaları başka şirketlerle işbirliği yapmaya götürmüştür. Perakendeciliğin gelişmesi ile süpermarketlerde banka şubelerinin açılması 1980'lerin ikinci yarısından sonra hızlanmıştır. Süpermarket veya kafe tarzı yerlerde bankalar şube açarak hem kira giderlerinde önemli ölçüde tasarruf etmiş, hem de alışverişini yapmaya veya bir şeyler içmeye gelen müşterilere yakınlaşmıştır.

Bankalar yer seçimi yaparken süpermarketlerin büyük ve kalabalık, kafelerin ise popüler olmasına özen göstermektedirler. Kalabalık ziyaretçi sayısı ciroya artış getirmektedir. Şubenin açılacağı mağazanın büyüklüğü, şehir merkezine yakınlığı, otopark kapasitesi, yiyecek içecek alanının genişliği önemli kriterler arasındadır. Bu işbirliğinin bankalara ve mağazalara faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:³²

Bankanın Kazancı

- Düşük maliyetli yeni şubeler açmak
- Yeni müşteri kitlelerine satış
- Kalabalık mağazalarda veya popüler kafelerde bankanın varlığı ile müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmak

Mağazanın Kazancı

- Mağaza içi şubelere olan talep müşterilerin mağazaya daha sık gelmelerini sağlar
- Banka için gelenlerin çoğu alışveriş yapmadan çıkmamakta, bu da satışı arttırmaktadır
- Yeni müşterilerin banka içine çekilmesi sağlanmaktadır

³² Henry Engler, James Essinger, **The Future Of Banking**, (Madison: Reuters, 2001), 291.

3. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI

3.1. Alternatif Dağıtım Kanalları

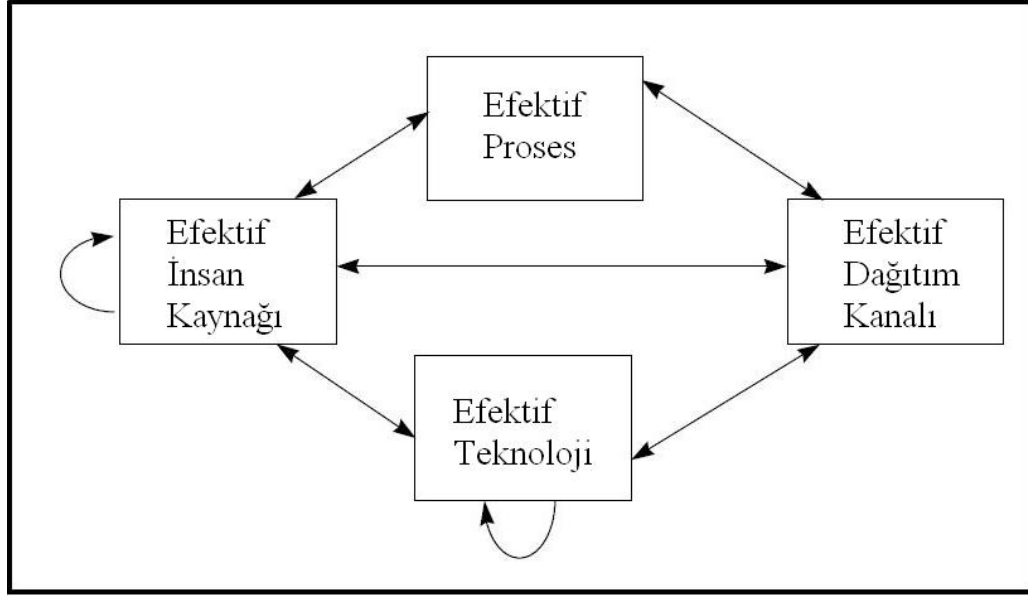
Bankacılık sektöründe gittikçe artan rekabet ve hızla artan tüketici beklentileri, hizmetlerin dağıtımında verimlilik, etkinlik ve maliyete ilişkin faktörlerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bankaların şube açısından oluşan tek yönlü dağıtım kanalına karşın alternatif hizmet dağıtım kanallarının önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüzde bankalar rekabet avantajı kazanmak amacıyla değişik kanallardan oluşan bir dağıtım sistemi kullanmaktadırlar. Genellikle bankacılık hizmetlerinin dağıtımında doğrudan kanalların daha baskın olarak kullanıldığı gözlenmektedir. Doğrudan dağıtım kapsamında en çok tercih edilen yöntem ise yaygın şube ağı ile yapılan hizmet dağıtımıdır. Bankalarda genellikle teknoloji tabanlı kanallar yardımıyla gerçekleştirilen geleneksel şubeden farklı dağıtım yollarına Alternatif Dağıtım Kanalları denilmektedir.

Bankalarda dağıtım kanallarının amacı diğer işletmelerin dağıtım amaçları ile aynıdır. Hedef en uygun dağıtım kanalının seçilerek uzun dönemde bankanın maliyetlerinin azaltılması ve karının artırılmasıdır. Ürün ve hizmetlerin arzı nispeten büyük ölçekte bankalar tarafından gerçekleştirilirken, tüketim coğrafi olarak dağınık, küçük ölçeklerde ve sık aralıklarla gerçekleşmektedir. Bu doğal durum arz ve talep arasında bir uyumsuzluk oluşturmaktadır. Alternatif dağıtım kanalları bu uyumsuzluğu gideren bir işlev üstlenir.³³ Bankalar dağıtım kanallarını kullanarak en uygun hizmeti, en düşük maliyetle müşterilerine sunmaya çalışırlar. Dağıtım kanallarını etkili kullanabilen bankalar müşterilerine hizmetlerini yaygın bir ağ ile ulaştırır, müşterilerin rakip bankalara yönelmelerini engellerken yeni müşteriler kazanır ve mevcut müşterilerinde bankaya bağlılık oluşturur.

Alternatif dağıtım kanalları ile gelen teknoloji sadece hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasında etkili olmamış, aynı zamanda şubelerin yapı ve organizasyonunda da

³³ M. Necdet Timur, Yavuz Odabaşı, **Banka ve Sigorta Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006), 63-64.

önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bazı bankaların açtığı insansız şubeler tamamen alternatif dağıtım kanalları teknolojisi temeline dayanmaktadır. Alternatif dağıtım kanalları mini şube bankacılığının da vazgeçilmez bileşenlerini oluşturmaktadır.



Şekil 1: Bankacılıkta Hizmet Dağıtımı İçin Teorik Model

Kaynak: Ann Evenson, Patrick T. Harker, Frances X. Frei, "Effective Call Center Management: Evidence From Financial Services", The Wharton School University of Pennsylvania, 1999, 3

Efektif bir bankacılık modelinin oluşturulabilmesi için gerekli olan bileşenler Şekil 1’de görülmektedir. Teknoloji, insan kaynağı ve iş süreçlerinin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi sonucunda mini şubeler dağıtım kanalları arasında yerini alır. Alternatif dağıtım kanallarının mini şubelerin oluşumunda oynadığı rolü daha iyi anlayabilmek için bu bölümde internet bankacılığı, telefon bankacılığı ve ATM bankacılığı hakkında bilgi verilmektedir.

3.2. İnternet Bankacılığı

3.2.1. İnternetin Tanımı

Hızla gelişen bilim ve teknoloji, her alanda olduğu gibi iletişim alanında da bir takım yenilikler meydana getirmektedir. İletişim araçlarının gelişmesi mesafeleri

kısaltmakta, yapılamaz denilen işleri mümkün kılmaktadır. Günümüzde iletişim denildiği zaman ilk akla gelen konu bilgisayarlar ve internet olmaktadır.

İnternet tüm dünya üzerinde yayılmış bilgisayar ağlarının birbiriyle iletişiminden oluşan bilgisayar ağıdır.³⁴ Fiber optik network ve telefon kabloları ile birbirine bağlı bu ağda kişi ve kuruluşların kullandıkları farklı yapıda bilgisayarlar ve bu bilgisayarlarda kullanılan farklı işletim sistemleri bulunur. İnternet birbirinden bağımsız bilgisayarların ortak bir dille iletişim kurmasına olanak sağlar. Daha basit bir ifadeyle birçok bilgisayar sisteminin birbirine bağlı olduğu, dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnternet insanların her geçen gün gittikçe artan bilgiyi saklama ve paylaşma, ona kolayca ulaşma istekleri neticesinde ortaya çıkmış bir teknolojidir. Bu teknoloji yardımıyla pek çok alandaki bilgilere insanlar kolay, ucuz, hızlı ve güvenli bir şekilde erişebilmektedir. İnterneti bu haliyle bir bilgi denizine ya da büyükçe bir kütüphaneye benzetebiliriz.³⁵

İnternetin en temel işlevi haberleşme ve iletişimdir. İnternet üzerinden dünyanın dört bir tarafıyla hızlı ve ucuz iletişim kurulabilir. İstenilen konularda araştırma yapılabilir, bu süreç içinde gerekli görülen bilgi ve dokümanlar bilgisayarlara yüklenebilir. İnternet sayesinde insanlar evlerinden dışarı çıkmadan alışveriş yapabilir, müze ve sergileri gezebilir, müzik arşivlerine ulaşabilir ve bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilir. Ayrıca farklı kültürden insanlarla iletişim kurabilir veya ticari faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Bu kadar yaygın kullanım alanı ve kolaylık sunan internet günlük hayattaki rutinleri de değiştirmiş, insanların bankacılık işlemlerini bankaya gitmeden evlerinden yapabilmelerine olanak sağlamıştır. Bu imkan hem insanların işlerini kendilerinin gerçekleştirmelerini sağlamakta, zaman tasarrufuna olanak yaratmakta, insanları bankalara gitme zahmetinden kurtarmakta hem de bankalarda çalışan insanların iş yükünün azalmasında yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak internet günümüzde bir şekilde insan hayatı içerisinde önemli bir yer tutmakta ve yaşayış biçimimize etki etmektedir.

3.2.2. İnternetin Tarihsel Gelişimi

İnternet dünyada ilk olarak 1960'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıkmıştır. İlk kullanım amacı askeri haberleşme olan, daha sonra üniversitelerde bilgi paylaşımını ve

³⁴ Kobifinans, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020405/376 [10.11.2007]

³⁵ "İnternet Nedir? Temel Kavramlar", <http://www.po.metu.edu.tr/links/inf/css25/bolum1.html> [11.11.2007]

iletişimi kolaylaştırmak amacıyla kullanılan internet, 1995 yılında “web sayfası” kavramının gelişmesiyle birlikte bugünkü halini almıştır. Evden alışveriş ve bankacılık hizmetleri gibi ticari boyutunun yanısıra, radyo ve televizyon yayınları, günlük gazete servisleri, e-devlet servisleri gibi uygulamalar ile internet günlük yaşamla iç içe geçmiştir.³⁶

İnternetin yaygınlaşmasına yol açan temel teknoloji, bilgiye ulaşmada kullanılan Hipermet’in bağlantılarını içeren “World Wide Web (WWW)” olup, 1988 yılında Tim Berners Lee tarafından bulunmuştur. Bu kavramda bilginin dünyanın hangi noktasındaki hangi bilgisayarda durduğunun hiçbir önemi yoktur. Hipernet’in bağlantılarında vurgulu sözcük, cümleler veya resim nesneleri üzerine tıklanarak ilgili bilgiye ulaşılır. 1993 yılında Marc Andreessen’in grafiksel kullanıcı ara yüzüne sahip Mosaic yazılımı oluşturması ile web’in kullanımı basitleşmiştir. Mosaic’in internetten ücretsiz indirilerek kullanıma sunulmasıyla internetin kullanımı hızla yaygınlaşmıştır.³⁷

Türkiye’de ilk internet bağlantısı 12 Nisan 1993 tarihinde yapılmıştır. İlk yıllarında sadece TÜBİTAK ve üniversitelerin kullanmasına izin verilen ve sadece ODTÜ ve Ege Üniversiteleri üzerinden bağlanılan internet, bugün her isteyen istediği internet servis sağlayıcı kuruluşlar üzerinden bağlanabileceği bir platform halini almıştır. Türkiye’de internet başlangıçta tüm dünyada olduğu gibi bilgi aktarımı amacıyla kullanılmıştır. 1995 yılı içerisinde dünyadaki gelişime paralel olarak Türk girişimcileri de günden güne artan bir talep ile internet ortamını web sayfaları, elektronik posta ve diğer servisler ile etkileşimli olarak kullanmaya başlamışlardır.³⁸

3.2.3. İnternet Şubesi

Bankacılık sektörü dünyada büyük bir değişim içindedir. Teknolojinin yardımıyla en hızlı gelişen ve hizmet sunumunu çeşitlendiren sektörlerden biri bankacılık ve finans sektörüdür. İnternet’in getirdiği olanakları bu gelişme doğrultusunda etkili bir araç olarak kullanan tüm bankalar, hem internet bankacılığı hizmetlerinde servis alanını yaygınlaştırmakta hem de müşterilerini internet şubelerini kullanma konusunda teşvik etmektedirler.

³⁶ İnndir, <http://www.inndir.com/haberler.php?id=41712> [13.11.2007]

³⁷ Türker Cambazoğlu, **Bilişim Sistemlerinde İnternet Teknolojileri ve İnternet Uygulamaları** (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003), 15-16.

³⁸ Kobifinans, <http://www.kobifinans.com.tr> [13.11.2007]

İnternet şubesi bankacılık hizmetlerinin satışını sağlayan en yeni dağıtım kanallarından biridir. İnternet şubesi müşterilerin evlerinden veya işyerlerinden ayrılmadan bir telekomünikasyon ağı aracılığıyla yapabilecekleri, bakiye görüntüleme, hesaplar arası transfer yapma, ödeme yapma, çeşitli konularda bilgi alma gibi hizmetleri kapsamaktadır.³⁹

İnternet şubesi bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden sunulduğu bir alternatif dağıtım kanalıdır. Türkiye'de bugün internet şubesi herhangi bir banka şubesinin size sağlayacağı hizmetlerin hemen hepsinden, dünyanın neresinde olursanız olun, zaman ve mekandan bağımsız olarak çabuk ve kolayca yararlanmanızı sağlamaktadır.

İnternet bankacılığı işlemlerin daha az maliyet ve personel desteğiyle yapılmasını sağladığı gibi, şube ortamlarından farklı olarak yöresel bir erişim kısıtlılığını içermemesi bakımından en önemli kanallardan biri haline gelmiştir.

Finansal hizmet sunan bankalar için yeni bir dağıtım kanalı olan interneti kullanmadaki amaç, finansal ürün ve hizmetlerin bazılarını tüm potansiyel müşterilere daha az maliyetle, fakat eşit kalitede sunabilmek ve interneti dünyanın her yerinden gece ve gündüz bir iletişim noktası olarak kullanmaktır. Elbette ki bunun anlamı finansal kurumların pazar alanlarını ve paylarını, yeni şube ya da ofis açmadan genişletmesine imkan verecek bir ortamın sağlanmasıdır.

Artık günümüzde internet bankalar için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir. Finansal kurumların interneti kullanım sebepleri dört başlık altında toplanabilmektedir:⁴⁰

- Bilgilendirme aracı
- Müşterilerle çift yönlü iletişim
- Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve müşteri sadakatinin sağlanması
- Şubelerde gerçekleştirilen bankacılık işlemlerinin müşteriye internet üzerinden sunulması

³⁹ Berç Aparikyan, “Bankacılıkta Teknoloji Kullanımı”, **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**, y.2, s.6 (2000): 41.

⁴⁰ Mustafa Öç, **İnternet Bankacılığı** (İstanbul: Seçkin Yayınları, 2002) , 56.

Teknolojinin hızlı gelişimi, müşteri hizmetinin boyutlarının çeşitlenmesi, rekabetin her alanda artması ve daralan kar oranları bankaları daha çok bireylere dönük uygulamalar geliştirmeye yöneltmiştir. Türk bankacılık sisteminin de giderek küreselleşen dünyadaki gelişmelerden etkilenmemesi mümkün değildir.

Türkiye'de bankacılık sektörü bilgi ve iletişim teknolojisini en yoğun kullanan sektörlerden biridir. Bankalar teknolojik gelişmeleri iş alanlarına bir an önce yansıtmaya ve rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Türkiye'de bankaların internet bankacılığı ve elektronik ticaretin gelişmesine bu anlamda öncülük ettikleri görülmektedir. İnternet şubesi üzerinden yapılan işlemler müşterilere kolaylık ve avantajlar sağlamanın yanında bankalara da verimlilik ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

İş yaşamında zaman faktörünün çok değerli olduğu herkesin ortak fikri olup, firmaların faaliyetlerinin devamı için vazgeçilmez bir unsur olan bankacılık hizmetlerine ayırdıkları zamanın azaltılması önemlidir. İnternet ile hem zaman kaybını önlemek hem de internet erişimi olan her yerden, günün her saati finansal işlemleri gerçekleştirebilmek firmalar için büyük bir kolaylıktır. Bunun farkında olan bankacılık sektörü sadece bireysel müşterileri için değil, kurumsal müşterilerine yönelik kurumsal internet bankacılığı hizmetleri geliştirmiştir.

Şube bankacılığının aksine internet bankacılığında zaman ve mekandan bağımsız işlem yapabilme avantajı büyük kolaylık sağlamaktadır. İnternet şubeleri EFT, havale, kredi kartı ödeme işlemlerini gerçekleştirme, döviz, borsa, fon gibi yatırım araçlarını kullanabilme ve vergi, fatura, okul ödemelerini yapabilme konularında şubeye bağımlılığı ortadan kaldırmaktadır. Güvenlik açısından oldukça etkili bir sistem olan 128 bit SSL (Secure Socket Layer) güvenlik ve şifreleme protokolünün uygulandığı internet bankacılığı, güvenlik altyapısı açısından şube bankacılığından geri kalmamaktadır.

İnternet şubelerinin yılın 365 günü 24 saat kesintisiz hizmet vermesi, mesai sınırlaması olan şube bankacılığına göre ayrı bir üstünlüktür. Bunun yanında bankaların bireysel ya da kurumsal müşterilerine sunduğu internet bankacılığı hizmetleri, banka politikalarına göre değişen ek kolaylık ve avantajlarla cazibesini

gittikçe arttırmaktadır. Örneğin ücretsiz havale ve EFT olanakları, e-posta yoluyla ücretsiz portföy bildirimi, internet şubesi kullananlara yönelik kampanya ve puan hediyeleri gibi avantajlar bunlardan bazılarıdır.⁴¹

İnternet şubelerinin sağladığı faydalardan bazıları şöyle özetlenebilir:

- Hızlı ve kesintisiz işlemler
- Şubeye gitmeden, sıra beklemeden kolay bankacılık
- Görerek ve seçerek bankacılık işlemleri yapabilmek
- Detaylı bilgi ve rapor alabilmek
- Bankacılık işlemlerini çok daha ucuza yapabilmek
- İşlemlerin banka personeli tarafından dahi görülememesi nedeniyle gizli ve güvenli bankacılık

Gelecekte rekabet unsurundan daha çok "olmazsa olmaz" özelliği taşıyacak internet bankacılığı ile müşteriler hem işlemlerini 24 saat gerçekleştirebilmekte hem de tüm portföyünü sürekli olarak kontrol altında tutabilmektedir. Bankacılık sektöründeki bu tür gelişmeler müşteriler açısından değerlendirildiğinde, yeni uygulamalar en iyi hizmeti sunan bankayı seçme şansını vermektedir. Bu nedenle internet bankacılığı bankalar için daha da önemli bir konu haline gelmektedir.

Bankacılık işlemlerini internet üzerinden gerçekleştirebilmek için hemen her bankanın uyguladığı yöntem birbirine benzerdir. Bankaların internet bankacılığı hizmetlerinden yararlanmak isteyen müşterilerin bankada bir hesaplarının ve internet şifrelerinin olması yeterlidir.⁴²

İnternet bankacılığı işlem sürecinin başlaması için öncelikle müşterinin başvuruda bulunması gerekmektedir. Banka müşterinin bu isteğini inceler ve onaylar. Dünyada müşterilerine internet servis sağlayıcısı olarak hizmet veren bankalar da vardır. Buna örnek olarak Amerika'da faaliyet gösteren Bank One ve ülkemizde Türkiye İş Bankası gösterilebilir. Ancak Türkiye'deki genel uygulamada müşteriler internet bağlantılarını herhangi bir internet servis sağlayıcısından almaktadır.

⁴¹ Kobitek, <http://www.kobitek.com/trends.php?id=7> [13.11.2007]

⁴² "Safe Internet Banking", FDIC, <http://www.fdic.gov/bank/individual/online/safe.html> [05.05.2009].

İnternet bağlantısından sonra müşteri bankanın vermiş olduğu şifre ve parolayı girer. Bu bilgilerin doğruluğu banka tarafından çevrimiçi olarak kontrol edilir. Doğru olması durumunda müşterinin internet şubesine giriş işlemi onaylanır ve müşteri işlemlerini gerçekleştirir. Yanlış olması durumunda ise müşteri yine çevrimiçi olarak uyarılır. Güvenlik açısından bankalar müşterilerin şifre ve parolalarını birkaç kez yanlış girmesi durumunda internet şubesi girişini bloke eder ve yeni bir şifre almak üzere müşteriyi bankanın fiziksel şubelerine yönlendirir.

3.2.4. Bankalarda İnternetin Kullanım Alanları

a. Web Sitesi

İnternet'in günümüz toplumuyla en fazla bütünleşmiş parçası şüphesiz ki web siteleridir. Web siteleri artık kişilerin bilgiye ulaşmak için kullandıkları öncelikli bir araç halini almıştır. Müşterilerin banka hakkında bilgi alması söz konusu olduğunda başvurdukları ilk kaynak bankanın web sitesi olmaya başlamıştır. Web siteleri bankaların müşteriye verdikleri ilk imajı belirleyen en önemli araçlardır. Özellikle müşteriler ihtiyaç duydukları ürünleri sağlayan bankaları birkaç saniye içinde internet aracılığıyla bulabilmekte ya da adını duydukları yeni bir bankacılık ürünü hakkında daha detaylı bilgiye sahip olabilmektedirler.⁴³ Web sitesi bankaya kurumsal imajı, ürünleri, yaptığı işleri, süreçleri, vizyonu, misyonu, referansları, insan kaynakları, banka ürünleri hakkında bilgi, faiz oranları, özel tüketici olanakları, müşterinin ulaşabileceği en yakın şube ya da ATM bilgisi ve iletişim bilgileri gibi pek çok konuda kendini günde 24 saat tanıtma fırsatı veren bir sanal yüzdür. Aynı zamanda bankanın müşterilerine ürünler hakkında destek vermesine de olanak sağlar. Bu özellikleriyle web siteleri bankalar için büyük öneme sahiptir.

b. İletişim

İnternet bankaların müşterileri, birlikte çalıştığı iş çevresi ve çalışanlarıyla iletişimini en iyi seviyede sağlamaktadır. Yukarıda bahsedilen web sitelerinin yanısıra, e-posta kullanımı bankalarda iletişim yükünü oldukça azaltmıştır. Özellikle yazılı belge ve doküman paylaşımına imkan vermesi sayesinde internet ve e-posta kullanımı iş süreçlerini kolaylaştırır.

⁴³ Hossein Bidgoli, **The Internet Encyclopedia** (Hoboken: John Wiley and Sons, 2004), 720.

E-posta sayesinde gerekli bilginin gereken kişiye doğru ve en kısa zamanda ulaşması sağlanarak, zaman kaybı ve bundan doğabilecek bilgi eksiklikleri en aza indirilebilir. İnternetle iletişim yazılı ifadeye yer vererek işlerin daha doğru yapılmasını sağlar. Bunun yanı sıra iletişim sorunlarından kaynaklanabilen aksaklıklar en aza indirgenir. Ayrıca e-posta teknolojisi ile gizli dokümanların şifrelenmesi ya da sertifika sistemleri kullanılması yoluyla önemli evrakların güvenle yerine ulaşması sağlanır. Günümüzde birçok bankanın genel müdürlük ve bölge müdürlükleri ile yaptıkları raporlamalar e-posta yolu ile iletilmektedir.

c. E-ticaret

Elektronik ticaret (e-ticaret) her türlü malın ve servisin bilgisayar teknolojisi, elektronik iletişim kanalları ve ilgili teknolojiler (akıllı kart, elektronik fon transferi, sanal POS gibi) kullanarak satılması ve satın alınmasını kapsayan bir kavramdır.

Elektronik ortam bir şirkete günün her anında açık bir şubeye sahip olma imkanı verir. Şirketler gerek kendi web sitelerinden gerek diğer web siteleri aracılığıyla internette satış yapma ve sipariş alma olanağına sahiptirler. Bu sayede firmanın ve müşterinin coğrafi bağımlılığı da kalmadığından, firmanın dünyanın her yerinden müşterilere satış yapma fırsatı doğar. E-ticaret müşterilere deneme ürünleri, ayrıntılı ürün tanıtımları, fiyat bilgileri ve kampanyalar, satın alma koşulları ve anlaşmaları gibi hizmetler sunulmasına olanak sağlar. E-ticaret hem müşteriler için büyük kolaylıklar barındırdığından müşteri ve satış sayısını artırmakta, hem de satış personeli, mağaza kirası gibi giderler içermediği için satışların firmaya olan maliyetini azaltmaktadır. E-ticaret kullanımı teknik destek, şikayet ve öneri geri bildirimi, ürün ile ilgili değişiklikler gibi satış sonrası hizmetler için de uygun ortamı sağlamaktadır. Bankalar hizmet sunan finansal kuruluşlar olarak e-ticaret uygulamalarını internet ortamında müşterilerine sunarlar.⁴⁴

d. E-İş

E-iş bankaların kendi içlerinde "elektronik" hale gelmeleri, yani genellikle bilgisayar teknolojisini kullanarak iletişim ve koordinasyonu arttırmaları manasına gelmektedir. Bankaların daha hızlı ve verimli bir ortamda iş yapmalarını sağlamak için müşteri, şube, tedarikçi ve iş ortakları internet üzerinden bağlanarak çalışır. Bankalar tüm iş süreçlerini internet ve intranet ortamına taşıyarak, müşteri taleplerini karşılayacak

⁴⁴ "E-Ticaret Nedir?", <http://www.e-ticaretmerkezi.net/nedir.php> [13.11.2007]

kaynakları planlama ve programlama faaliyetlerini internet sistemleri üzerinden otomatik olarak gerçekleştirebilmektedir. Bu imkan sayesinde işlem sürelerini asgariye indirilerek müşteri memnuniyeti sağlanabilmekte, çalışanların içinde bulunduğu süreçler optimize edilmekte, iletişim hatalarından kaynaklanabilecek sorunların önüne geçilmektedir. Bununla e-iş'in sağladığı diğer yararlar şöyledir:⁴⁵

- Süreçlerdeki gereksiz zaman ve masrafı azaltarak kolaylaştırır.
- Masrafları en düşük düzeye indirir.
- Mükemmel bir satış ve pazar analizi ile karı optimize eder.

e. Reklam ve Pazarlama

Bankalar web siteleri aracılığıyla sınırsız bir reklam olanağına kavuşurlar. Arama motorları aracılığıyla yeni müşterilere ulaşmalarının yanısıra, internette reklam için her türlü görsel ve işitsel malzemeyi kullanabilecekleri bir ortama sahiptirler. Potansiyel müşterilerine renkli sanal kataloglar ulaştırabilir, yaptıkları değişiklikler ve kampanyalardan müşterilerini anında haberdar edebilirler. Ürün ve iş hakkındaki anonslarını geniş bir kitleye ulaştırma imkanına sahip olurlar, müşteri geri dönüşlerini ve tepkilerini, öneri ve şikayetlerini anketler sayesinde öğrenebilir, elde ettikleri bu verileri her türlü pazarlama ve CRM faaliyeti için kullanabilirler.⁴⁶

f. İnsan Kaynakları

Günümüzde pek çok şirket insan kaynakları yönetimini internet kullanarak daha etkin hale getirmiştir. Özellikle personel seçimi sürecinde bu açıkça görülebilir. Bugün pek çok şirket personel ihtiyaçlarını internetten duyurmakta, aradıkları personelin niteliklerine dair beklentilerini internet ilanlarında belirtmektedir. Bu sürecin devamı olan ilk elemeyi ise personel adaylarının başvurularını ve onlar hakkındaki bilgiyi internetten toplayarak gerçekleştirmektedir. Görüşülecek adaylarla e-posta aracılığı ile irtibat kurarak, görüşme zamanını bu yolla bildirmektedir. Bankalar günümüzde bu yolla iş ilanları vermekte, sektörde çalışmak için başvuran kişilerin özgeçmişlerini veritabanlarında saklamaktadırlar.⁴⁷

⁴⁵ Veljko Milutinovic, Frederic Patricelli, **E-Business and E-Challenges: Emerging Communication** (Denver: IOS Press, 2002), 331.

⁴⁶ Hossein Bidgoli, **The Internet Encyclopedia** (Hoboken: John Wiley and Sons, 2004), 562.

⁴⁷ Aynı, 158.

g. Bilgi Kaynağı

İnternet veri alma ve iletme birimleri arasında iletişimi sağlayan dünya çapındaki bir iletişim aracı olarak, mesleki konularda bilgi alma, haberleşme, bilimsel makale değişimi, ilan ve duyuru yapmayı sağlar. Ayrıca belirli konularda uzmanlaşmış, tartışma ve haberleşme gruplarına katılmayı ve gelişmeleri takip etmeyi sağlar. Uluslararası meslek kuruluşlarının, organizasyon ve örgütlerin veri tabanlarına, teknik raporlarına ulaşmaya yardımcı olur. Bu yönüyle internet tüm kuruluşlara olduğu gibi bankalara ve müşterilere bilgi kaynağı olarak hizmet etmektedir.

h. Müşteri İlişkileri

Geçmişte şirketler için önemli olan üretimden kar elde etmek iken günümüzün rekabet ortamında bu yaklaşım yeterli olmamaktadır. Günümüz toplumu geçmişe kıyasla oldukça seçici tüketim alışkanlıklarına sahiptir ve bu ortamda rekabet edebilmenin yolu müşteri odaklı yönetim ve insan odaklı yaklaşımdan geçmektedir. İnternet bu anlamda şirketlerin en kuvvetli araçlarından biridir. Artık bankalar web siteleri sayesinde müşterileri ile daha yakın iletişim içinde kalabilmekte, e-posta ve elektronik anket gibi araçlar ile müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) yaklaşımlarını daha iyi uygulayabilmektedir. İnternet şirketlerin müşterilerine ulaşmaları yolunda yaratıcılıklarını kullanmaları için limitsiz bir ortam oluşturmaktadır. Hele ki hizmet sektöründe yer alan bankalar için müşteri ilişkileri daha fazla önem arz etmekte olup müşteriler ile iletişimi sürekli kılabilme amacıyla bankalar pazarlama departmanlarında müşteri ilişkileri yetkilileri çalıştırmaktadırlar.⁴⁸

3.2.5. İnternet Kullanımının Bankalara Etkisi

Günümüz teknolojisinde bankalarda otomasyonun önemi tartışılmazdır. İnsan müdahalesi olmadan veya en aza indirgenerek sistem işlemekte, her bankada bilgi teknolojileri bölümü bulunmakta ve bilgisayarlar kullanılmaktadır. İnternet ve intranet kavramları da bilgi teknolojileri kapsamında yer alan yapılardır. Bankalarda bilgi teknolojileri ile internet ve intranetin yoğun kullanımı hem insanlar üzerinden rutin işleri almakta hem de insanların operasyonel işlemden ziyade satış ve pazarlamaya yönelmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum günümüzün kalite ve müşteri odaklı çalışan davranışını ve daha eğitilmiş, daha nitelikli, daha katılımcı

⁴⁸ Hossein Bidgoli, **The Internet Encyclopedia** (Hoboken: John Wiley and Sons, 2004), 70.

alışan profilini doğurmuştur. Bu da otomasyon, bilgi teknolojileri ve internet kullanımının kurum kültürüne önemli bir katkısıdır. Kısaca bankalarda önceleri banka şubesine giderek yapılmak zorunda olan EFT, havale, döviz alıp satma gibi işlemler artık müşteriler tarafından internet üzerinden yapılabilmekte, bu durum bankalarda çalışan insanların operasyonel iş yükünü azaltarak, kredilendirme ve satış gibi çalışmalara daha fazla zaman ayırmalarını sağlamaktadır.⁴⁹

İnternet kullanımının bir diğer önemli etkisi ise iş süreçlerinde en az bir ara sürecin atlanmasını, yani aracı insanların ortadan kaldırılmasını sağlamasıdır. Örneğin bir bankada müşteri kredi kartı başvurusunda bulunarak evrakını teslim etmekte ve başvuru işlemi sürece girmektedir. Oysa internet üzerinden yapılan başvuruda müşteri bankadaki elemanı aradan kaldırıp, doğrudan internet aracılığıyla bilgilerini aktararak ilgili dokümanları yine internet aracılığıyla kredi kartları merkezine gönderebilmektedir.

İnternetin diğer bir etkisi ise bilgiyi bütünleyici yapısından kaynaklanır. Eskiden bilgisayarlar kullanılsa bile müşterilerin farklı sistemler tarafından yaratılan kayıtları farklı yerlerde ve çoğul olarak tutulmaktaydı. İnternet ve intranet kullanımı tüm bilgilerin tek bir merkezde toplanmasına imkan sağlar. Böylece bu ortak kaynağa ulaşılıp, gereken bilgiler buradan sağlanarak, sistemlerin hantallığı ve yavaşlığı ortadan kalkar.⁵⁰

3.3. Telefon Bankacılığı

ağrı merkezi işlem, bilgi, hizmet, satış ve destek konularında etkileşim ve iletişimin gerçekleştiği, müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirli bir düzen çerçevesinde karşılandığı sistemdir.⁵¹

Telefon bankacılığı iletişim aracı olarak telefon veya bütünleşik mesajlaşma yöntemleri kullanılarak işlemlerin gerçekleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Müşteri ev, iş veya cep telefonu vasıtasıyla bankanın ağrı merkezi telefon numarasını arayarak veya web üzerinden yazılı iletişime geçerek telefon bankacılığı sistemine

⁴⁹ Daniel Singer, Douglas Ross, Albert Avery, **Successful Web Portals in Retail Banking** (New York: John Wiley and Sons, 2001), 49.

⁵⁰ Devrim Yücel, “Bilişim Teknolojilerinin alışma Yaşam Kalitesi zerindeki Etkisi” (Doktora Tezi, İTÜ, 2002), 12.

⁵¹ Brendan B. Read, **Designing the Best Call Center for Your Business** (St. Louis: Focal Press, 2005), 3.

erişir. Telefon tuşlarına basarak istediği işlemi sečen müşteriye bilgisayar ses kayıtları ile yanıt verir. Bazı telefon bankacılığı sistemlerinde telefon tuşları yerine doğrudan müşterinin söylediği kelimeleri anlayarak yanıtlayan yazılımlar kullanılmaktadır. Ancak bu sistemlerde hata oranları oldukça yüksektir.⁵² Sesli yanıt sisteminin tek başına kullanılması verimli olmayıp müşterilerin istedikleri anda müşteri temsilcisine bağlanabilmeleri hizmet kalitesi açısından daha etkilidir.

Telefon bankacılığı müşterilerin şubeye gitmeden tek bir telefonla işlemlerini gerçekleştirebilmelerini sağlayarak hayatı kolaylaştırır. İlk başlarda ücretsiz olarak yapılan işlemler telefon bankacılığın toplumda yaygınlaşması ve bankaların karlılık hedefleri nedeniyle belli bir komisyon karşılığı yapılır hale gelmiştir. Böylelikle çağrı merkezleri bankalara maliyet merkezi olmaktan kar merkezine dönüştürülmüştür.

Yoğun rekabet yaşanan bankacılık sektöründe elde edilecek yüksek müşteri memnuniyeti bankalar açısından önemlidir. Çağrı merkezleri müşteri memnuniyetinin korunmasında etkin rol oynar. Belli bir sebepten dolayı bankasından ayrılmayı düşünen müşteriye tatlı bir dille iletişim kuran ve problemin çözülmesine katkı sağlayan çağrı merkezi temsilcisi müşteriye tekrar kazanabilir. Bu yeni bir müşteri elde etmekten çok daha ucuz bir yöntemdir. Özellikle Türkiye gibi kişisel iletişimin iş ilişkilerinde önemli olduğu toplumlarda telefon bankacılığının rolü müşteri memnuniyeti açısından yadırganamaz.

Telefon bankacılığı çağrı merkezlerinin bankacılık sektörüne uyarlanmasıdır. Telefon bankacılığının alternatif dağıtım kanallarından biri halini alması çağrı merkezinin bankacılıktaki uygulamalarının geliştirilmesiyle olmuştur. Bu nedenle telefon bankacılığı ve çağrı merkezi bir bütün olarak değerlendirilmelidir. 1980'lerden itibaren iş dünyasında olduğu gibi bankalarda da yerini alan çağrı merkezleri özellikle toplumumuz gibi telefonla iletişim kurmayı tercih eden ülkelerde oldukça önemli bir kanal haline gelmiştir. Telefon bankacılığı müşteri yoğunluğunun şubelere yığılmasını önleyen ve hizmet dağıtımını banka dışına taşıyan bir rol üstlenmiştir.

⁵² Balachander Krishan Guru, "Electronic Banking: A Note on Evolution of Services and Consumer Reactions. Wiesbaden: Hott Guide" (2001), 129.

Telefon bankacılığı kanalının doğuşu bireysel bankacılığın gelişmesiyle meydana gelmiştir. Bankalarda kurulan çağrı merkezinde parasal ve parasal olmayan işlemlerin gerçekleştirilmesi ve şube telefon trafiğinin bir kısmını üstlenmesi gerek maliyetleri düşürmesi, gerekse işlemleri kolaylaştırması açısından banka yönetiminin her zaman önem verdiği bir konu olmuştur.⁵³

Bankacılıkta giderek önemini arttıran müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) en iyi uygulama alanlarından biri telefon bankacılığıdır. Hem gelen çağrılara hem de aranan müşterilere yönelik olarak CRM çözümleri en uygun satış ve pazarlama önerileri getirebilmektedir. Böylece farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarına en uygun çözümler daha müşteri talep etmeden teklif edilebilmektedir. Bu sadece müşteri cüzdanından daha fazla pay almayı sağlamakla kalmayıp müşteri memnuniyetini ve sadakatini de pekiştirmektedir.

Önceden müşterilerin sorunlarını çözerken maliyetleri azaltmak için bir kanal olarak görülen çağrı merkezleri hızla dönüşüme uğrayarak, gelir getiren bir hizmet kanalı haline gelmiştir. Çağrı merkezlerinin gelir getirebilmesi için bankalar müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemişlerdir.⁵⁴

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) çözümleri ile bankalar telefon bankacılığında müşteri temsilcilerine çeşitli araçlar sağlamaktadır. Müşteri temsilcileri iş süreçleri üzerinden çalışmaya devam ettikleri sürece oluşturulmuş olan iş akışları personele sürekli yardımcı olmaktadır. Her ne kadar sistem çalışanlara tam destek sağlasa da uzmanlık, gelen çağrıların diğer müşteri temsilcilerine aktarılmadan sonlandırılması açısından önem taşımaktadır.

Özellikle arka ofis süreçlerine yapılan bilgi işlem yatırımları çalışanların verimliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır. Telefon bankacılığında sesli yanıt sistemi (IVR) kullanılması gelen çağrıların yarısını müşteri temsilcisine bağlanmadan sonuçlanmasını sağlayabilmektedir.⁵⁵

Bankaların önemli işlevlerinden biri de ödemelere aracılık etmektir. Telefon bankacılığı bu işlevin daha az maliyetle ve daha hızlı yerine getirilmesini sağlayan

⁵³ Peter Devenish Meares, "A Strategic Analysis of the Performance of the Telephone Banking Channel", **University of Southern Quesland** (2003): 32.

⁵⁴ Ann Evenson, Patrick T. Harker, Frances X. Frei, "Effective Call Center Management: Evidence From Financial Services", **The Wharton School University of Pennsylvania** (1999): 3.

⁵⁵ Nedda Gabriela Olazabal, "Banking: IT Paradox", **The McKinsey Quarterly**, s.1 (2002): 50.

teknolojiye dayalı bir kanal olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bilgisayar teknolojisinin bankalarda yaygın olarak kullanımı telefon bankacılığı için uygun bir altyapı oluşturmuştur.

İlk başlarda sadece sayısal telefon santrali ve telefon tuşları ile banka bilgisayarına komut verebilen telefon bankacılığı, günümüzün gelişen müşteri ilişkileri yönetiminin ilkeleri ve kişiye özel bankacılık çerçevelerinde web ve e-posta gibi araçları kullanan çok kanallı bir iletişim platformu haline gelmiştir. Ayrıca ülkemizde telekomünikasyon alt yapısının gelişmesi ile hizmete sokulan 444 ile başlayan numaralar şubesiz bankacılıkta kullanılan bir standart halini almıştır. Genellikle ülkemizde telefon bankacılığı hizmeti veren tüm bankaların sistemleri benzer bileşenlere sahip olmaktadır. Çağrı merkezleri 24 saat hizmet verecek şekilde, yeterli sayıda personelle merkezi yapıda oluşturulmakta, 444 ile başlayan akılda kalıcı tek bir numara ile tüm yurttan şehir içi konuşma ücreti ile ulaşılabilir. Genelde telefon bankacılığı üzerinden ATM'lerde nakit çekme dışındaki tüm hizmetler ve internet bankacılığında sunulan hizmetlerin çoğu yapılabilir. Ayrıca müşteriyle birebir iletişim kuran bir müşteri temsilcisi olduğu için müşterinin hata yapma oranı oldukça azalmaktadır. Yapı Kredi Bankası'nda Teletel, Garanti Bankası'nda Alo Garanti, Vakıfbank'da 7/24 ve Citibank'da Citiphone gibi isimler alan telefon bankacılığı hizmeti, müşterileri bu kanala kaydırabilmek amacıyla ücretsiz olarak hizmete başlamış fakat kullanım oranı arttıkça işlem başına ücret alınarak verilmiştir.⁵⁶

Telefon bankacılığı alternatif dağıtım kanalları içinde bankaya en maliyetli olan kanaldır ancak buna rağmen şube maliyetlerinin oldukça altındadır. Müşteriler açısından ise şehir içi telefon maliyeti dışında bir yük getirmediği için oldukça ekonomiktir. Bazı bankalar işlemleri sesli yanıt sistemi üzerinden gerçekleştirmek isterken bazıları müşteri temsilcileri ile görüşmeyi arzu ederler. Elbette müşteri temsilcisi ile görüşme banka için daha maliyetlidir ancak müşterinin derdini anlatamadığı ve karşısında kimsenin olmadığı bir sistemle uğraşmasından daha iyidir. Bankalar sesli yanıt sistemi ile müşteri temsilcisiyle görüşme arasında orta yolu bulmalıdır.

⁵⁶ Murat Kansu, "Telefon Bankacılığı", **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**, s.10 (2000): 20.

Bankalarda telefon bankacılığı üzerinden işlem tabanlı aktivitelere yer verildiği kadar satış odaklı faaliyetler de yürütülmektedir. Çoğu bankalar bir hizmet talebini satışa dönüştürmeyi telefon bankacılığı ile elde edilen bir başarı olarak kabul etmektedir. Uygulanan çapraz satış programları ile organizasyonlar satış odaklı bir yapıya kavuşmaktadır.⁵⁷

Telefon bankacılığının gelen çağrıları cevaplamanın yanında satış faaliyetleri için de kullanılmasıyla yüzyüze satış yöntemine göre çok daha ekonomik satış fırsatları yakalanmıştır. Özellikle bazı bankalar telefonda satışı yoğun bir biçimde uygulamaktadırlar. Müşteri ilişkileri veri ambarlarından derlenen bilgiler ile doğru müşteriye doğru ürünün satılması mümkün olmaktadır. Çağrı merkezi sistemi aranacak telefon numaralarını otomatik olarak çevirerek telefonu müşterinin açması halinde müşteri temsilcisine bağlamaktadır. Böylece kısa sürede çok sayıda müşteriye satış yapılabilir.

Çağrı merkezleri müşteri ile banka arasında temel irtibat noktası haline gelmiştir.⁵⁸ Finansal kuruluşların günlük operasyonlarını yürütebilmelerinde telefon bankacılığı başlıca rol oynamaktadır.⁵⁹

Telefon bankacılığı üzerinden müşterilere sunulan hizmetlerin başlıcaları aşağıda listelenmiştir:

- Hesap bakiyesi ve hareketleri dinleme
- Virman, havale, EFT yapılması
- Kredi kartı bakiye ve hareketleri dinleme
- Kredi kartı borcu ödeme
- Kredi kartından nakit avans
- Kredi kartı başvurusu ve başvuru takibi
- Fatura ve vergi ödemeleri

⁵⁷ Sezer Korkmaz, Yasemin Esra Gövdeli, "Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi", http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/15_pdf/15-a.pdf [23.01.2008].

⁵⁸ L. Brown, L. Zhao, "Statistical Analysis of a Telephone Call Center: A Queueing - Science Perspective", **Financial Institutions Center The Wharton School, University of Pennsylvania** (2002): 1.

⁵⁹ Jacqueline A. Patel, Kaith Broughton, "Assessment of the Noise Exposure of Call Centre Operators", **Annual Occupational Hygiene**, vol. 46, s. 8 (2002): 653.

- Döviz alım ve satımı
- Hisse senedi işlemleri
- Yatırım fonu işlemleri
- Repo işlemleri
- Hesap açma
- Kredi bilgileri
- Faiz oranları, döviz kurları, hisse senedi fiyatları gibi bilgiler
- Kampanyalar, ürün ve hizmetler hakkında bilgi alma

Telefon bankacılığında en çok gerçekleştirilen parasal işlemler sırasıyla virman, havale ve kredi kartı ödemesi gibi genel bankacılık işlemleridir. Parasal olmayan işlemler kredi kartı aktivasyonu, hesap bakiyesi sorgulama ve şifre işlemleri olarak sıralanabilir.⁶⁰ Telefon bankacılığı geliştikçe bu kanaldan sunulan hizmet sayısı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Böylece şubede gerçekleşen işlemlere göre maliyet avantajı, hız, iş yükünün merkezileştirilmesi gibi faydalar sağlanırken diğer taraftan da müşterilere konusunda uzman personelce hizmet verilmektedir. Bu durum sonuç olarak bankanın verimliliğini ve müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.

Çağrı merkezleri ile hizmet kalitesini, hızını ve müşteri memnuniyetini arttıran bankalar mevcut müşterilerine hizmet vermenin yanısıra potansiyel müşterilerle de iletişime geçerek pazar payını arttırmaktadır. Çağrı merkezlerinin bankalara sağladığı faydaların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir:⁶¹

- Müşterilere telefon kadar yakın olmak
- İşlem maliyetlerini düşürmek
- Operasyonları merkezileştirmek
- Verimliliği arttırmak
- Yüksek miktarlarda çağrı kapasitesine sahip olmak

⁶⁰ Talat Yeşiloğlu, "Şubemizden Uzak Durun", **Capital Dergisi**, y.7, s.7 (1999): 175.

⁶¹ L. Brown, L. Zhao, "Statistical Analysis of a Telephone Call Center: A Queueing - Science Perspective", **Financial Institutions Center The Wharton School, University of Pennsylvania** (2002): 1.

- Şubelerin telefon trafiğini azaltmak
- Müşteri memnuniyetini arttırmak

Bir çağrı merkezinin başarısı birçok kriterde yüksek performans göstermesiyle elde edilir. Performansı etkileyen ve işi gerçekleştirebilmek için azaltılıp çoğaltılabilen değişken müşteri temsilcisi sayısıdır. Aşağıda performans kriterlerinden bazıları listelenmiştir.⁶²

- Cevaplanan ve kaçan çağrı sayısı
- Gelen çağrıların cevaplanma hızı
- Müşteri temsilcilerinin konuşma süreleri
- Yapılan hata sayısı
- Müşteri temsilcilerinin sayısı
- Hizmet almadan telefonu kapatan müşterilerin oranı
- İşlem süreleri

Telefon bankacılığı müşteri temsilcileri müşterilerine telefonda hizmet verirken bilgisayar üzerinden müşterinin tüm bilgilerine ulaşırlar. Bunu gerçekleştirmek için bankalarda müşteri temsilcilerinin erişim kurabildiği gelişmiş uygulama ve veritabanları bulunmaktadır.

Telefon bankacılığı yönetimi hem bilim hem de sanattır. Sanattır çünkü müşteri taleplerinde geleceği tahmin ediyorsunuz, bilimdir çünkü teknik araçlarla bunu gerçekleştiriyorsunuz. Çağrı merkezini teknoloji ve altyapıyı anlayarak yönetmek müşteri hizmetlerinde oluşabilecek kötü deneyimlerin önüne geçebilmeye yardımcı olur.⁶³

Bazı müşteriler sesli yanıt sistemi üzerinden işlem yapmayı tercih ederken bazıları müşteri temsilcisiyle konuşmayı arzu etmektedir.⁶⁴ Elbette yaygın olarak tercih

⁶² Zeynep O. Akşin, Patrick T. Harker, "Computing Performance Measures in a Multi-Class Multi-Resource Processor-Shared Loss System", **The Wharton School University of Pennsylvania** (1998): 2-4.

⁶³ Ike Mitchell, "Call Center Consolidation-Does It Still Make Sense?", **Business Communications Review**, s.12 (2001): 24.

⁶⁴ Vadlamani Ravi, **Advances in Banking Technology and Management** (New York: Idea Group Inc, 2007), 264.

edilen karşılıklı konuşmaktır ancak teknoloji meraklısı müşteriler de az değildir. Bu nedenle sesli yanıt sisteminin de çok iyi tasarlanması gerekmektedir. Özellikle teknolojiye yakın müşteriler sistemdeki ince ayrıntıları fark edecek, uzak olanlar ise zorlanmadan IVR'ı kullanacaktır. Müşterinin menüler arasında kaybolmaması sağlanmalıdır.

Telefon bankacılığı teknolojisinin en önemli gelişmelerinden biri mesafeyi ortadan kaldırarak bir ülkedeki müşterilere farklı bir ülkeden hizmet verilmesini mümkün hale getirmesidir. Örneğin Amex Bank müşterilerine Hindistan'da kurmuş olduğu bir çağrı merkezi üzerinden hizmet verebilmektedir.⁶⁵ Böylelikle çok daha düşük ücretlerle çalışan personel ile banka giderlerinde tasarruf sağlanmıştır.

Çağrı merkezleri gelişmiş sistemlerden oluşsa da değişmeyen en önemli etken insan faktörüdür. Bu nedenle çağrı merkezlerinde çalışacak müşteri temsilcileri titizlikle seçilmeli, uzun eğitim sürecinden sonra göreve başlatılmalıdır.

3.3.1. Çağrı Merkezi Bileşenleri

İlk dönemlerde çağrı merkezlerinde müşteri doğrudan doğruya müşteri temsilcisine bağlanarak hizmet almaktaydı. Gelişen teknolojiyle birlikte birinci nesil çağrı merkezleri yerlerini müşterinin sesli yanıt sistemiyle karşılandığı ve çağrı yönlendirme sistemi sayesinde sadece istenildiği takdirde müşteri temsilcisine bağlandığı ikinci nesil çağrı merkezlerine bırakmıştır. Zaman içerisinde ikinci nesil çağrı merkezleri de gelişerek birçok bileşen ve uygulamayı da bünyesine dahil etmiştir.

Günümüzde teknolojik açıdan son derece gelişmiş olan çağrı merkezi sistemleri birçok farklı bileşenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. CTI, IVR ve ACD gibi birçok bileşenin kullanıldığı çağrı merkezi sistemlerinde müşteri önce sesli yanıt sistemi (IVR) ile karşılanmakta, varsa müşteri numarasının tuşlanması istenmekte ve gerekirse ACD aracılığıyla müşterinin ihtiyacına en iyi yanıt verebilecek müşteri temsilcisine bağlanmaktadır. Müşteri temsilcisinin telefonu çalarken eşzamanlı olarak CTI yardımıyla müşteri bilgileri ekranına getirilmekte ve müşteri temsilcisi telefonu müşteriye ismi ile hitap ederek açabilmektedir. Görüşme ses kayıt ünitesince kaydedilmekte ve yapılan işlemler yönetim bilişim sisteminde raporlanmaktadır. Bu

⁶⁵ "AMEX Bank Plans Expansion, Call Center", **Manila Bulletin**, 1 Eylül 2005.

örnekte olduğu gibi klasik bir çağrı merkezi sürecini oluşturan bileşenler hakkında bilgi aşağıda verilmiştir.⁶⁶

a. Otomatik Çağrı Yönlendiricisi (ACD)

Bir çağrı merkezi sisteminin başlıca fonksiyonlarından olan otomatik çağrı yönlendirici gelen çağrılarını müşteri temsilcilerine dağıtılmasını sağlar. Gelişen yıllar içinde otomatik çağrı yönlendirici basit bir telefon yönlendirme fonksiyonunun ötesine geçerek ses ve veri trafiğini önceliklendiren, arayanın en kısa zamanda, doğru müşteri temsilcisine aktarılmasını sağlayan, yöneticilere uyarılar veren son derece karmaşık bir beyin haline gelmiştir.⁶⁷

ACD'nin ana işlevi bekleyen çağrıları kuyruğa sokmak ve sırasıyla dağıtmaktır. ACD arayan müşterinin profili ve çağrı trafiğinin yükü gibi verileri değerlendirerek çağrıların en kısa zamanda doğru kişiye yönlendirilmesini sağlar. ACD gelen yüksek miktardaki çağrı trafiğini müşteri temsilcilerine eşit olarak veya bazı gruplamalara göre önceliklendirerek yönlendirir. Bu işlem bölme veya beceri tabanlı yönlendirme olarak da adlandırılmaktadır.

Otomatik çağrı yönlendirme sisteminin en güçlü bir özelliği bankanın tüm telefon trafiğini yönlendirebilecek bir merkezi santral görevi üstlenebilmesidir.⁶⁸ Şöyle ki bir ildeki şube santraline gelen bir çağrı IP üzerinden başka bir ildeki veya ülkedeki merkezi santrale aktarılır ve etkileşimli sesli yanıt sistemi müşteriye karşılar. Eğer müşteri telefonda çağrı merkezinde gerçekleştirilebilecek bir hizmetten yararlanmayı tuşlarsa derhal en uygun çağrı merkezi yetkilisine aktarılır. Bununla birlikte istenildiği takdirde müşterinin şubedeki bir dahili telefona tekrar yönlendirilmesi mümkündür. Böylece çağrı merkezinde kurulu olan merkezi tek bir otomatik çağrı yönlendiricisi tüm bankanın telefon trafiğini yönlendirmede aktif rol oynar.

Müşteri bankanın çağrı merkezini aradığında otomatik çağrı yönlendirme (ACD) sayesinde gelen çağrılar müsait olan veya çağrının özelliğine göre konusunda uzman olan veya müşterinin aynı gün içerisinde en son konuştuğu müşteri temsilcisine aktarılır. Tüm hatların meşgul olması durumunda müsait hale gelen ilk müşteri

⁶⁶ Ted Wallingford, **Switching to VoIP** (New York: O'Reilly, 2005), 340.

⁶⁷ Keith Dawson, **The Call Center Handbook**, 5. bs. (St. Louis: Focal Press, 2003), 50.

⁶⁸ Richard Grigonis, **Computer Telephony Encyclopedia** (St. Louis: Focal Press, 2000), 29.

temsilcisine çağrı aktarılır. Müşteri temsilcileri performans hedefleri nedeniyle kendilerine bağlanan kişilerle olan görüşmelerini belli süre içerisinde bitirmek durumundadırlar.⁶⁹

ACD müşteri temsilcilerine çağrıları aktarırken hatların en etkin bir şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır. ACD'nin programlanması ile çağrıların aktarılması için gruplar oluşturulmakta ve hangi çağrının hangi gruba hangi sırayla aktarılacağı belirlenmektedir. Ayarlamaya göre ACD en uzun süre boşta kalan müşteri temsilcisine çağrıyı aktarabildiği gibi belli bir gruba dahil müşteri temsilcisine sırayla da dağıtabilmektedir. İstenildiği takdirde önceliklendirme belirli müşteri kitlelerine göre belirlenebilmekte ve bu özel müşteriler öncelikli olarak hizmet alabilmektedir. Örneğin eğer bankanın en karlı bir müşterisi İngilizce seçeneğini tuşlayıp daha sonra kredi kartı işlemini seçtiyse, ACD çağrıyı diğer müşterilerin önüne alarak, İngilizce bilen ve kredi kartı konusunda uzman olan bir müşteri temsilcisine aktarabilir. Bekleme anında arayan müşterilere ürün ve hizmet tanıtımları dinletilebilir, bekleyenler arasında müşterinin kaçınıcı sırada olduğu ve tahmini bekleme süresi bildirilebilir. Buna ilave olarak müşteri arzu ederse mesaj bırakabileceği veya telefonu kapatıp sıra kendilerine geldiğinde sistem tarafından otomatik olarak geri aranabileceği bildirilebilir.

b. Bilgisayar - Telefon Entegrasyonu (CTI)

Her geçen gün telefon çağrı sayısı üssel olarak artmaktadır. Artan talebi karşılamak için gelişen ağ sistemleri ile bilgisayar ve telefon arasında ses ve veri bütünleşmesi sağlanmıştır.

Çağrı merkezlerini sıradan bir santralden ayıran temel bileşenlerinden biri de CTI'dır. CTI telefon hatlarının bilgisayar sistemleriyle bütünleşmesini sağlar. Bu şekilde gelen çağrılar programlanabilir bir özellik kazanır ve ilgili müşteri temsilcilerine yönlendirilebilir.

CTI bilgisayar ve telefonu bütünleştirerek basit bir telefonu bilgi işlem sistemine dönüştürmüştür. CTI çağrı yönetimi ve mesaj kutusu gibi uygulamalarının yanında çoklu ortam ile iletişim kolaylığı sağlar. CTI ile ses ve veri transferi, faks, uzaktan erişim, çevrimiçi hizmetler gibi birçok iletişim yöntemini kullanmak mümkündür.

⁶⁹ Zeynep Aksin, Mor Armony, Vijay Mehrotra, "The Modern Call-Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research".
<http://www.stern.nyu.edu/om/faculty/armony/research/CallCenterSurvey.pdf> [15.02.2008].

CTI uygulamalarında ses ve verinin eşzamanlı aktarılması, ses kayıtlarına kolay erişim, müşterinin otomatik aranması, e-posta ve faks ile birleştirilmiş mesajlar mevcuttur. Eğer CTI olmasaydı ACD üzerinden çağrılar gruplanarak ve önceliklendirilerek aktarılması mümkün olmazdı.⁷⁰

CTI ile çağrı merkezi temsilcisine bağlanan bir müşterinin bilgileri otomatik olarak müşteri temsilcisinin ekranda görüntülenir. Eğer müşteri, hesap veya kredi kartı numarası gibi kendisini tanımlayabileceği bir bilgiyi telefonda tuşladıysa, sistem veritabanından müşteri bilgilerini sorgulayarak işler. İletişimin daha etkin yönetilmesi sonucu müşteri memnuniyetinde artış sağlanır.

c. Sesli Yanıt Sistemi (IVR)

Bir diğer çağrı merkezi bileşeni (IVR) sesli yanıt sistemidir. IVR müşteriyi sesli olarak karşılayarak çağrı merkezi hizmetlerinin önceden kaydedilmiş sesler aracılığıyla müşteriye aktarılmasını sağlar. Müşterinin seçimi doğrultusunda IVR ilgili işleme veya müşteri temsilcisine çağrıyı aktarır.⁷¹

Tuşlamalı yöntemle çalışan IVR müşteriye ana menü ses kaydını dinletir. Müşteri menülerden dileğini telefonda tuşlar. Ardından ilgili menünün alt seçenekleri dinletilir. Eğer finansal bir işlem menüsüne gelindiyse müşteri numarası ve şifre girilmesi istenir. Daha sonra hesap numarası ve tutar gibi işlemle ilgili diğer bilgilerin tuşlanması istenir. Müşteri bu şekilde menüler arasında seçimlerle ve tuşlamalarla işlemini gerçekleştirir.

Bazı IVR sistemleri ise son derece gelişmiş olup müşterinin tuşlamaları ile yönlendirilebileceği gibi sesli komutlarla da çalışabilir. Bu teknolojinin arkasında ses tanıma yazılımları ve cümlelerin ne manaya geldiğini anlayan yapay zeka uygulamaları vardır. Örneğin müşteri “yurtiçi havale” derse sistem “hangi bankaya transfer yapmak istiyorsunuz?” diye sorar. Müşteri de banka ismini ve diğer bilgileri söyleyerek işlemini tamamlar. Bugün ses tanıma uygulamaları farklı lehçelerde ve ses tonlarında bile konuşulanları algılayabilmektedir. Dilin konuşulduğu çeşitli bölgelerden binlerce ses örneği alınarak geliştirilen bu sistemler tüm lehçelerden komutları algılayabilmekte ve kelime tanıma başarısı %99 gibi yüksek bir oranlara ulaşmaktadır. Ancak sesli komutlarla çalışan IVR uygulamalarının yaygınlaşabilmesi

⁷⁰ Duane E. Sharp, **Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance** (Australia: Digital Press, 2003), 15.

⁷¹ Dawson, **age**, 109.

için yapay zeka yazılımlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Karmaşık bir cümleyi tam olarak anlayarak müşteriyle iletişim kurabilecek bir yapay zeka yazılımının günümüz teknolojisinde kısa vadede yapılması mümkün görünmemektedir.

Müşterilerle etkileşerek insan müdahalesi olmaksızın işlem yapılabilmesini sağlayan IVR sistemi sayesinde müşteriler telefonları aracılığıyla bankacılık işlemlerini sıraya girmeden, beklemeden, 7 gün 24 saat zahmetsiz bir şekilde gerçekleştirebilmektedirler.

d. Santral (PBX)

Santrallerin genel bir bileşeni olan PBX dahili ve harici telefon hatlarını birbirine bağlayan bir köprü görevi üstlenerek çağrı merkezi altyapısını desteklemektedir.

e. Çağrı Yönetim Sistemi (CMS)

Çağrı yönetim sistemi kullanıcıların telefon kullanmak yerine çağrıları direk olarak kendi bilgisayarlarında yönetebildikleri ve uzaktan erişim kurabildikleri sistemdir.

f. Ses Kayıt Ünitesi (VRU)

Bankalarda çağrı merkezinde gerçekleşen tüm konuşmalar kaydedilmektedir. Kayıt işlemi yüksek miktarda ses kaydını aynı anda gerçekleştirebilen ses kayıt ünitelerince yapılmaktadır. Ses kayıtları finansal işlemlere bir delil niteliği taşıdığı gibi çağrı merkezi yöneticilerinin müşteri temsilcilerinin görüşmelerini dinleyerek kalite ve performansı arttırmaları için de kullanılmaktadır. Ses kayıt sistemindeki konuşmalar bilgisayar ekranından kolaylıkla ulaşılarak dinlenilebilmektedir. Belli aralıklarla ses kayıtları arşivlenerek yedeklenmektedir.

g. Sesli Posta

Sesli posta tüm müşteri temsilcilerinin meşgul olması durumunda müşterinin sesli mesajını ve telefon numarasını kaydederek, müsait olan ilk çağrı merkezi çalışanının müşteriyi geri aramasını sağlayan sistemdir.

h. Yönetim Bilişim Sistemi (MIS)

Çağrı merkezlerine gelen yoğun telefon trafiğinin analizi ve yönetimi için raporlama çok önemlidir. Yönetim Bilişim Sistemi çağrı merkezi veritabanına kayıtlı bilgileri analiz ederek raporlar oluşturur. Raporlar IVR kullanım oranı, cevaplanan ve

cevapsız çağrı sayısı, işlem sayıları, konuşma süreleri, müşteri temsilcilerinin performans seviyesi gibi bilgileri ortaya çıkarır. Çağrı merkezi yöneticisi bu raporlara göre çağrı merkezi performansı, kalitesi ve yoğunluğa göre çalışacak personel sayısı gibi konuları yönetir.

3.4. ATM Bankacılığı

ATM müşterilere insansız hizmet vererek işlemleri gerçekleştirebilen nakit makineleridir. Bir başka tanıma göre ATM kart hamillerinin banka ve kredi kartları aracılığıyla mevduat ve kredi kartı hesaplarına şifre aracılığıyla ulaşmalarını ve sunulan bankacılık hizmetlerini kullanmalarını sağlayan elektronik cihazlardır.⁷²

Bankalardaki yoğun iş yükünün azaltılması için yapılan teknolojik gelişmeler sonucu ATM yaşamımıza girmiştir. ATM ilk olarak 1969 yılında Chemical Bank'ın Long Island Şubesi'nde hizmete sunulmuştur. Ülkemizde ise ilk ATM 1986 yılında Türkiye İş Bankası şubelerinde görülmeye başlanmıştır. ATM'nin atası vesikadaki zımbalı delikleri okumak suretiyle bir kutu içerisinde para vermekteydi. Banka personeli gün sonunda vesikayı işleyerek müşteri hesabını borçlandırıyordu. Daha sonra manyetik kartların çıkmasıyla ATM işlemleri dijitalleşmiştir.⁷³

İlk yıllarda yalnızca temel bankacılık hizmetlerinin başında gelen para çekme işlemini yerine getirebilen ATM zaman içerisinde gelişen teknoloji ve artan müşteri beklentilerinin etkisiyle birçok hizmeti sunabilen terminaller haline gelmiştir. İlk ATM'ler sadece büyük banka şubelerinde bulunurken teknoloji maliyetlerinin zamanla düşmesiyle şube dışı mekanlarda da yerini almıştır.

Günümüzde bankacılık işlemlerinin yarısından fazlasını gerçekleştiren alternatif dağıtım kanallarından sadece ATM'de nakit özelliği bulunmaktadır. İnternet ve telefon bankacılığı gibi diğer kanallar birçok finansal işlemi üstlenseler de nakit para çekme veya yatırma konusunda ATM tektir. Bu nedenle ATM'lerin geleceğin bankacılığında yerini koruyacağı kesindir.

ATM bankanın ana bilgisayar sistemi ile iletişim kurarak müşterilerin hesaplarına erişmelerini ve bu hesaplar üzerinde kendi kendilerine işlem yapmalarını

⁷² Bankalararası Kart Merkezi, <http://www.bkm.com.tr> [09.02.2008].

⁷³ Maree Smith, "Self Service with a Smile: New Breed ATMs Can Provide Much More Than a Wad of Bank Notes ", *Journal of Banking and Financial Services*, s. 116 (2002): 28.

sağlamaktadır. Son zamanlarda sıkça banka şubelerinde görülen kiosk bilgisayarlar da aynı şekilde bankacılık işlemlerini gerçekleştirmektedir. Tek farkı kiosk bilgisayarlarda nakit çekme ve yatırmanın olmamasıdır.

ATM'ler günlük hayatın her köşesinde yerini almakta ve giderek yaygınlaşmaktadır. Şube personelinin üzerinden temel işlemlerin alınması suretiyle etkin bir hizmet sunulabilmesi ATM'lerle sağlanabilmektedir. Makinelere istenilen verimin alınmasında yer seçimi ve müşterilerin makineyi kolayca kullanabilmesi önemlidir.⁷⁴ Kurulum, işletim ve kira maliyetlerinin yüksek olmasına karşın ATM'ler bankalara maliyet tasarrufu ve gelir sağlayan makinelerdir. Ancak ATM'nin bir kar makinesi halini alması ATM üzerinden CRM temelli çapraz satışların yapılmasıyla mümkündür. Yoksa sadece para çekme ve yatırma fonksiyonu olan ATM'ler bankalar için maliyet unsurudur. Aşağıda belirtildiği şekilde ATM'lerden maliyet tasarrufu ve gelir elde etmek mümkündür.

- Şube personeline gerçekleştirilen işlem maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle yapılan tasarruf
- Diğer banka kartlarının ATM'de kullanılmasıyla elde edilen gelir
- ATM ekranlarında müşterilere yeni ürün pazarlanması ve satılmasıyla elde edilen gelir
- ATM dış çevre yüzeyine yerleştirilen ürün ve hizmetlerin reklamları sonucu kazanılan yeni müşteriler

ATM, internet ve mobil bankacılıktan sonra işlemlerin en düşük maliyetle gerçekleştirilebildiği kanaldır. ATM'de işlem başı maliyet şube işlem maliyetinin kat kat altındadır. Müşteri beklentileri, bankalar arası rekabet ve teknolojik gelişmeler sonucu ATM'de sunulan işlem seti giderek zenginleşmektedir. Giderek artan işlem çeşidine karşın ATM'de para çekme halen açık farkla üstünlüğünü korumaktadır. En sık kullanılan diğer işlemler hesap bakiyesi görüntüleme ve para yatırmadır.

Gelişen teknolojiyle birlikte ATM'lerin parçaları daha kaliteli, güvenilir ve modüler hale gelmiştir. Ayrıca ATM yazılımlarında endüstri standardı oluşmuştur. ATM'lerin kendi kendilerini test edebilme ve kimi hataları düzeltebilme özelliği sayesinde yüksek güvenilirlik ve uzun süre kesintisiz faaliyete devam edebilme imkanı elde

⁷⁴ Jessica Keyes, **Financial Services Information Systems** (Boca Raton: CRC Press, 2000), 606.

edilmiştir. Ayrıca yeni fonksiyonlar geliştirildiğinde veya mevcut ekranların ve bilgilerin güncellenmesi gerektiğinde merkezi olarak tüm ATM'ler yönetilebilmektedir.

Bankaların yüksek ATM maliyetlerini düşürmek ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek için kullandıkları bir yol ortak ATM paylaşımıdır. Maliyetleri düşürmek için bankaların izlediği bir diğer yol ise ATM hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin etmektir. Özellikle küçük ölçekli bankalar dış kaynak kullanımı sayesinde bir yandan ATM'lerin işletim maliyetlerini azaltırken diğer yandan da hizmet seviyelerini artırmaktadırlar.

ATM ağlarının işletim maliyetleri, yazılım, bakım ve onarım giderleri zaman içerisinde ATM'nin donanım maliyetini aşabilmektedir. Bu nedenle ATM yönetiminde dış kaynak kullanılması gerek sabit, gerekse de değişken maliyetleri düşürmede önemli avantaj sağlar.⁷⁵

Dış kaynak yöntemiyle ATM hizmeti almanın bankalara sağladığı yararlar

- ATM işletim maliyetlerini düşürmek
- Yeni hizmetlerin sunulmasında hız ve esneklik
- Artan sistem performansı

olarak sıralanabilir.

3.4.1. ATM Tipleri

ATM'ler bankalarda ilk olarak görülmeye başladığında nakit para vermenin yanında çok sınırlı hizmet verebilmekteydi. Zaman içerisinde teknolojik alanda yaşanan gelişmelerle hizmet sayısının artmasının yanında ATM tipleri de değişik ortam koşullarına göre farklılaşmıştır.⁷⁶

a. Lobi Tipi ATM

Lobi tipi ATM'ler yaygın olarak alışveriş merkezleri, süpermarketler, şehir merkezleri ve banka şubelerinde kullanılmaktadır. Alışveriş merkezi gibi yerlerde lobi tipi ATM'nin iri gövdesi fazla yer kaplayarak bankanın görünürlülüğünü

⁷⁵ Janet Butler, **Winning the Outsourcing Game** (New York: CRC Press, 2000), 174.

⁷⁶ Jarunee Wonglimpiyarat, **Strategies of Competition in the Bank Card Business** (Brighton: Sussex Academic Press, 2005), 57.

arttırmaktadır. Duvar tipi ATM ile kıyaslandığında lobi tipi ATM daha dikkat çekicidir.

Şube dışı noktalarda lobi tipi ATM'lerin giderek yaygınlaşmasındaki en önemli etken bankaların giderek yoğunlaşan işlemlerini şube dışına çekme gayretidir. Bununla birlikte yapılan araştırmalara göre önemli bölgelerde ATM bulundurmamak bankaların müşteriler nezdindeki imajını ve itibarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca ATM üzerinde yapılan reklamlar sayesinde bankanın markası, ürün ve hizmetleri pazarlanabilmektedir.

Genellikle şube dışı mekanlarda lobi tipi ATM'nin önden para yüklemeli modeli kullanılır. Şubelerde ise genellikle güvenliği arttırmak için ATM'nin arkasında bir oda bulunur ve ATM kapısı arkadan para yüklenecek şekildedir.

İşlem açısından değerlendirildiğinde lobi tipi ve duvar tipi ATM'ler arasında genellikle fark yoktur. Ancak bazı lobi tipi ATM'ler daha fazla banknot kabul edebilme gibi ekstra üstünlüklere sahip olabilmektedir.

b. Duvar Tipi ATM

Duvar tipi ATM'ler binaların iç ya da dış duvarlarına yerleştirilmektedir. Duvar tipi ATM'lerin görünen yüzeyinin lobi tipi ATM gibi fazla yer kaplamaması nedeniyle özellikle şubelerde yaygın olarak tercih edilmektedir. Ancak ATM'nin gerçek boyutları lobi tipine çok yakındır. Tek fark ATM'nin gövdesinin duvarın arkasına gizlenmiş olmasıdır. Bu nedenden dolayı duvar tipi ATM'ye sadece arkadan para yükleme seçeneği vardır.

c. Oto Tipi ATM

Oto tipi ATM'ler duvar tipi ATM'ye benzemekte ve aynı fonksiyonları içermektedir. Temel olarak farkı bir kişinin aracının içinde işlem yapabilmesine olanak verecek şekilde ATM'nin tasarlanmış olmasıdır. Tuş takımı, para ve makbuz çıkışı diğer modellere göre daha alçaktır ve otomobil yüksekliğine göre ayarlanmıştır. Oto tipi ATM'ler genellikle benzin istasyonlarına veya yol kenarlarında trafiği engellemeyecek şekilde kurulmaktadır. Oto tipi ATM'ler özellikle taşıt trafiğinin yoğun olduğu yerlerinde tercih edilmektedir. Bazı ülkelerde benzin istasyonlarına oto tipi ATM kurabilmek için bankalar adeta yarışmaktadır. Türkiye'de bu tip ATM'ler yoğun olarak tercih edilmemektedir. Oysa Türk bankaları özellikle benzin

istasyonlarına oto tip ATM kursalar hem markalarının reklamını yaparlar, hem de müşterilerine hizmet etmiş olurlar.

Oto tipi ATM'nin bir dezavantajı bazı sürücülerin yeterince cihaza yaklaşamamaları sebebiyle işlemlerini gerçekleştirememeleridir. Ayrıca birkaç müşterinin aynı anda işlem yapmak istediği durumlarda trafiğin aksamasına neden olabilmektedir.

d. Nakit Çekme Fonksiyonlu ATM

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi gelişen teknolojiyle birlikte ATM'lerin başlıca fonksiyonu olan nakit çekme ve yatırma işlemi dışında birçok farklı işlem gerçekleştirebilmek mümkün hale gelmiştir. Bununla birlikte sahip oldukları fonksiyonlar artıkça bu makineler daha karmaşık hale gelerek fiyatları yükselmektedir. Bu sebeple birçok banka halen sadece nakit verebilen ve para yatırma modülü olmayan ATM modellerini kullanmaya devam etmektedir. Bu tip ATM'lerin tercih edilmesindeki bir başka önemli neden ise bazı bölgelerdeki müşteri kitlesinin tam fonksiyonlu ATM maliyetini gerektirmeyecek yapıda olmasıdır.

Sadece nakit verebilen ATM kullanımının avantaj ve dezavantajlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:⁷⁷

- Elde etme ve tamir - bakım masrafları, tam fonksiyonlu ATM'lere göre çok daha düşüktür
- Kullanımı biraz daha kolaydır
- Fazla yer kaplamaz
- Nakit çekme işleminin ağırlıklı olduğu bölgelerde kullanımı avantajlıdır
- Müşterilere para yatırma veya kredi kartı borcu ödeme gibi işlem çeşitleri sunamamaktadır.

e. Tam Fonksiyonlu ATM

Nakit çekme fonksiyonunu yerine getiren ATM'ler zamanla gelişerek para yatırma özelliğine de sahip olmuşlardır. İlk dönemlerde para yatırma işlemi zarfın üzerine isim ve hesap numarası yazıldıktan sonra paranın zarf içinde ATM kasasına yatırılması suretiyle gerçekleştirilmekteydi. İlerleyen teknoloji ile ATM'ler parayı

⁷⁷ Peter Trout, "How Far Can ATMs Evolve", **Australian Banking & Finance**, s. 2 (2002): 3-7.

algılayabilme özelliğine sahip alıcılarla zarfsız para kabul edebilir hale gelmiştir. Gerçek paranın algılanarak sahte paradan ayırt edilebilmesi için paranın üzerindeki güvenlik öğeleri ATM üzerindeki yazılıma yüklenir. Paranın başarılı bir şekilde yatırılabilmesi için yırtık, katlı, eskimiş veya boyalı paraların ATM’de kullanılmaması gerekmektedir. Aksi taktirde ATM yatırılmak istenen parayı kabul etmeyerek iade edecektir.

Özellikle bazı ülkelerde yoğun olarak kullanılan bir diğer işlem de ATM üzerinden hesaba çek yatırılmasıdır. Çek yatırma işlemi bankanın kullandığı altyapıya bağlı olarak eşzamanlı veya gecikmeli olarak gerçekleştirilebilir. Gecikmeli çek yatırma işleminde müşteri ATM’ye çeki yatırdıktan sonra banka personeli veya dış kaynak hizmeti veren şirket ATM’den çeki çıkartır ve şube yetkilisine teslim eder. Şube ardından çeki müşteri hesabına yatırır. Eşzamanlı işlemde ise ATM çeki tarayıp algılar ve çek bilgilerini elektronik çek takas sistemine iletir. Her ne kadar ATM çek bilgilerini algılasa da hatalara meydan vermemek için arka ofiste çek bilgilerinin banka çalışanı tarafından görüntülenmesi ve onaylanması gerekmektedir.

f. Hesap Özeti Basabilen, Web ve Telefon Erişimli ATM

Yazılım ve donanım teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, ATM ekran ve menü seçeneklerini görsel açıdan daha güçlü kılacak yapılara olanak sağlamaktadır. Bu aşamada ortaya çıkan ürünlerden biri de web tabanlı ATM’lerdir. Web tabanlı ATM’lerin dayandığı temel nokta ATM ekranlarının kullanılmasıyla yapılacak işlemlerin, bankanın web sunucusu üzerinden gerçekleştirilmesidir. Bu ATM’lerdeki arayüzler web tabanlı olarak tasarlanarak internetin sunmuş olduğu tüm olanaklardan yararlanılabilmektedir.⁷⁸

Web tabanlı ATM’ler ATM uygulamalarının içine yerleştirilmiş olan standart bir internet tarayıcısı ve dokunmatik bir ekrandan oluşmaktadır. Bu ATM’ler internet teknolojisinden yararlanmalarına rağmen internet bağlantısı ile ATM sistemine dışarıdan erişime izin verilmemekte, ATM’lere sadece özel, güvenli bir ağ üzerinden bağlantı kurulmaktadır.

Standart bir ATM yapısı üzerinde gerçekleştirilmesi zor olan birçok görüntü web tabanlı ATM’ler üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Bu şekilde web tabanlı

⁷⁸ John Smith, “Hooking ATM’s Into The World Wide Web”, **Distribution Management Briefing** (1999): 42.

ATM'lerin kullanımı, ATM'ler üzerinden internet bankacılığına erişilebilmesini, müşterilerin web üzerinden işlem gerçekleştirebilmesini ve bankaların reklam yapılabilmesini mümkün kılmıştır.⁷⁹

ATM'ye bütünleşmiş bir telefon cihazı monte edilerek telefon bankacılığına erişim sağlanabilmektedir. Müşteri telefonu kaldırdığında sistem otomatik olarak telefon bankacılığına bağlanır. Bu bağlantı telekomünikasyon hattı üzerinden kurulabileceği gibi IP üzerinden de ses taşınabilir. Böylelikle ses ve veri aynı hat üzerinden taşınmış olur.

Bu tip ATM'nin içine eklenmiş olan bileşenlerden biri de hesap özeti yazıcısıdır. Müşteriler şubeye uğramaksızın hesapları veya kredi kartlarının hesap özetlerini A4 boyutunda bankanın logosunu taşıyan kağıda yazdırabilirler.

Hesap özeti basabilen web ve telefon erişimli ATM'ler, internet bankacılığı ve telefon bankacılığının tüm özelliklerini birleştirmek suretiyle alternatif dağıtım kanallarından verilebilen tüm hizmetleri tek bir terminalde müşterilere sunabilmektedirler.

Kullanımı giderek yaygınlaşan bu tip ATM'lerin sahip olduğu avantaj ve dezavantajları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Sistem yapısının uygun olması halinde web tabanlı ATM'lerden bankanın internet bankacılığı kanalına erişim imkanı bulunmaktadır.
- Ekranda hareketli görüntüler, web tabanlı sayfalar ve reklamlar görüntülenebilmektedir.
- Ekranların sahip olduğu çoklu ortam teknolojisi sayesinde merkezdeki web sunucusunda yapılan herhangi bir değişiklik tüm ATM'lere anında yansımaktadır.
- Telefon bankacılığına doğrudan erişim kurulabilmektedir.
- A4 kağıda hesap ve kredi kartı özeti basılabilmektedir.
- Banka kartı veya kredi kartı ile şifre doğrulaması yapılarak güvenlik arttırılmaktadır.

⁷⁹ Trout, **age**, 16.

- Standart bir ATM'ye oranla maliyeti daha yüksektir.
- Fonksiyon çeşitliliği sebebiyle bazı müşterilere kullanımı karmaşık gelebilmektedir.
- Web tabanlı ATM'lerin sunmakta olduğu geniş olanaklar nedeniyle kişi başına kullanım süreleri uzayabilmekte ve bekleme sürelerinde ortaya çıkan artışlar sebebiyle müşteri memnuniyetsizliği oluşabilmektedir.

3.4.2. Banklar Arası ATM Paylaşımı

ATM paylaşım ağı bankaların birbirlerinin müşterilerine ATM'lerini kullanma hakkı veren ortaklıktır. Müşterinin bankası bir ATM paylaşım ağına katıldığı takdirde müşteri nerede olursa olsun sisteme bağlı diğer bankaların ATM'lerinden faydalanabilir. Dünyanın çeşitli bölgelerinde yayılmış olan Visa ve Mastercard başlıca ATM ağlarıdır.⁸⁰

Bankacılık sektöründe yaşanan yoğun rekabet nedeniyle bankaların kar payları düşmüş ve artan maliyetleri düşürebilmek için bankaların verimliliği artırıcı çözümler üretmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak bankalar arası ortak kullanım ağları kurulmuştur. Standart bir ATM'nin kurulum maliyeti en az 15.000 USD, tam fonksiyonlu bir ATM'nin kurulum maliyeti ise 70.000 USD tutarını bulmaktadır. Yıllık bakım ve onarım masraflarının da yaklaşık 5.000 USD - 10.000 USD seviyelerine ulaştığı göz önüne alındığında bankacılıkta ortak ATM kullanımının ne denli büyük bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bankacılık sektöründeki yoğun rekabetin bir sonucu olarak Türkiye'de büyük bankalar ölçek ekonomisinden gelen üstünlüklerini korumak için ATM ağlarını orta ve küçük ölçekteki bankalara açmamaktadırlar. Oysa bu durum Visa ve Mastercard uygulamalarının dışındadır. Yasa koyucunun da bu konuda etkin bir yaklaşım sergilememesi nedeniyle ülkemizde ATM ağının sağladığı maliyet avantajı tam olarak etkisini gösterememekte ve Türkiye'de ATM'lere yapılan yatırım katlanarak büyümektedir. Oysa dünyadaki uygulama genellikle bunun tam tersidir. Visa ve

⁸⁰ Tamer Aksoy, **Çağdaş Bankacılıkta Son Eğilimler ve Türkiye'de Uluslararası Bankacılık**, (Ankara: SPK Yayınları, 1998), 73.

Mastercard gibi bir ağı üye olan tüm bankalar birbirlerinin ATM'lerini belli bir komisyon karşılığı kullanabilmekteler. Bazı ülkelerde ise yerel ATM ağı paylaşımı merkez bankası tarafından yürürlüğe konulan kurallarla işletilmektedir.

Tüm bankaların kendi ATM ağlarını kurmak için ayrı ayrı yatırım yapmaları, kurulan her ATM'nin rekabet nedeniyle sadece bankanın kendi müşterilerine hizmet vermesi ve diğer yurtiçi bankaların kartlarına kapalı tutulması günümüz piyasa koşullarına uymayan ve birçok ATM'nin atıl kalmasına neden olan bir stratejidir. Buna bir örnek olarak şehir merkezinde banka ATM'lerinin yan yana sıralanışı yaygın olarak gösterilebilir.

Ortak kullanılan ATM'lerde temel olarak dört hizmet sunulmaktadır:

- Hesaptan para çekme
- Hesap bakiyesi görüntüleme
- Kredi kartından nakit avans
- Kredi kartı tahsilatı

Türkiye'de nakit avans tüm bankaların ATM'lerinden çekilmesine izin verilmiştir. Bunun sebebi ATM kullandıran bankanın nakit avans karşılığı diğer bankadan önemli oranda komisyon almasıdır. Hesaptan para çekme ve bakiye görüntüleme işlemlerinde de komisyon alınsa da nakit avans komisyonu kadar yüksek değildir. Bazı bankalar alınan komisyonu aynen müşterilerine yansıtırken bazı bankalar da komisyon giderini kendi ödeyerek müşterisine yansıtmamaktadır. Kart sahibinin kendi bankasının ATM'sinden yaptığı işlemlere "on-us" başka banka ATM'sinden yaptığı işlemlere ise "non-on-us" işlem denir.

Ülkemizde iki ATM paylaşım sistemi bulunmaktadır. Bunlardan Altın Nokta ATM ağı beş üye bankanın bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Altın Nokta üyesi bankalar şunlardır:

- Garanti Bankası
- Akbank
- Vakıflar Bankası

- Fortis Bank
- Yapı Kredi

Diğer ATM paylaşım sistemi ise on sekiz üye bankanın bir araya gelmesiyle oluşturulan Ortak Nokta ATM paylaşım ağıdır. Bu sisteme üye bankalar aşağıda sıralanmıştır:⁸¹

- Albaraka Türk
- Alternatifbank
- Anadolubank
- Bank Asya
- Citibank
- Denizbank
- Eurobank Tekfen
- Finansbank
- Halkbank
- HSBC
- ING Bank
- Kuveyt Türk
- Millennium Bank
- Şekerbank
- Turkland Bank
- Türk Ekonomi Bankası
- Tekstil Bank
- Türkiye Finans

⁸¹ Ortak Nokta, <http://www.ortaknokta.com> [17.11.2008].

ATM paylaşım ağlarına üye olan bankaların ATM sayılarının birbirlerinden farklı olmasından kaynaklanan ekonomik denge işlem başına fiyatlarda yapılan ayarlamalarla düzenlenmektedir. Çok sayıda ATM işleten bankalar işlem başı komisyonların arttırılmasını isterken, küçük ATM ağına sahip bankalar işlemler için daha düşük maliyet ödemek arzu etmektedirler. Aralarında büyük rekabet yaşanan bankaların ATM paylaşımını bir araya gelerek gerçekleştirmeleri, kuşkusuz en büyük yararı kendilerine sağlamak istemesi nedeniyledir.

Ortak ATM kullanımında bankaların elde edeceği avantajlar şu şekilde özetlenebilir:

- Hizmetin yaygınlaştırılması ve bunun sonucu olarak müşteri memnuniyetinin ve sayısının artması: Hem kredi kartları uygulamasında sağlanacak kolaylıklar, hem de ortak ATM kullanımının artması, bankaların hizmetlerini kullanan müşterilerin sayısını artıracaktır.
- Altyapının ortak kullanılması nedeniyle bankalarının yatırım giderlerinin azalması: Bu şekilde ortaklaşa gerçekleştirilecek bir çalışmanın sonucunda aynı mekanda birden çok bankanın ATM bulundurması gerekmeyecek ve bu şekilde büyük bir maliyet tasarrufu elde edilecektir.
- Elektronik işlemlerin artmasından dolayı işgücü tasarrufu sağlanacaktır.
- Yurtdışı sistemler ve ağlarla bütünleşme sayesinde ticari avantajlar sağlanacaktır.

Ortak ATM paylaşım sistemleri bankalara olduğu gibi müşterilere de birçok avantaj sağlamaktadır. Bu faydalardan bazıları uzak ATM'lere gitmeye gerek kalmaması ve herhangi bir ATM'de işlem yapabilme kolaylığı olarak sıralanabilir.

ATM paylaşımı ile bankaların başka banka müşterilerine de hizmet sunması servis kalitesinin daha yüksek seviyeye taşınmasını teşvik etmektedir. Bankalar arasındaki bu rekabet müşterilerin lehine olmakta ve daha müşteri odaklı bankacılık hizmetleri ortaya çıkmaktadır.

4. MİNİ ŞUBE BANKACILIĞI

Eskiden sınırlı sayıda servis içeren bankacılık hizmetleri büyük şubelerde çok sayıda personel ile gerçekleştirilirken, farklı müşteri kitlelerine sunulan hizmetlerin gelişmesiyle şube tipleri kurumsal, bireysel ve ticari gibi sınıflara ayrılmıştır. Önceleri şubelerden beklenen öğeler basitti: Satış ve etkinlik. Bankalar operasyonlarını merkezileştirmek, personel sayılarını optimize etmek ve satış kültürü oluşturmak suretiyle şubelerin maliyet/gelir oranını düşürmeyi başarmıştı. Bugün maliyet etkinliğinin getirdiği faydalara ek olarak bankalar şube ağları üzerinde uzun dönem rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa daha yaratıcı çözümler düşünmek zorundadırlar. Bazı bankalar bu stratejik zorunluluğun farkına vararak aktif bir şekilde şubenin rolünü yeniden keşfetmektedir.

Japon araba üreticilerinin mikro mühendislik ile arabayı yeniden tasarlamaları gibi bankaların da şube kavramını minimalistik bir yaklaşımla yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Klasik şubenin esnekliğinin arttırılabilmesine olanak sağlayan, şubeleri müşteri ihtiyaçlarına göre konumlandıran ve hizmet süreçlerini diğer kanallara aktaran yeni bir şube modeli ortaya çıkmaktadır. Bu yeni model bankalara büyük ölçüde ekonomiklik sağlayarak yirmi birinci yüzyılda özellikle bireysel bankacılık için yeni bir standart oluşturmaktadır.

Bu tezde “mini şube bankacılığı” altında öne sürülen modelde bir bankanın bireysel, kurumsal, KOBİ, ticari, yatırım ve uluslararası bankacılık gibi tüm hizmetlerini sunabilen bir şubeyi birkaç kişinin çalıştığı dar bir alana sığdırabilmek amaçlanmaktadır.

Mini şube bankacılığı, mümkün olan tüm bankacılık hizmetlerinin etkin bir organizasyon yapısında teknolojinin yardımıyla müşterilere küçük alanda sunulması olarak tanımlanabilir. Mini şube bankacılığı ne kadar küçültülebilir ve basitleştirilebilirse arkasında kurulu olan organizasyonel ve teknolojik yapı da o

denli karmaşık ve büyük olmaktadır. Bunun sebebi şubede gerçekleştirilen işlerin, mümkün olduğu kadar teknolojiden yararlanılarak işlenmesi ve genel müdürlük birimlerince gerçekleştirilmesidir.

Bu modelde organizasyonel yapıdan iş süreçlerine, teknolojiden operasyona kadar mini şubeyi oluşturan öğeler ele alınarak mümkün olduğu kadar fazla işin şubeden genel müdürlük bünyesine aktarılması ve mini şubede yapılan işlerin etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenler ele alınmaktadır.

Şubeler bankaların değişen iş stratejileriyle birlikte farklılaşmaktadır. Bankalar ürünlerin satış ve dağıtımına yönelik daha iyi düşünülmüş yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu yaklaşımlara süpermarketlerde veya küçük alanlarda açılan hizmet noktaları örnek gösterilebilir. Birçok banka müşterilerinin beklentilerini daha iyi karşılamak ve kendi giderlerini azaltmak için geleneksel perakendecilerin test edilmiş iş stratejilerini bankalarına uyarlamaktadır. Personel eğitiminden otomasyona kadar bankalar müşterilerine yaklaşırken etkileyici sonuçlar doğuran yeni teknikler ve uygulamalar kullanmaktadır.

Mini şube bankacılığı modelinin temelini günümüzde giderek yaygınlaşan bankaların “hizmet noktaları” oluşturmaktadır. Mini şube bankacılığı modelinin süpermarketlerde veya kafelerde açılan hizmet noktalarından farkı, temel olarak günümüzde süpermarket benzeri yerlerde verilen bankacılık hizmetlerinin son derece sınırlı olmasına karşın mini şube bankacılığında tüm hizmetlerinin verilebilmesidir. Bir bankanın süpermarkette açtığı hizmet noktasında kredi kartı ve kredi başvurusu gibi işlemler yapılabilirken mini şubelerde bunlara ilave olarak akreditif işlemlerinden, yatırım danışmanlığına kadar geniş bir hizmet yelpazesi sunulabilir.

Mini şubeler saygın yerlerde büyük şube açma yaklaşımına göre yeni bir oluşumdur. Mini şubeler sadece sıkışık şehirlere özgü bir olgu olmayıp kırsal ve geniş yerlerde de kurulabilir. Mini şube bankacılığı ile bir banka küçük bir alışveriş merkezinde şube açacağı yerde, aynı maliyete üç farklı alışveriş merkezinde üç tane mini şube açabilir. Üstelik her birinde verilen hizmetler büyük şubenin sunduğundan daha az olmayacaktır. Bankalar maliyetleri kısma endişesi ile alışveriş merkezleri gibi en işlek yerlere sadece ATM kurarak varlıklarını göstermek yerine, mini şube bankacılığı modeli ile şube düzeyinde kuruluşlarını temsil edebilirler. Böylece bankanın şube sayısı arttıkça pazara daha fazla nüfuz etmesi ve şube iş hacminin

artması sağlanır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, mini şubede tüm bankacılık hizmetlerinin sunulduğunun müşteri tarafından algılanabilmesidir. Mini şube küçük bir yapıya sahip olduğu için burayı insanlar bir satış temsilcisinin başvuru formu doldurmak için oturduğu yer olarak algılayabilir. Mini şubenin dış yüzeyine müşterilerin tüm bankacılık hizmetlerini orada alabileceklerini gösteren afişler asılabilir. Böylece insanların zihninde büyük bir şubedekiyle aynı işlerin mini şubede yapılabileceği ve aralarında verilen hizmet açısından bir fark olmadığı imajı uyandırılır.

Bugünün bankacılığını geleceğin mini şube bankacılığına dönüştürmek zaman alacaktır. Gelişmiş bir teknoloji, yeni bir organizasyon yapısı ve yoğun bir çalışma gerçekleştirilmeden mini şube bankacılığının olgunlaşması beklenemez. Sıkça sorulan sorulardan biri, gelişen teknoloji ile insansız şubelerin tamamen banka şubelerinin yerini alıp almayacağıdır. Günümüzde alternatif dağıtım kanalları üzerinden yapılan işlemler bazı bankalarda toplam işlem hacminin %70'inden daha fazlası oluşturmaktadır. Bazı bankalar ise insansız şubeler açarak internet, telefon ve ATM bankacılığı kanallarıyla hizmet vermeye başlamıştır. Gelecekte tüm bankacılık işlemleri şubelerde insana ihtiyaç olmadan yapılabilir hale gelse de müşteri ilişkileri ve satış söz konusu olduğu sürece şubelerde insan faktörü her zaman önemini korumaya devam edecektir. Yeni kanallar çoğunlukla eski kanalların yerini almaz, müşteriler ile etkileşim için yeni bir form oluşturur.

Bankalar şube ve bina yatırımlarını azaltmak için düşük maliyetli alternatif dağıtım kanallarına yöneldi fakat buna karşın halen toplumda bankacılık hizmetlerinden yararlanamayan büyük bir kitle vardır. Bu müşterilere ulaşabilmenin tek yolu ise şubelerdir. Mini şubeler ile bankacılık yeniden doğmaktadır. Yıllarca alternatif dağıtım kanallarına odaklanan bankalar mini şube bankacılığı modeli ile yeniden şubelere yönelebirlirler. Şubelerin müşteriyle temas noktası olmasıyla birlikte diğer kanallara göre bazı rekabet avantajları bulunmaktadır. Müşteriler büyük meblağlı ve karmaşık ürünleri yüz yüze görüşmeyi tercih etmektedirler. Müşterinin problemlerini çözmeye ve finansal planlamasını yapmaya yardımcı olmak, şubelerde ürün ve hizmetlerin satışını kolaylaştırdığı gibi müşteri bağımlılığını arttırmaktadır. Bankacılar artık daha fazla finansal danışman görevini üstlenmektedirler. Müşteri alternatif dağıtım kanallarının sistemleri içinde kendine bir çözüm ararken, mini şube ihtiyaçlarına en iyi çözümleri en kısa sürede sunabilir. Her ne kadar mini şubenin

arkasında da teknoloji ve alternatif dağıtım kanalları olsa da müşteriyle kurulan yüz yüze etkileşim sayesinde, müşterinin kendi ihtiyaçlarını anlayan bir kişinin varlığını hissetmesi ve kafasındaki soruları çözmek için çalışan birinin olması nedeniyle daha etkilidir. Müşteri bazında en yüksek geliri elde etmede şubelerin etkisi büyüktür.

Eğer bankalar müşterilerin cüzdanlarına derinlemesine nüfuz edebilmek ve onları daha fazla elde tutmak istiyorlarsa şubelerini işlem merkezinden danışma merkezine doğru dönüştürmek zorundadırlar. Peki, birkaç kişinin çalıştığı bir mini şubede bu nasıl olacak? Özellikle bazı ürünler uzman düzeyinde bilgi gerektirir. Eğer banka bütün şubelerine uzmanlar yerleştirirse, bu çok pahalıya mal olur. Bunun yerine müşterileri başka bir şubeye yönlendirebilirler ama bu da müşteriler için uygun değildir. Uzmanlar merkezi bir konumda fakat hemen ulaşılabilir durumda olsalar, müşteriler hizmetten düşük maliyetle faydalanmış olurlar. Mini şubedeki personel masada kurulu olan video konferans sistemi yardımıyla genel müdürlükte konusunun uzmanı olan kişilerle bağlantı kurarak müşteriyi görüştürür. Teknolojinin yardımıyla sunulan danışmanlık hizmeti sadece banka içi verilebilecek bir konu olmayıp, dünya çapında bilgi paylaşımı dahi şube iletişim ağı üzerinden sağlanabilir. Böylece tek kişilik bir mini şube bile bankacılığın her dalında danışmanlık hizmeti verebilir. Bu konu tezin ilerleyen bölümlerinde ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

Mini şubelerin bankalara getireceği fayda ve dezavantajlardan başlıcaları aşağıda sıralanmıştır:

Mini Şube Bankacılığının Faydaları

- Tüm bankacılık hizmetlerinin sunulabilmesi
- Düşük şube maliyetleri
- Şube sayısında önemli ölçüde artış
- Daha fazla müşteri kitlesine ulaşabilme
- Müşteri memnuniyetinde artış
- Operasyonel etkinlik

Mini Şube Bankacılığının Dezavantajları

- Yüksek teknoloji yatırımı
- Mini şubelerde güvenlik personelinin olmaması nedeniyle olan risk

4.1. Mini Şubelerin Tasarım ve Kurulumu

Fiziki yapılanmanın en önemli unsuru alanı iyi kullanmaktır. Klasik bir şubede zeminin belki %50'sinin işlemlere ayrıldığını göreceksiniz. Bu oran %75'i satışa, %25'i işlemlere olarak yeniden düzenlenebilir, hatta %90'a %10'luk bir orana dönüştürmek de mümkündür. Böyle olduğu sürece eğer bankanın prestijli yerlerde büyük şube imajı vermek gibi bir amacı yoksa şubenin küçültülmemesi için hiçbir neden yoktur.

Maliyetlerde tasarruf ve etkinlik arayışı bankaları mini şubelere yönlendirmektedir. Artık eskisi gibi 1000 m² bir alana ihtiyaç yok. Sadece bir müşteri işlem alanının olması yeterlidir. Mini şube bankacılığı birkaç kişinin çalıştığı küçük alana kurulabileceği gibi tek kişilik kiosklarda da faaliyet gösterebilir. Mini şube kurulumlarında daha hızlı ve etkin hizmet verebilen fikirlere ihtiyaç vardır.

Ek 1'de mini şubede verilebilecek bankacılık hizmetlerini belirleyebilmek için Türkiye'deki dört büyük bankanın hizmetleri listelenmiştir. Ek 2'de ise bu bankacılık hizmetlerini gerçekleştirmek için şubede bulunması gerekenler listelenmiştir. Ek 1'deki tabloyu incelediğimizde bankaların hizmetlerini çeşitli segmentlere göre paketleyerek farklı adlar altında pazarladığını görmekteyiz. Örneğin: Tarım Kredisi ve Süt Besiciliği Kredisi... Oysa bu iki kredinin verilmesi için şubenin gereksinimleri ve müşteriden istenenler aynıdır. Dolayısıyla ürün çeşitliliği mini şubenin fiziksel yapısını olumsuz yönde etkilememektedir. Ek 2'deki listeyi incelediğimizde ise gelişen teknoloji sonucu bankacılık için gerekli tüm donanımın dar bir alana sığdırılmasına engel herhangi bir şeyin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla teknik olarak şubenin küçültülmesi ve bu şubede geniş bir hizmet yelpazesinin sunulması mümkündür.

Mini şube tasarımı ve inşası banka şubesinin nasıl olacağının yeniden gözden geçirilmesini gündeme getirir. İster yirmi personelin çalıştığı klasik bir şube olsun ister üç kişinin çalıştığı bir mini şube, fonksiyon açısından verilecek hizmet aynıdır. Amaç bankanın müşterilerine dar bir alanda aynı bankacılık hizmetlerinin sunulabilmesidir.

Banka şubeleri en çok ilgi gösterilmesi gereken yerler öncelikli olmak üzere yeniden modellenerek küçültülür. Bir mini şubenin yapılması en az büyük bir şubenin kurulması kadar özen ve çalışma gerektirdiği gibi çoğu zaman mini şubenin

kurulumu daha zordur çünkü bankacılık için gerekli tüm donanımların en etkin ve ergonomik bir şekilde dar bir alana sığdırılması zorunluluğu vardır. Bu sebeple en küçük ayrıntının bile dikkatlice düşünülerek tasarlanması gerekmektedir. Bankaların mini şube tasarımını yaparken mini şubede ihtiyaç duyulan tüm donanımları tespit etmeleri ve tasarımı yapacak olan şirkete bu materyalleri ölçüleri ve ayrıntılarıyla birlikte vermeleri gerekmektedir. Gereksiz olan herşeyden kurtulmak ve tüm donanımları küçültmek çoğu zaman iyi bir fikirdir. Alan kısıtlamaları ve bütçe faktörleri sonuca etki edecektir. Mini şubenin getireceği bir avantaj projelendirme ve tasarım tamamlandığında kimi bölgelere standart ölçülerde, kimi yerleşim noktalarına ise küçük çaplı düzenlemeler yapılarak modelin rahatça uygulanabilmesidir.

Markalarını güçlendirmeyi ve pazar payını arttırmayı isteyen bankalar fiziksel varlıklarını pazara uygun bir şekilde konumlandırmak zorundadırlar. Bankalar yeni müşterileri çekmek için giderek müşteriye sempatik gelen şube konseptlerine ağırlık vermektedirler. Çoğu kişi başarılı bir iç mimarinin dışarıdan başlanılarak yapılabileceğine inanır. Mini şubenin dış mimarisi ve tasarımı çevresel faktörlerle ahenk içinde olmalıdır. Ardından bu uyum iç dekorasyona da yansıtılabilir.⁸²

Kimse vaktini kötü görünümlü yerlerde geçirmek istemez. Bu nedenle iç ve dış dekorasyon oldukça önemlidir. Tasarımdan kasıt bir markanın fiziksel olarak yansıtılmasıdır. Mini şubeyi estetik olarak güzel bir mekan hala getirmek müşteri zihninde markalaşmayı pekiştirecektir. Tüm şube boyasından teçhizatına, oturma düzeninden reklam ekranlarına kadar bankanın markasını ve mesajını pazara iletebilmek adına geliştirilir. Mini şubede marka renklerle, temalı görüntülerle, eşyalarla ve diğer tasarım öğeleriyle vurgulanabilir. Tasarım şubenin, ATM'nin ve reklamların öne çıkarılmasını sağlar. Tasarım zevke ve hedef kitlenin kültürüne göre değişecek bir konu olup mini şubelerde standart bir mimariden söz edilemez. Mini şube ağında iyi bir tasarım beklentilerin üzerine çıkmayı gerektirir. Sınırlı bir mekanda nelerin gösterileceği ve insanların bu alanda nasıl hareket edeceği çok iyi düşünülmelidir. Müşteri içeri girer girmez ne yapacağını anlayabilmelidir. Şubeye ve ATM'ye erişim kolay olmalıdır. Sıcak bir diyalog ortamı oluşturulmalıdır.

⁸² Lauren Bielski, "Expressing Identity Anywhere: Branch as Brand Design and Marketing Pros Explain How to Make Universal Brand Play in the World of Particulars", **ABA Banking Journal**, vol. 98, s. 8 (2006): 36.

ATM dışarıda mı içeride mi? Park alanı şubenin önünde veya arkasında mı? Banka geceleri görünür mü? Bütün bu sorular şube projesinin nasıl bir yapıya sahip olduğunu belirleyen temel etkenlerdir. Şubenin bütün odağı caddeye bakan büyük girişte olabilir fakat müşterilerin üçte ikisi park alanındaki kapıdan gelebilir. Ürün ve hizmetlere ulaşılabilirlik toplumun tüm kesimleri için son derece kolay olmalıdır. Şubeyle ilgili bu konular doğrudan doğruya karlılığa etki eder.

1970’lerde insanlar bankaların önünden diğer işyerlerine göre daha hızlı yürüyerek geçiyorlardı. Müşteriler bankalarına gelirken en iyi elbiseleriyle gelme ihtiyacı hissetmemelidir. Bankalar tam tersi olarak insanlara bir kulüpte haftasonu dinleniyormuş rahatlığını verebilmelidir. Bir mini şube perakende mağaza gibi hizmet sunabilmelidir. Bugün insanların zihninde bankacılık ile bir perakende mağaza arasında seviye farkı yoktur, olmamalıdır. İnsanların ne alacaklarını bilerek bakkala veya manava gitmeleri ve arada birkaç ekstra ürün daha almaları gibi mini şubede hizmetler sunulmalı ve işlemler son derece basite indirgenmelidir.

Süpermarkette alışveriş veya bir kafede bir şeyler içme eğlenceli olduğu gibi bankacılık da zevkli olmalıdır. Alışıl gelmiş şubenin kendisi gerçekten çok ilginç olmayabilir fakat onun içine kafeterya yapılırsa insanlar daha sık gelir, şube kalabalık ve eğlenceli olur. Mini şubelerde müşteri banka yerine bir kafede veya restorandaymış gibi hissedebilir. Müşteri günlük alışverişini yapacak veya bir şeyler atıştırıp çıkacak kadar rahat hissetmelidir. Ancak böyle bankacılık ürün ve hizmetleri etkili bir yaklaşımla sunulabilir.

Eskiden şube müdürünün masası giriş kapısından uzak bir yerdeydi. Yönetim tarzı belki de çoğu şeyi değiştirdi. Şimdi şube müdürlerinin müşteriye daha yakın olmaları ve zemin üzerinde daha fazla zaman harcamaları istenmektedir. Bu anlayış mağaza içi bankacılıkla yaygınlaşmıştır.

Başarının en büyük sırlarından biri basitlikte yatmaktadır. Bu, operasyonel ayrıntılardan personelin araçları nasıl kullanacaklarına kadar geçerlidir. Doğru tasarlanan ve kurulan bir şube normal değerinin birkaç katı kadar performans gösterebilir. Başarılı bir mini şube tasarımı ortaya çıkartmak için aşağıdaki konular dikkatle değerlendirilmelidir.

Tasarım yapıldıktan sonra esnek bir ilk örnek hazırlanır. Tasarım konseptleri genellikle kabul görür ancak bireysel yargılardan kaynaklanan yorumların çok fazla

olması sonuca ulaşmayı geciktirir. Sonuca hızlı ulaşmak kaygısıyla tasarımın ince ayrıntıları gözardı edilmemeli, tüm parçalar bir daha planlamaya ve değiştirmeye gerek kalmayacak şekilde yerine oturtulmalıdır.

İlk örnek hazırlanırken görsel kimlik pazar segmentine göre şekillendirilir. Eğer “tüm hizmetler herkes için” gibi bir yaklaşım yürütülüyorsa daha az sayıda görsel ayrıntıya yer verilerek özlü bir tasarım ortaya çıkartılabilir. Müşterilere şubelerde verilen mesajın bölgeden bölgeye, çevresel faktörlere, yerel aktivitelere ve reklam faaliyetlerine göre değişmesi çok daha etkili sonuçlar doğuracaktır. Pazar araştırması ile hangi görsellerin hangi müşteri kitlesine hitap edeceği belirlenir. Müşteri grubu gençler mi, sporseverler mi yoksa doktorlar mı? Demografik özellikler ürünle ilgili mesajlara etki edeceği için mini şubenin tasarımından, kullanılacak öğelere ve gösterilecek reklamlara kadar müşteriye verilecek mesaj dikkatle seçilmelidir. Tasarımda hayat tarzını yansıtan mesajlar verilmesinin altında müşteriye neyin bir parçası olduğunu göstermek yatmaktadır. Doğru yapılan bir tasarım birçok niş segment tarafından fark edilecektir.

Şehirlerdeki mini şubelerle kırsal kesimdekiler kültüre ve gereksinimlere göre farklılaştırılmalıdır. Bu da mini şube ilk örneğinin birden fazla tarzda tasarlanmasıyla mümkündür. Birçok banka bununla başa çıkamamaktadır. Oysa genel ve tek bir mesaj yerine mini şube kurulumunda her bölgeye ve müşteri kitlesine göre farklı strateji ve farklılaştırma uygulanmalıdır.

Mini şubenin nasıl kullanıldığı çok iyi analiz edilmelidir. Örneğin müşterilerin çoğu oto tipi ATM’yi kullanıp gidiyorlarsa, onların durup şubeyi ziyaret etmelerini sağlayacak olanaklar oluşturulmalıdır. Böylece diğer ürün ve hizmetlerin pazarlanması mümkün olur. Nesnelerin şube içindeki yerleri satışı etkiler. Örneğin broşürler müşterilerin kolay ulaşabileceği ve rahatça alabileceği bir yere konulmalıdır. Bununla birlikte ürün tanıtımlarının yapıldığı ekran ve posterlerin uzak bir mesafeye yerleştirilmesi etkili değildir. Eğer şube önemli bir bölgede ise plazma ekran kullanırken, daha az getiri beklenen bir şubede maliyetleri kısmak için basılı posterlere yer verilebilir. Ancak teknolojinin kullanılması her zaman için daha etkilidir.

4.2. Mini Şube Bankacılığında Organizasyon

4.2.1. Organizasyonun Gereksinimleri

Açık bir sistem olan bankacılık sisteminin en dışında dünya ve ülke ekonomileri varken, bir alt sistemde bankacılık sektörü ve rakipler vardır. Onun altında bankanın departmanları ve daha altta şubeler ve mini şubeler vardır. Bir sistemin başarıyla işlemesi alt sistemlerin sağlıklı çalışmasıyla mümkündür. Dolayısıyla alt sistemler bir sistemi değerlendirirken ele alınacak ana unsurlardır. Bu bağlamda bir bankanın en alt sistemini oluşturan mini şubeler ne derece başarıyla uygulanabilirse bankanın bütüncül sistemi de o denli başarılı olacaktır.

Dış çevre koşullarından kaynaklanan sebepler de hizmet çıktısını etkiler. Örneğin Wall Street’de çıkan ekonomik krizin etkisiyle Türkiye’deki bankaların kredi politikalarına belli kısıtlamalar getirilmiştir. Bu durum bankaların üstlendiği riski azaltmasına karşın şubelerdeki kredi hizmet çıktısını daraltmıştır. Organizasyonlar dış çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabildiği sürece başarıyla faaliyetlerini devam ettirebilirler.⁸³

Tüm sistemlerde olduğu gibi bankalarda da entropinin etkisiyle aşınma, bozulma ve tükenme vardır. Bankalar dış çevreye ne denli uyum sağlayabilirse entropinin etkileri o kadar negatife çevrilebilir. Bankaları entropiden kurtaracak en efektif yöntemlerden biri geri dönülmesi zor büyük şubeler açmak yerine mini şubeler açmaktır.

Mini şubede birim teknoloji ile hizmetlerin müşterilere sunulmasında insan faktörünün içinde olduğu organik yapı kullanılması başarıyı getirecektir. Çünkü her müşterinin beklenti ve ihtiyaçları farklı olup ürünlerin müşteri talebine göre özelleştirilmesi gerekir. Mini şubenin arkasında olan süreçlerde organik bir yapı olması müşteri ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayarak başarıyı getirir. Mekanik bir kanal olan internet şubesi ile büyük kitleler üzerinde başarı elde edilebilir.

Mini şube bankacılığı James Thomson’ın Temel Teknolojiler Sınıflandırması’nda yoğun teknoloji içinde yer alır. Buna göre teknoloji organizasyondaki birimler arasında çok yönlü ve hızlı iletişim ile güçlü işbirliği sağlar.⁸⁴ Bankalardaki yönetim

⁸³ İnan Özalp, Mehmet Şahin ve diğerleri, **Yönetim Organizasyon** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004), 58.

⁸⁴ Özalp, **age**, 232.

süreçleri çevrede hızla değişen teknolojiye göre değişir. Bankaların hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için organizasyon yapılarını mekanikten organiğe dönüştürmeleri gerekir.

Bir bankanın organizasyonunda departmanlaşma ve işbölümü yapılırken departmanlar öncelikle fonksiyon esasına göre muhasebe, bilgi işlem ve operasyon gibi bölümlere ayrılır. Her bir departman sadece kendi işinden sorumlu olduğu için uzmanlaşmanın getirdiği avantaja karşın bir miktar dar görüşlülük vardır. Bu dar görüşlülük matriks organizasyon yapısı ile önemli ölçüde ortadan kaldırılabilir.⁸⁵

Müşteri odaklı bir şube kurmak bankacılığın gereksinimidir. Bu nedenle genel müdürlük departmanlarının ve şubelerin mini şube modeline göre yeniden formasyonu müşteri odaklı bir yaklaşım için şarttır. Müşterilerle olan etkileşimin 360 derecelik bir bakış açısıyla yapılabilmesi için tüm kanallar ve iş birimleri arasında tam koordinasyonun sağlanması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetimi anlayışına göre bankalarda yöneticiler karar verme ve kontrol etme fonksiyonlarını daraltarak daha fazla koçluk ve danışmanlık rolünü üstlenmelidir. Toplam kalite yönetimine göre müşterilere en kaliteli bankacılık hizmetlerinin sunulması amacı ast-üst ilişkisinin üzerinde bir öneme sahiptir.⁸⁶

Güncel yaklaşımlardan bir diğeri faaliyetlerin temel yetenekler etrafında toplanması anlayışdır. Buna göre bankalar temel yetenekleri olan bankacılık işine odaklanmalıdır. Temel yetenek yaklaşımının bir tamamlayıcısı dış kaynak kullanımıdır. Bankalar kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerinin dışındaki faaliyetleri başka firmalara yaptırarak, yani dış kaynak kullanarak hem kaynak tasarrufu yapar, hem organizasyonlarını küçülterek yalın hale gelir, hem de en önemli ve en iyi bildiği iş üzerine odaklanır.

Özellikle finansal analizlerde çokça kullanılan bir olgu da kıyaslamadır. Kıyaslama her alanda en iyi performansa sahip olan bankaları bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek ve performansı arttırarak rekabette öne geçmeyi amaçlar. Bankalar kıyaslama sırasında sadece birkaç finansal göstergiyi dikkate almayıp, rakiplerin iş süreçlerini, organizasyonlarını, teknolojilerini ve şubeleşme trendlerini

⁸⁵ age, 30.

⁸⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan Basım, 2007), 287.

de kıyaslamalıdır. Mini şube bankacılığı uygulayan bir banka diğer bankaların şubeleriyle kendini kıyaslarken aşağıdaki adımları uygulayabilir:⁸⁷

- Şubelerde kıyaslanacak konunun belirlenmesi
- Kıyaslanacak bankaların seçilmesi
- Veri toplama
- Kıyaslama ve farkları bulma
- Yeni performans hedefleri belirleme
- Uygulama planı hazırlama ve uygulama
- Yeniden kıyaslama

Bir başka güncel yaklaşım olan stratejik ortaklıklar yoğun rekabet içinde olmalarına karşın bankalar arasında sıkça uygulanmaktadır. Stratejik ortaklıklar mini şubelere satış ve operasyon alanında önemli katkılar sağlamaktadır.⁸⁸ Bankalar arası stratejik ortaklıklardan bazıları Ortak Nokta ve Altın Nokta ATM paylaşım ağlarıdır. Diğer bir stratejik ortaklık POS sayısı fazla olan büyük bankaların kredi kartı ürün ve çözümlerinin küçük bankalarca kullanılmasıdır. Türkiye özellikle kredi kartı alanında dünyanın en gelişmiş ülkelerinden biridir. Küçük ve orta ölçekli bazı bankalar Visa ve Mastercard lisanslarını iptal ederek büyük bankaların lisansları altında kredi kartları alanında stratejik ortaklıklar yapmaktadır.

Hızla değişen çevre koşullarına bankaların adapte olabilmeleri için gerekli olan bir diğer yaklaşım öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyon personelin eğitilmesi demek değildir. Verilen eğitimler ve edinilen tecrübeler sonucu banka organizasyonlarının yeni koşullara adapte olmasıdır. Organizasyon düzeyinde öğrenme grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, davranış kalıpları ve veritabanlarına dönüştürülmesini gerektirir.⁸⁹

Mini şubelerin öğrenen organizasyonlara son derece fazla ihtiyacı vardır çünkü her mini şube bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarından kültürüne, alışkanlıklarından hedeflerine kadar tüm konuları dikkate alarak mini şubeyi konumlandırabilmelidir. Bu konumlandırma fiziki şube özelliklerinde zaman zaman farklılaşmayı gerektirdiği

⁸⁷ Koçel, **age**, 314-315.

⁸⁸ Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord, **Handbook of Organization Studies** (California: Sage, 1996), 138.

⁸⁹ Koçel, **age**, 331.

gibi sunulan ürün ve hizmetlerde de farklılaşmayı zorunlu kılar. Bu ise ancak öğrenen organizasyon yapılarında mümkündür.

Günümüzün en özel organizasyon yapılarından biri de sanal organizasyonlardır. Sanal organizasyon bankacılık hizmetlerini bir ağ aracılığıyla müşteriye ulaştırırken, o hizmetlerin üretilmesinde rol oynayan tüm organizasyonları ağı dahil etmektedir. Aynı zamanda bir şebeke organizasyon olan sanal organizasyonlarda sıfır hiyerarşi vardır. Her ne kadar bir bankanın klasik organizasyon şemasında genellikle sanal organizasyon yapılarına yer verilmese de özellikle proje bazlı işlerde sanal organizasyon yapıları oluşur. Buna göre projeyi yürüten her birim işin yapılabilmesine katkıda bulunabildiği kadar önemlidir. Sanal organizasyonlarda kişiler, sistemler ve organizasyonlar yetkilerini bilgi ve yetenekten almaktadırlar.⁹⁰ Örneğin kredi kartları ürün müdüründen gelen bir iş talebi dış kaynak kullanımı ile hizmet veren yazılım şirketinin ve bilgi işlem departmanının daha iyi uygulanabilecek bir teknik yapı önermesi ile farklılaştırılabilir. Bu değişiklik izah ve ikna ile yapılır. Basit bir örnek ile sanal organizasyonu göstermek gerekirse, mini şubeye kredi kartıyla fatura ödemek için gelen bir müşterinin işlemini gerçekleştirmesi için gerekli olan sanal organizasyon yapısı aşağıdaki şekildedir.



Şekil 2: Örnek Sanal Banka Organizasyonu

⁹⁰ Koçel, age, 338.

4.2.2. Kontrol Alanı

Şube ve fiziksel olmayan dağıtım kanalları birbirinden bağımsız birimler olarak ürün yöneticileri ve müşteri segment yöneticilerince idare edilir. Etkin bir organizasyon yapısında bir dağıtım kanalları yöneticisi sadece dağıtımın yeniden yapılandırılmasına ve optimizasyonuna odaklanırken, müşteri segment yöneticisi müşteri ilişkilerinden oluşacak değerin maksimizasyonuna çalışır. Tarafların uygulamalarının birbirini etkilediği alanlarda kararlar ortaklaşa verilir.

Bankalar etkin bir organizasyon yapısının sağladığı esneklik, verimlilik ve hızla tam teşekküllü bir şubeden elde edebileceği tüm faydaları mini şubelerden elde edebilirler. Günümüzde klasik şubelerdeki personel bireysel veya kurumsal gibi departmanlara bağlıdır. Mini şubede çalışan personelim tüm departmanların işlerine bakması amaçlanmaktadır. Bu durum klasik organizasyon yapısının dışındadır. Mini şube personeli hizmet verdiği tüm departmanlara fonksiyonel olarak bağlı çalışmalıdır. Personel sadece bireysel bankacılık departmanına bağlı çalışırsa diğer departmanların işlerini ikinci sınıf olarak algılayabilir.

Renis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Yaklaşımı'nda öne sürdüğü "ortak eleman" mini şube modelinde kullanılabilir. Örneğin organizasyonda Bireysel Bankacılık Müdürlüğü altında yer alan bir personel mini şubede yatırım ve uluslar arası bankacılık hizmetlerinde de çağrı merkezinin ve diğer departmanların desteğiyle müşterilere yardımcı olabilir. Bu yaklaşım organizasyonda haberleşme, amaç birliği ve koordinasyonun artmasına yardımcı olacaktır.⁹¹

Bir bankanın departman müdürü görevini sadece kendi departmanını düşünerek yorumlamaktan çıkarak diğer departmanları ve dış çevre koşullarını da dikkate alarak yürütmesi gerekir. Amaçlarına Göre Yönetim Teorisi'nde olduğu gibi her departman bankanın temel amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmalıdır. Banka yöneticileri belli bir alt sistemin dinamiği yerine alt sistemler arası ilişki ve koordinasyonun efektifliğine odaklanmalıdır. Örneğin mini şubenin kısıtları dikkate alınarak operasyonel işlerin mümkün olduğunca şube dışına çıkartılarak operasyon departmanınca yürütülmesi uygun olacaktır. Sınırlı sayıda olacak mini şube personelinin yalnız kalmaması için her departmanın şube personelinin sahiplenerek sorumlu olduğu departmanın imkanlarıyla desteklemesi gerekmektedir.

⁹¹ Koçel, **age**, 175.

Tezin ilerleyen bölümlerinde ele alınan video konferans ile şubelere destek verme uygulaması için günümüzde kullanılan çağrı merkezi organizasyonunun geliştirilmesi gerekmektedir. Öncelikle çağrı merkezi bünyesine fonksiyonel olarak bağlı çalışacak çeşitli departmanların yetkililerinin olması gerekmektedir. Alternatif olarak çağrı merkezi personelinin eğitilmesi ve yetkilendirilmesi ile departmanların işlerini onay almaksızın gerçekleştirmesine izin verilebilir. Bu kişilerin çağrı merkezi sistemi üzerinden video konferans ile şubelerle iletişim kurarken, müşteriye danışmanlık verilmesi, işlemlerin başlatılması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması noktasında sorumluluğu bulunur. Böyle bir uygulama bir anlamda şubelerde çalışan personelin genel müdürlük bünyesine kaydırılması anlamına gelir. Ancak zamanın etkin kullanımı ile az sayıdaki personel daha fazla sayıda şubeye destek verebilir hale gelir. Bununla birlikte uzmanlaşma ile müşterilere en bilgili kişiler tarafından danışmanlık verilmiş olur.

Bankalarda ürün temeline dayalı organizasyon yapısı genellikle bir ana departmanın altında görülmektedir. Örneğin bireysel bankacılık departmanının altında kredilerden, hesaplardan, kartlardan ve alternatif dağıtım kanallarından sorumlu ürün müdürleri bulunur. Bu ürün müdürleri kendilerine direkt rapor veren çalışanların dışında sorumlu olduğu ürünler nispetinde organizasyonun tüm departmanlarını fonksiyonel olarak yönetir.

Bölge temeline dayanan organizasyon yapısı mini şube bankacılığı açısından son derece kullanışlıdır. Şube yönetiminin altında bölge müdürleri bulunur. Her bölge müdürü belli bir coğrafi bölgeden sorumludur. Daha küçük coğrafi alana inildiğinde bir müdürün birden fazla mini şubenin yönetimini sürdürdüğü yapı bulunur. Mini şube bazında ise bir yönetmen kendine bağlı çalışan uzmanlar ile şubenin günlük işlerinin yönetiminden sorumlu olur.

Organizasyonun amaçlarının açıkça belirlenerek kurulacak hiyerarşik yapıda, emir-komuta ve kontrol alanlarının açıkça belirlenmesi gerekir. Büyük bir organizasyonda bütün kararların üst yöneticiler tarafından alınmasına imkan olmadığı için yetkilerin alt kademelere devredilmesi gereklidir. Buna örnek olarak birçok şubenin yönetiminden sorumlu bir müdürün mini şubede olmadığı sıralarda bazı yetkilerini işlerin hızlı yapılması açısından bir alt kademedeki personele devretmesi verilebilir.⁹²

⁹² Koçel, **age**, 153.

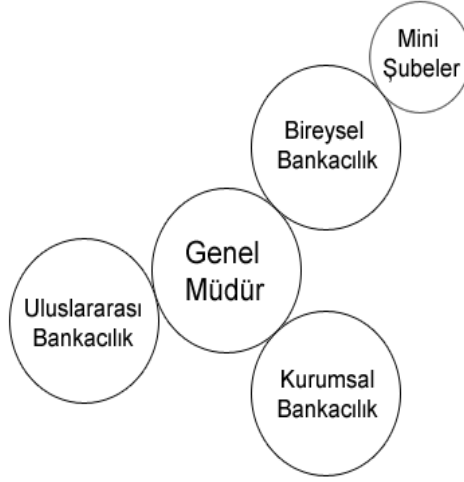
Hızlı teknolojik ve ekonomik değişimlere karşı bankalar sürekli yeni projeler geliştirmek durumundadır. Projelerin klasik organizasyon yapılarında gerçekleştirilebilmesinde karşılaşılan güçlükler yeni organizasyon yapılarını ortaya çıkartmıştır.

Mini şube bankacılığı için temel yetenek, dış kaynak kullanımı, dikey ayrışım ve ortak girişimin bir sonucu olan şebeke örgüt yapıları önerilebilir. Şebeke organizasyonların tercih edilmesinin nedenleri bankaların çevresel değişikliklere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa ulaşması, etkinliğinin arttırılması, bankanın uzmanı olduğu esas işine odaklanması ve kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebileceği bazı işleri piyasa disiplini çerçevesinde başka organizasyonlara devretmesi olarak sıralanabilir. Böyle bir şebeke diğer organizasyonlarla hem yardımlaşma hem de rekabet içindedir. Yani bankalar birbirleriyle ve diğer işletmelerle hem müşteriye zamanında, ucuz ve kaliteli hizmet sunmak için yardımlaşmak, hem de kendi çıkarlarını korumak durumundadırlar. Örneğin bireysel bankacılık departmanı altında yer alan mini şube operasyonları ve alternatif dağıtım kanalları işlerini başka şirketler gerçekleştirir. Banknotların ve dokümanların sevkiyatı, ATM ve POS hizmetleri, ve temizlik gibi birçok faaliyet banka dışındaki ihtisaslaşmış şirketlere devredilir.

Şebeke organizasyon türlerinden bankalar için uygun olanı dengeli şebeke organizasyonudur. Bu tip organizasyonlarda belli bir hizmeti üretmek için gerekli olan kaynaklar birbirinden tamamen bağımsız işletmelerin bünyesindedir. Yani şebeke halinde birbiriyle ilişki kuran işletmeler yönetim ve sahiplik olarak birbirinden tamamen bağımsızdır; sadece belli bir iş veya hizmet üretmek için birbirleriyle ilişki içindedir. Banka bu tür bir yapıda lider ve koordinatör rolündedir. Bu sebeple bankalarda çok az sayıda çekirdek personel planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonu ile işleri gerçekleştirebilir.

Şebeke organizasyon yapısında komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademelerin mümkün olduğu kadar uzak olduğu yatay ilişkiler yeralır. Böyle bir ilişkide önemli olan faktör, satınalma, hizmetler, operasyonlar, müşteriler, ürün geliştirme ve benzeri konularda müşterilere daha iyi ve kaliteli hizmet verebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için ortak standardı olan bir iletişim ve bilgi paylaşım düzeni kurabilmektir.⁹³

⁹³ Koçel, **age**, 299-303.



Şekil 3: Mini Şube Şebeke Organizasyon Yapısı İçin Örnek

Organizasyonlardaki yönetim kademeleri, iş süreçleri, kontrol alanı, iş bölümü ve formalleşme gibi değişkenler durumun gereksinimlerine göre farklılık gösterir. Demokratik yönetimden otokratik yönetime geçilmesi veya matriks organizasyon yapılarında iki yöneticiye bağlı çalışan birinin durumun gereksinimlerine göre yönetilmesi buna örnek olarak verilebilir.⁹⁴

Yığılım, diğer bir ifadeyle çalışma grupları organizasyonlarında ise çeşitli departmanlardan gelen üyeler belli bir işin yapılmasında ekip olarak çalışır. Yığılım organizasyonları bankalarda daha çok yeni teknoloji geliştirme ve pazara uyma çalışmalarında uygulanmaktadır. Bu tip organizasyonda kontrol alanı her bir kişinin veya birimin projeye verebildiği katkısı oranındadır.⁹⁵

4.2.3. İş Dizayını

Tüm bankacılık hizmetlerini küçük bir şubeye sığdırabilmek için çok iyi bir iş dizaynına ihtiyaç vardır. Her departmanın sunduğu bireysel, kurumsal ve yatırım gibi hizmetleri departmanların ve telefon bankacılığı çalışanlarının aracılığıyla nasıl mini şubelerde tam, zamanında ve hızlı bir şekilde ulaştırılacağı aydınlatılmalıdır. Örneğin mini şubedeki bir müşterinin sorusu veya talebi çağrı merkezi çalışanlarının yardımıyla yanıtlanabilecekse şube personeli hızlıca video konferans bağlantısı kurarak müşterinin işlemini en kısa sürede tamamlayabilmelidir. Bunu sağlamak için işler yapılırken doğru metod ve araçlar kullanılarak, standartlaşmaya ve

⁹⁴ Arnold Picot, Ralf Reichwald, Rolf Wingand, **Information, Organization and Management** (Berlin: Springer, 2008), **age**, 202.

⁹⁵ Koçel, **age**, 305.

optimizasyona gidilmelidir. İş süreçlerinde olan aksamalar tespit edilerek sürekli olarak performansın ve hizmet seviyesinin artırılması için geliştirmeler yapılmalıdır.

Mini şubedeki bir hizmetin sunulmasındaki en yavaş süreç hizmetin hızını belirleyecektir. Girdiler çıktıya dönüşürken alt sistemler arasındaki bir aksama veya kısıtlama doğrudan doğruya sunulan hizmeti etkileyecektir. Bu nedenle alt sistemler arası ilişkilerin optimizasyonu önemlidir.

Zamanla kalite kontrol yerini toplam kaliteye bırakmıştır. Feigenaum kaliteyi ürün ortaya çıktıktan sonra yapılan kontrol değil, ürün ve hizmetlerin hayata geçirilmesinin ilk adımından itibaren başlayan bir süreç olduğunu belirtmiştir. Toplam kalite yönetimi organizasyonun bütününe ele alır. Mini şubede hizmetlerin kaliteli olarak sunulması ancak ürünlerin tüm detaylarıyla ele alınması ve tüm departmanların kalite ve müşteri odaklı çalışmasıyla mümkündür.

Süreç yenileme yaklaşımı bankaların tüm departmanlarında belirli aralıklarla uygulanmalıdır. Süreç yenileme bankanın yeni rekabet koşullarına uyabilmesi ve müşterilere daha iyi, kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmesi için iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını gerektirir. Özellikle bankacılıkta süreç geliştirme her bir konunun en ince ayrıntılarına kadar ele alınmasını zorunlu kılar. Bir süreçte birden fazla departmanın rolü vardır. Bu durum departmanların süreci takım halinde yürütmelerini gerektirir. Böylece her bir süreç için takım bazında organizasyon yapısı ortaya çıkar. Bankalar departmanlara gereksiz iş yükü yükleyen ve müşteriye değer katmayan süreçleri elimine etmeli ve ürünlerini yeni modellerle göre yeniden şekillendirmelidir.

4.2.4. Formalleşme

Banka organizasyonları formalleşmenin en üst düzeyde olduğu yapılardır. Her bir işin yapılması için ilke ve yöntemler açıkça belirlenmiştir. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı ayrıntılı olarak belirtilmiş ve bunlara uyulması zorunlu kılınmıştır.⁹⁶ Bu disiplin müşteriye sunulan hizmet seviyesinin artması, şubelerin aynı şekilde faaliyet göstermesi ve işlem sürelerinin kısılması için şarttır.

Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü, net bir hiyerarşik yapı ve her işin yapılmasıyla ilgili iş süreci ve prosedürlerinin yazılı olarak bulunmasını

⁹⁶ Koçel, age 70.

gerekmektedir. Bununla birlikte operasyonların yapılmasıyla ortaya çıkacak hata ve aksamaların tekrarlanmasını engelleyecek şekilde sistemin, süreçlerin ve ilgili dokümanların güncellenmesi gerekir.

Mini şubenin arkasındaki en önemli desteklerden olan çağrı merkezi personelinin gayri şahsi ilişki sergileyerek, herhangi bir aşırı arzu veya kızgınlık göstermeden rasyonel davranış göstermeleri gerekir. Her bir personel gerekli bilgilerle donatılmalı ve terfiler teknik bilgi ve yeteneğe göre yapılmalıdır. Çağrı merkezinin desteğine mini şubenin ihtiyacı olduğunda işlemi tamamlayabilmek için çağrı merkezi çalışanlarının gerekli yetkilere sahip olmaları gereklidir.⁹⁷ İnsanların yeteneklerinden azami şekilde yararlanmak için organizasyon ile insan davranışlarını inceleme, sosyal grupları tanımlama ve algı, iletişim, motivasyon ve liderlik gibi konular üzerinde durulmalıdır.

Bankalarda verimliliğin artmasına etki eden unsurlar çevre koşullarından ziyade motivasyon, uygulanan nezaret şekli, kişiler arası ilişkiler gibi sosyal faktörlerdir. Sınırlı sayıda kişinin çalıştığı mini şubelerde sosyalliği arttırarak kişiler arası etkileşimlerde manevi ödüllendirmelerin olacağı bir düzen kurulmalıdır. Bu nedenle mini şubenin fiziki yapısı müşteriye yönelik pazarlama odaklı bir yaklaşımla kurulmasına karşın, sosyal ilişkiler personele yönelik olarak düzenlenmelidir. Bu şekilde mini şube performansını arttırmak mümkündür.⁹⁸

Chris Argyris'in olgun ve olgun olmayan kişi modelinde öne sürdüğü olumlu özelliklerin mini şube çalışanlarında olması gereklidir. Buna göre mini şube çalışanları aktif, bağımsız, değişik davranışlar gösterebilen, kendine duyarlı, derin ilgi ve uzun dönem bakış açısı sergileyebilen kişiler olmalıdır. Daha ziyade bireysel performansa göre hizmet üreten mini şubelerdeki personelin bu tür davranışları mini şubelerin başarısını arttıracaktır.⁹⁹

4.3. Mini Şube Personeli ve Eğitimi

Şubeler başarı ile başarısızlık arasında bir yeredirler. Farkı oluşturan insandır. Şubenin yeri, tasarımı ve sistemi önemli olsa da insan faktörü kadar hiç bir şey önemli değildir. En iyileri hangi şubeye koyarsanız o şube başarılı olur. Genel

⁹⁷ Özalp, **age**, 32.

⁹⁸ Koçel, **age**, 172.

⁹⁹ John B. Miller, Organizational Behaviour II (New York: M.E. Sharpe, 2005), 308.

müdürün masasında düşük büyüme mazeretleri arasında olan rekabetçi olmayan fiyatlama ve düşük talep gibi sebepler en iyileri geride bırakmaya yetmemektedir.

Yapılan bir araştırmada başarılı ve başarısız satış yöneticilerinin özellikleri şöyle tespit edilmiştir. Başarılı olanlar aktif, işlerinden memnun, sorumluluk ve sahiplik duygusu taşıyan, girişimci bir zihniyetle düşünen ve takım oyununa önem veren kişilerdir. Daha az başarılı olanlar ise reaktif, sadece sorulara cevap veren, başarısız sonuçlar için başka sebepleri sorumlu tutan ve genellikle işlerinde rahat insanlardır.¹⁰⁰

Müşteriler bankada bulunan samimi, kendilerine ilgi gösteren ve güler yüzlü çalışanlardan hizmet almayı isterler. İşe alma politikasında hızlı ve verimli çalışmanın yanında sempatik ve cana yakın kişiliğe önem verilmesi gerekir. Mini şube çalışanlarının çok güçlü iletişim becerilerine sahip olmaları beklenir. Şubedeki personelin yaklaşımı müşteriler üzerinde gerçekten müthiş etkiler bırakabilir. Bu da dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve şubedeki ile sonuçlanır.

Mini şubede çalışan personelin bankanın tüm departmanlarınca sunulan hizmetler hakkında çok iyi bilgisinin olması önerilmektedir. Ancak bankacılık kariyerine yeni başlamış ve bilgi düzeyi düşük olan bir kişinin dahi mini şube modelinde başarıyla tüm işlemleri gerçekleştirebilmesi mümkündür. Bunun temelinde genel müdürlük birimlerinin ekrandan görüntülü olarak müşterilerle görüşerek destek vermesi yatmaktadır. Bu yöntem sadece müşterinin sorusunun yanıtlanması için değil aynı zamanda mini şube personelinin eğitimi için de uygulamalı bir yöntemdir.

Şubeler işlem merkezlerinden danışmanlık merkezlerine dönüştükçe eğitimin kritik derecede önem kazanır. Getirisi yüksek olan veya karmaşık olan ürün ve hizmetlerin müşterinin net olarak anlayabileceği bir şekilde açıklanmasını gerektirir. Müşterilerin danışmak istediği konuda sürekli bir uzman arayışında kalması son derece verimsiz ve bankaya olan inancı sarsıcı niteliktedir. Mini şube personeli geniş bir ürün yelpazesi konusunda iyi bilgiye sahip olması gerekmektedir. Ancak bankacılık gibi geniş bir konunun herkes tarafından en ince ayrıntısına kadar bilinmesi beklenemez. Bu nedenle bankalar araçlarla eğitim arasında dengeyi sağlayan bir yapı

¹⁰⁰ Lauren Bielski, "Mania: A Look into the Expanding Branch", **ABA Banking Journal**, vol. 95, s. 8 (2003): 30.

kurmalıdır.¹⁰¹ Banka eğitim program düzenlerken neden aktif bir şekilde satışın gerekliliği ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceği üzerine odaklanmalıdır.

Mini şube bankacılığı modelinin amaçları arasında yoğun tempoda çalışan şube personelinin üzerinden gereksiz iş yükünün alınması ve müşterilere daha fazla boş vakit kalması yer almaktadır. Böylelikle banka personelinin daha dinç ve zinde olarak müşterileri ile ilişki kurmaları mümkün olacaktır. Şube personeli olarak çalışmanın en iyi işler arasında sıralanabilmesi mini şube bankacılığının uygulamadaki başarı derecesinin göstergelerinden biridir.

Organizasyon içi girişimcilik banka çalışanlarının kariyer planlama sürecinde uygulanabilir. Günümüzde birçok şirket rekabette yenilikçi olabilmek için organizasyonları içinde girişimcilik ruhunu yakalamak zorunda olduğunu fark etmiştir. Mini banka şubeleri klasik şubelerle aynı hizmeti sunabilme potansiyelinde olduğu için mini şubelerde girişimci ruha sahip kişilerin çalışması önemlidir. Bu kişiler kendi şirketlerini kurmuşçasına bir gayret göstererek mini şubelerin başarısına etki edecektir.¹⁰²

Mini şubenin bulunduğu bölgenin potansiyelini değerlendirebilecek ve pazarda en verimli değeri üretebilecek nitelikte personel bankaya çekilmelidir. Örgüt içi girişimcilik yolunu kullanan bankalar bankalar personel adaylarının kariyer planlarını yaptıkları sırada çok daha gözde olacaklardır. Çalışanlar ulaşabilecekleri noktanın kendilerinin üretebildiği satış ve değer seviyesinde olacağını bilerek ona göre gayret göstereceklerdir.¹⁰³ Örneğin iki yıl sonra kendi mini şubesine geçeceği vizyonuna sahip bir personel kendini geliştirerek ve üstlerine başarısını kanıtlayarak mini şubede aktif rol alabilecek seviyeye gelebilecektir. Elbette bu başarının altında bankaların mini şubelerin satış ve karlılık performansına göre personeli ekstra ödemelerle desteklemesi yatmaktadır. Bu ödemeler işlem hacmine veya karlılığa göre performans primleri, personelin bölgedeki müşterilerle tanışabileceği klüplere üyelik, geziler, yemek organizasyonları, ev ve araba tahsisi şeklinde olabilir.¹⁰⁴

¹⁰¹ “Getting Branch Personnel Tech Tools and Training”, **ABA Banking Journal**, vol. 95, s. 8 (2003): 36.

¹⁰² Richard M. Rodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. bs, çev. Esin Can Mutlu, Canan Çetin (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 15.

¹⁰³ Rodgetts, **age**, 70.

¹⁰⁴ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik** (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 426.

4.4. Mini Şubelerin Yönetimi

Şube yöneticisi önder olmak zorundadır. Mini şube mimarisinin nasıl olduğu, ne kadar iyi veya berbat dekorasyonun olduğu önem taşısa da başarı ölçüsünü belirleyen şube içindeki insan kültürüdür. Bankaların çoğu organizasyonlarında yanlış kültürü benimsemişlerdir. “Müşteri önemlidir” anlayışı yerine “hedefler önemlidir” anlayışı vardır. Bankalar müşterilerine derinlemesine ilgi göstermek ve en iyi şekilde bankacılık hizmeti almalarını temin etmek için elinden geleni yapmalıdır. Başarılı olanlar zaten bunu uygulamaktadırlar ancak diğerlerinin yönetim, performans değerlendirme ve ödüllendirme yaklaşımlarını değiştirecek yeni bir modele ihtiyacı vardır.

Geleneksel bir şube müdürünün yönetiminde tek bir şube vardır. Mini şubede çalışan personel sayısı az olduğu için mini şubede sürekli bulunan bir müdür genellikle bulunmaz. Onun yerine belli bir bölgedeki mini şubelerden sorumlu bir müdür vardır. Bu kişi klasik şubeler de dahil olmak üzere bölgedeki tüm şubelerden sorumlu olan bölge müdürüne rapor verir. Mini şube müdürüne bağlı olarak çalışan yöneticiler ve müşteri temsilcileri vardır. Ancak mini şubede yönetici seviyesinde personel bulunması zorunlu değildir. Sadece uzman düzeyinde de mini şubeler temsil edilebilir. Örneğin tek kişinin çalıştığı küçük bir kiosk... Şubede sürekli bulunan bir müdür ve yönetici olmayacaksa gerekli onayları ve danışmanlığı uzman personele kimin vereceği sorulabilir. Mevcut ağdaki yetkilendirmelerin arttırılması ve temel iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ile bu soru yanıtlanabilir.

Her ne kadar çalışanları yetkilendirme ve güçlendirmenin sınırları net bir şekilde çizilemese de bu konu bankacılık sektöründe giderek daha fazla yaygınlaşmaktadır. Şubelere işlemin en kısa sürede onaylanarak sonuçlanmasını sağlayacak yetki ve gücün verilmesi gerekmektedir. Böylece karar mekanizması müşteriye bir adım daha yaklaşmış olur.¹⁰⁵ Yetkilendirme sahiplenme duygusunu oluşturduğu gibi şube çalışanlarının bankanın sunduğu hizmetlerde farklılıklar yapmalarına olanak vermektedir. Şubelerin yetkilendirilmesi üst yönetimden başlar. Yönetim şubelerin hangi serbestide güçlendirileceğine karar verir. Örneğin bu serbesti şubelerin çalışma şekillerini ve saatlerini değiştirebilmelerine kadar genişletilebilir. Şubeler

¹⁰⁵ “Hi-tech Bank In City Launch: Lloyds TSB Branch Tries Fresh Ideas in Service”, **Liverpool Echo** (25 Nisan 2005): 27.

yetkilendirme ve güçlendirme alanındaki en iyi uygulamaların paylaşılacağı merkezi bir karar forumu ile desteklenebilir.

Eğer mini şubedeki kişiye verilen yetki ve inisiyatif kullanma hakkı işlemin gerçekleştirilmesi için yeterliyse zaten personel kendi başına işlemi tamamlayacaktır. Onay gerektiği durumlarda süreç iki şekilde işleyebilir. Birinci alternatif; şube personeli işlemle ilgili bilgileri, ofisi mini şubeden farklı bir yerde olan mini şube müdürünün bilgisayarına gönderir. Eğer mini şube müdürü dışarıdaysa ve ofisindeki bilgisayara erişimi yoksa cep bilgisayarındaki bankacılık uygulamasından işlemi görür ve onay verir. Veya eğer birkaç şubeye bakan bir yönetici tayin edilirse başvurular müşteri temsilcisi tarafından alınıp part-time bir yönetici tarafından değerlendirilebilir. İkinci alternatif; genel müdürlükteki onay yetkisine sahip kişilerce işlemin incelenmesi ve sonuçlanmasıdır.

Mini şube müdürlerinin hedefi pazar yöneticisi olmaktır. Yeni model şube ağının yönetimiyle ilgili olarak mini şubelerin bulunduğu pazardaki müşteri ihtiyaçlarına ve kontrol aralığına göre belirlenir. Mini şube müdürlerinin yerel pazardaki imkanları fark edip analiz ederek şubeyi pazarın ihtiyaçlarına göre yönetmeleri gerekmektedir. Şube yöneticileri çalışanlarına ve müşterilerine daha iyi hitap edebilecek yol haritaları oluştururlar. Bu program çalışanlar üzerinde stresi azaltarak işlerinde başarıyı arttırabilir. Haftalık toplantılarla çalışanların problemleri su yüzüne çıkarılır ve çözüm aranır. Mini şube müdürleri ayda bir aralarında toplanarak bilgi, deneyim ve tecrübelerini paylaşırlar.

Yerel performansa göre uyarlanmış bir teşvik ve ödül yapısı oluşturulur. Performans değerlemeye esas teşkil edecek temel performans kıstasları ve hedefleri belirlenir. Başlangıç noktası yerel pazardaki performansa göre önceden belirlenmiş bir oranda pay verilmesi olabilir. Gelir ve maliyetler açısından banka yönetimi ile şube çalışanlarının bakış açısı aynı olmalıdır. Ancak bu şekilde yetkilendirme doğru ve yerinde kullanılabilir. Çözüm olarak tüm pazarlar için yerel bir kar – zarar tablosu oluşturulur ve böylece kontrol edilebilir unsurlar izole edilerek bankaya değer katan aktivitelere öncelik verilir.

Her yenilikte olduğu gibi elbette yeni bir model tüm çalışanları değiştiremeyecektir. Belki personelin çoğu uyum sağlasa da bir kısmı adapte olamayacaktır. Böyle bir durumda geri kalanların yeni yeteneklerle değiştirilmesi gündeme gelir.

4.5. Mini Şube Performansı

Görüntü ve tasarım ilk intibada etkili olsa da sürekli iş ilişkisini sunulan hizmetin kalitesi belirler. Başarı faktörü yeni bir şube açmaktan ziyade orada işin nasıl yapıldığında yatmaktadır. Burada hedef diğer şubelerin de başarılı şubelerin seviyesine ulaştırılabilmesidir.

Bir şubeyi diğerinden ayırt eden faktörlerden bazıları şunlardır:¹⁰⁶

- İnsan kalitesi
- Yer ve fiziksel özellikler
- Sunulan ürün ve hizmetler
- Fiyatlandırma stratejisi
- İşlem maliyet etkinliği
- Servis kalitesi
- Satış becerisi

Çoğu bankalar şubeler arası performans farkını görseller de çok azı bunun kapatılması için uğraşır. Bunun nedeninin “işin doğası” olduğu düşünülerek bankanın etkisinin olamayacağı faktörlere atıfta bulunulur. Bu farkın sebeplerine odaklanmak yerine çoğu zaman yeni format, sistem ve eğitime ağırlık verilir. Elbette ki bunlar da performansı artırır ancak başarılı şubeler bunlar olmadan da başarılarını kanıtlayabilmişlerdir.

Şubeler arası etkinlik farkının zor bir denklem olmasının nedeni şubelerin birbirine benzememesidir. Yerel müşteri kitlesi, beklentileri ve alışkanlıkları gibi unsurlar şubelerin bölgeden bölgeye farklılaşmasını zorunlu kılmaktadır. Bazı şubeler yaşlı insanlardan yüklü miktarda mevduat elde ederken diğer şubeler genç insanlara mortgage ve tüketici kredisi kullanırabilir.

Şehrin en merkezi ve prestijli yerindeki klasik bir şube ile kırsal bir bölgenin ücra bir köşesindeki mini şubenin aynı olması beklenemez. Zaten amacımız da mini şubenin toplam gelirini klasik şube ile karşılaştırmak değildir. Ancak her iki tip şubenin bulunduğu bölgenin potansiyeli ve imkanları ölçüsünde elde edebileceği bir pay vardır. Şubeler arası farkın kapatılmasından kasıt pazarın ihtiyaç ve potansiyeli ile

¹⁰⁶ William W. Streeter, “What Makes a Good Branch?”, **ABA Banking Journal**, vol. 95, s. 9 (2003): 4.

orantılı olarak mümkün olan en yüksek getirinin elde edilmesidir. Mini şubenin pazar potansiyeli ile paralel olarak elde edeceği getiri oranının klasik şubelerin Getiri/Potansiyel oranı ile karşılaştırılması şubeler arası farkın değerlendirilmesinde kullanılabilir.

Çözüm olarak şubeler arası performans farkı doğru yaklaşım ve aksiyonla kapatılabilir. Bu fark bazı temel faktörden kaynaklanmaktadır. Yanlış operasyonel model merkezi ve yerel yönetim arasındaki etkinliği düşürür. Bankalar merkezi ve yerel yönetim arasında çok daha dinamik ilişki kurarak tarafların en iyi kontrol edebildikleri performans kriterlerine odaklanmalarını sağlayan yeni bir modele ihtiyaç duyarlar. Bu model şube personelinin bankanın gördüğü şekilde hedefleri görmeleri ve müşterilere etki edebilecek yetenekli kişilerin bünyeye dahil edilmesine yardımcı olur. Verilecek teşviklerle şubeler arası farkın kapanmasında etkili olacak noktalara odaklanılır. Gerekirse yöneticilere daha yüksek performans gösterebilecekleri alanlar gösterilir.

Şubeler arası kar, satış hacmi, maliyetler açısından farklılık olsa da çapraz satış konusunda şubeler genellikle birbirine benzer bir çizgi sergilerler. Ürüne odaklanma merkezi kontrol açısından önemlidir. Başarılı şubeler yerel pazar için en uygun ve bankaya en fazla değeri getiren ürün karışımını satarken diğer şubeler kendileri için en kolay ürünleri satmayı tercih edebilirler. Bankaların ürünleri gruplayarak pazarlaması bunun önüne geçmenin yollarından biridir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu ürün sepetinin yerel beklentiler ile çelişmemesidir. Merkez her bölge için yerel gereksinimleri tam olarak karşılayamayacaktır. Şubelerden pazara uygun olmayan ürün gruplarını satmaları istenmiş olabilir.

Her şubede teknik olarak tüm ürün ve hizmetler sunulabiliyor olsa da pazarın ihtiyaç ve potansiyeline göre bazı ürün ve hizmetler öne çıkartılabilir. Her şube için farklı pazarlama yönetimi geliştirilebilir çünkü müşteri segmenti ve beklentileri farklıdır. Ürünler farklı biçimlerde gruplanarak pazarlanabilir. Mini şubelerin tek başına pazarlama stratejilerini belirlemesi zor olacağı için belli bir bölgede bulunan tüm mini şubeler için ortak bir strateji geliştirilebilir.

Uygulanabilecek diğer bir çözüm, hedefler genel katılımın sağlanması için konulmasına karşın bunun tamamen yerel yöneticilerin bireyleri yönetmesi için bir kılavuz olarak kullanılmasıdır. Yani hedefler tamamen bir gösterge niteliğinde olup

yerel pazarın ihtiyaç ve beklentilerine göre farklı ürün gruplarının satışına müsaade edilebilir. Böyle bir durumda satışlar hedeflerle çelişse bile bir pazardan mümkün olabilecek en fazla getiri elde edilir. Örneğin bir bölgedeki kredi hedefi yüksektir ancak yerel pazarın krediye ihtiyacı azdır ve mevduat fazlası vardır. Böyle bir farklılığı engellemenin yolu yerel şubelerin kendi stratejilerini oluşturmalarına fırsat verilmesinden geçmektedir.

Şube çalışanları müşteri kitlelerini ve rakiplerini daha iyi analiz edebilmek için başka bankaların şubelerine müşteri rolünde giderek gözlemleyebilir. Böylece kendi şubelerinde uyguladıkları ile farkları karşılaştırarak performanslarını arttırabilirler.

Şubeler edindikleri tecrübeleri birbirleriyle paylaşabilecekleri bir forum oluşturulur. Bu forum intranette yazılı bir bilgi paylaşımı şeklinde olduğu gibi zaman zaman video konferans oturumlarıyla veya merkez binada toplantılarla şubeler arası bilgi ve tecrübe paylaşımı sağlanabilir.

Mini şube performansı değerlendirilirken direkt ve endirekt aşağıdaki kriterler dikkate alınır:¹⁰⁷

1- Davranışsal

- Müşteri sadakati
- Müşterinin banka ile ilişkisinin uzunluğu
- Müşterinin mini şubede gerçekleştirdiği işlemlerin sayısı

2- Kazançla ilgili

- Müşteri başı yeni ürün satışı
- Müşteri başı toplam satılan ürün
- Müşteri başı gelir

3- Şube üretkenliğiyle ilgili

- Tam gün çalışan personel başı işlem
- Metre kare alan başı işlem hacmi
- İşlemlerin tamamlama süresi
- Alternatif dağıtım kanalları kullanım oranı

¹⁰⁷ Steven Keith Platt, Peter Vansickle, “Can a DCN Impact Your Branch Experience? Banks Can Look to Retailing for Positive Experience with Digital Communication Networks. But There Should Be a Clear Strategy for Their Use”, **ABA Banking Journal**, vol. 98, s.10 (2006): 64.

4.6. Mini Şubelerde Satış ve Pazarlama

Şubeler satış kültüründen pazarlama kültürüne doğru yaklaşmalıdır. Pazarlama yönetimi şubelerdeki pazarlama faaliyetlerinin merkezileştirilmesinden kurtulmasına dayanmaktadır. Şube çalışanları kendi şubeleri için uygulayacakları pazarlama stratejisini belirlemede etkin rol almalılar. Böylece hedef kitleye hitap eden doğru pazarlama yapılır ve çalışanlar işleri konusunda daha istekli olurlar.

Pazarlama stratejisinin belirlenmesinden sonra satış için ilk adım mini şubelerde öne çıkarılması istenen bankacılık hizmetlerinin tespit edilmesidir. Ardından her şube müşteri kitlesine göre hizmetleri nasıl satacağını belirler. Günümüzde satış temsilcileri masalarından kaldırılarak müşterileri karşılayan, işlemleri veznelere diğer kanallara yönlendiren ve çevredeki potansiyel müşterilerle iletişime geçen kişiler haline getirilmiştir. Bu satış yaklaşımı mini şubeler için son derece elverişlidir.

Süpermarket şube formatındaki şubelerin sayısının artmasının esas nedeni yeni müşterilere ulaşabilmektir. Bir araştırmaya göre haftalık ortalama 2,5 kez süpermarketlere uğrayan insanlardan %80 - %90 kadar bir oranı süpermarket banka şubesinin müşterisi değildir.¹⁰⁸ Yeni iş fırsatlarından faydalanmak için sadece süpermarket şube açmak yeterli değildir. Süpermarket şube formatının mini şube modeline dönüştürülmesi gerekmektedir. Yani sunulan ürün ve hizmetlerin sayısı arttırılarak mevcut müşterilerin başka şubelere ihtiyaç duymayacak şekilde hizmet almaları sağlanmalıdır. Böylelikle satış stratejileri çok sayıda yeni ve sadık müşteri elde edilmesinde başarı gösterebilir. Satış mesajını öne çıkarmak için aşağıdaki yöntemler kullanılabilir.

- Elektronik bir görüntü sistemi ürünlerin reklamını yapar
- Müşteri temsilcisine yakın bir yerdeki ürün posterleri çapraz satışı artırır
- Büyük bir duvar tipi ekran özel ürünleri öne çıkarır

Mini şube bankacılığı modeli başarıyla uygulandıkça ve bankada kurulu olan teknolojik yapı güçlendikçe mini şube bazında pazarlama stratejileri geliştirilebilir ve ürün farklılaştırması yapılabilir. Verilen hizmetleri müşterilerin zihninde canlı

¹⁰⁸ Julie Monahan, "The Branch Is Dead. Long Live the Branch", **ABA Banking Journal**, vol. 98, s. 4 (2006): 3.

tutabilmek için “ayın ürünü” adı altında pazarlama yapılabilir. Sadece ürünü tanıtan bir posterle geçiştirmek yerine mini şube ayın ürününe göre çeşitli görsel öğelerle dekore edilebilir. Böylelikle insanların ilgisi canlı tutularak mini şube personeli müşteriye yaklaştığında daha başarılı sonuçlar elde edebilir.

Rekabetin bir sonucu olarak mini şube çalışanlarından birim alan ve birim müşteri miktarıyla orantılı performans beklentileri ortaya çıkar. Farklılaşan satış ve pazarlama yöntemleriyle birlikte ihtiyaç duyulan personel de değişir. Mini şubenin kurulacağı yerdeki perakende sektöründen gelen kişiler mini şubelerde görev alabilir. Bu kişiler genellikle yoğun çalışma temposuna, akşam ve haftasonu mesaisine alışık kişilerdir. Dolayısıyla mini şubeye farklı bir enerji ve satış kültürü kazandırabilirler. Geleneksel şubelerdeki satış temsilcisine oranla mini şubede çalışan bir satış temsilcisi daha fazla satış gerçekleştirebilir. Satış hacminin arttırılabilmesi için çalışanlara maaşa ilave olarak satış oranında komisyon verilebilir.

Mini şubede satış temsilcileri masalarından kalktığı anda aslında yakın çevredeki tüm alan bir anlamda mini şubenin bir parçası gibi görülebilir. Satış temsilcileri masalarından kalkabilmeleri için müşterileri ATM’lere, internet bankacılığı kiosklarına ve çağrı merkezlerine bağlı telefonlara yönlendirilmeleri doğru olur. Böylece çalışanlar satışa daha fazla odaklanabilirler. Gerilla pazarlama bir ürünü satmaya çalışmaktan ziyade birilerine ulaşmaya ve temas kurmaya dayanır. Bayanlar tuvaletine bankacılıkta bayanların başarısını öven bir poster asılabilir veya bir alışveriş merkezindeki yiyecek içecek alanındaki masaların üzeri bankanın reklamı ile kaplanabilir. Mini şubenin civardaki reklamlarla görünürlüğü arttıķa etrafta dolaşan satış temsilcileri daha başarılı sonuçlar alacaktır.

4.6.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Modern bankacılık müşteri alışkanlıklarını derinlemesine analiz eden müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemleri kullanmaktadır. Etkili CRM çözümleri ile her pazara, segmente ve müşteriye göre farklı ürün pazarlanabilir. CRM’i mini şubede uygulayan bir banka sadece şubeyi olabilecek en etkin bir şekilde küçültmüş olmayacak, aynı zamanda müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına da en iyi çözümleri sunabilecektir.

Ürünler arası uçtan uca müşteri ilişkilerini yönetmek için bankalar CRM sistemlerini veritabanlarıyla entegre ederler. Teller yazılımlarının içine müşteri hakkında

derinlemesine analiz ve ipucu veren CRM uygulamaları gömülmektedir. Yüksek bir satış başarısı için müşteri verileri depolanıp analiz edildikten sonra mini şubedeki müşteri temsilcisinin ekranına çapraz satış imkanı olarak görüntülenir. Müşteri temsilcisi rutin bir işlem yaparken CRM sistemi müşteriyle ilgili başka bir fırsatı ekrana getirerek yeni satış ve ilişkilerin doğmasına yardımcı olabilir.

Şube bankacılığının en başarılı otomasyon çözümlerinin müşteri ilişkileri yönetimi üzerine odaklanan firmalardan gelmesi şaşırtıcı değildir. Bankalar değişime ayak uydurdukça geleneksel gişe çalışanları CRM uygulamalarının desteğiyle satışa dönüşecek hizmetlerin müşteriye sunulması görevini üstlenirler. Böylece katma değer kazanan hizmetler ile müşteri tecrübesi daha yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakatine dönüşür. Ayrıca çapraz satışlarla daha yüksek oranda müşterinin cüzdanından pay alınmasını sağlar.¹⁰⁹

Satışları daha fazla arttırmak amacıyla şubelerin müşteriye verdiği güven kötüye kullanılmamalı ve müşteriye en çok uyan ürün ve hizmetler sunulmalıdır. Aksi takdirde müşteri zihnindeki olumlu imaj kaybolursa başka bir müşteride aynı imajı yeniden elde etmek çok daha maliyetli olacaktır. CRM sistemlerinin müşteri verilerini derinlemesine analiz ederek çözümler üretmesi müşteri ihtiyacını belirlemede etkin rol oynar.

Şube personelinin başarısı müşteri ilişkilerinin şubede arttırılmasından geçmektedir. CRM sistemleri müşteri odaklı olma, satış yönetimi, süregelen eğitimler ve teşvik programlarının uygulanmasıyla orta düzey performans gösteren personelin parlamasında etkin bir rol oynamaktadır.

Aslan payı kar getiren müşterilerin kim olduğunu bilme kabiliyetindedir fakat bankalar bu müşterileri isimleriyle belirleme çalışmasına girmezler çünkü bunu yaptıklarında elde edecekleri verilerle ne yapacaklarından emin değildirler. En fazla kar getiren müşteriler bulunduğu banka onları elde tutmak için yapabileceği herşeyi yapmalıdır. Bankaların kar getiren müşterilerini tutmada sıkı çalışmaları gerektiği açıkken, kar getirmeyen müşterileri elemeleri de gerekmez çünkü verimsiz bir müşteri gelecekte en fazla gelir getiren müşteri haline dönüşebilir. Kar getirmeyen müşterileri bankanın dışına itmek toplumda dalgalanacak kötü intibaya ek olarak sabit maliyetleri yalnızca küçük bir müşteri grubu üzerinde yoğunlaştırır.

¹⁰⁹ Nancy Michael, "More Branches ... Again", **ABA Banking Journal**, vol. 99, s. 2 (2007):12

Oysa anahtar kar getirmeyen ve çok karlı müşterileri daha fazla kar getirici yapmaya çalışmak ve böylece kar riskini düşürerek, karlılığı daha fazla müşteri üzerinde yaymakta yatmaktadır. Her sene kar getirmeyen veya az kar getiren müşterilerin %5'inin kar getiren duruma getirilmesi bahsedilen hedefe ulaşmak için önemli bir adımdır. Kar getirmeyen müşterilere odaklanmanın ve onları kar getiren gruba katmaya çalışmanın diğer bir sebebi, kar getiren müşterilerin diğer kurumlardan tekliflere çokça maruz kalmalarıdır. Bankalar değerli müşterilerini korumak ister fakat böyle değerli olmalarının nedeni onlara herhangi bir şey vermemeleri olabilir. CRM sistemleri karlı müşterileri elde tutmak için ve bugün için verimsiz olan ancak gelecekte parlayacak müşteri profilini tespit etmek için ipuçları verebilir.

Broadway Bankası gişe çalışanlarına müşterilerin karlılık bilgisini ekranda göstermemeye karar vermiştir. Bununla amaçlanan çalışanlarının az kar getiren müşterilere daha farklı davranmamasıdır. İnsanların bankayı tercih etmesini sağlayacak mükemmel hizmeti herkese sunmak gerekir.¹¹⁰

Bir bankada en kar getirmeyen müşterilerin bazıları en çok sayıda ürüne sahip olabilir. Müşteri karlılığına yakından baktığında en karlı müşterilerinin tıpkı en kar getirmeyen müşterilerinin yaptığı gibi ev kredilerine ya da kredi limitlerine sahip olmaya yöneldiklerini görülebilir. Karlılıktaki fark ürünün kendisinde değil ürünlerin kullanımında olabilir.

4.7. Mini Şubelerde Operasyon

Temel operasyonel süreçler mini şubenin konseptine göre yeniden oluşturulmalıdır. Yeni kanalların oluşturulması, arka ofis süreçlerinin merkezileştirilmesi ve verimliliğin artırılması gerekmektedir.

Mini şube bünyesinde çalışan personelin asıl amacı müşteri ilişkileri ve satıştır. Şubenin devamı için gereken tüm arka ofis işlemleri ve operasyonel faaliyetler genel müdürlük birimlerine veya bankaya hizmet sunan şirketlere devredilir. Mini şubede operasyon en aza indirgenir.

¹¹⁰ Lisa Valentine, "Looking for Ms./Mr. Right: Could Your Marketing and Branch Managers Pick out Your Most Profitable Customers? and If They Could, Then What?", **ABA Banking Journal**, vol. 96, s. 6 (2004):64

Banka mini şubeyi kurarken işlemlerde ne kadar esnek ve çevik olabileceğine göre iş süreçlerini şekillendirir. Her şubede kredi onay süreci olmalı mı yoksa merkezi işlem noktasında iyi eğitilmiş ve becerikli uzmanlar bu işlemi üstlenebilirler mi? Eğer bankanın çok iyi bir bilgi işlem altyapısı varsa bu soru önemli ölçüde çözülecektir. Çoğu işlem elektronik ortamda kısa sürede sonuçlanacaktır.

Bir banka fiziksel dağıtım kanalını yeniden tasarlayarak mini şubelere destek verebilen uygun bir yapı kurabilir. Bu yaklaşım doğru yönetildiği sürece sadece operasyona destek vermeye değil yeni müşteri kazanılmasına da destek verir.

İnsanların çoğu banka formlarını şubede doldurmayı tercih ederler. Mini şubede basılı formları bulundurmamak için yer ayırmaya gerek yoktur. Formlar bilgisayarda doldurulur, yazıcıdan çıktısı alınarak müşteriye imzalatılır ve gün sonunda destek için şubeye gelen ekibe teslim edilerek arşive gönderilir. Arşiv yetkilileri dokümanları teslim aldığı anda tarayarak doküman yönetim sistemine kaydeder. Böylece form ve evrak için mini şubede ayrılacak alan en aza indirilir. Ayrıca mini şubede fotokopi çekmek yerine müşterinin belgeleri tarayıcıdan geçirilerek doküman yönetim sistemine doğrudan arşivlenir.

İnsanlar doğru operasyonel modele çabuk ve güçlü bir şekilde yanıt verecektir. Doğru modelle iş verimliliği artacağı gibi yeni yeteneklerin de bankaya çekilmesi kolaylaşacaktır.

Böyle bir modelin uygulanarak değişimin hayata geçirilmesi kolay olmayacaktır; ancak mümkündür. Doğru operasyonel modelin oluşturulması için teknik çözümler, tüm bankanın ahenk ile hareket edebilmesini sağlayacak açık iletişim ve hepsinin üzerinde değişimin gerçekleşmesi yolunda dümeni tutacak bir el gerekmektedir.¹¹¹

Çoğu şube personeli sürekli yoğun tempoda çalışmaktadır. Oysa yapılan işin gerçekten amaçlarla paralellik taşıyıp taşımadığı üzerinde yeterince durulmamaktadır. Yöneticiler işlerinde daha zekice çalışmalarını yönlendirebilirler. Gereksiz birçok ayrıntının ortadan kaldırılmasıyla daha az zamanda daha çok iş üretmek mümkündür.

¹¹¹ Mark Weil, "Closing the Branch Gap: Everyone Knows There's a Performance Gap between Their Best and Worst Branches, but How Do You Close It? the Solution Is Not Easy, but Worth Trying", **ABA Banking Journal**, vol. 95, s. 12 (2003): 31.

Şubeye gelen çağrılar öncelikle çağrı merkezine aktarılarak mümkünse telefon bankacılığı yetkililerince yanıtlanarak sonuçlandırılması sağlanır. Mini şubeye bağlanan çağrı sayısı azaldıkça personelin gereksiz işlerden sıyrılarak müşterilerine daha fazla zaman ayırmaları mümkün olur.

Mini şubelerin iş sürekliliği konusunda bir plan ve strateji geliştirilmelidir. Bu planı hazırlarken mümkün olduğu kadar detaylı bir çalışma yapılır. Personelin cep telefonları sürekli çalışır durumda olmalıdır. Kasalar korumada olmalı, bütün gizli ve önemli mallar ateş geçirmez güvenli yerlerde saklanmalıdır.

Banka operasyonel hataları mümkün olduğunca ortadan kaldırmalı ve müşteri hizmetleri bankanın ilk ve en önde gelen önceliği olmalıdır. Betonville Bank personel hatalarına karşılık müşterisine 5 dolarlık bir çek ve kişisel mektup vererek bu konuda ne kadar ciddi olduğunu göstermiştir.¹¹²

4.8. Mini Şubelerin Yeri

Geleneksel anlayışa göre şube, en çok yeni hesabın açıldığı, mevduatın toplandığı ve yüksek satış hacminin olduğu yerlerde olmalıdır. Argosh's firmasının toplam 1000 şubesi olan iki bankadan topladığı verilere göre aşağıdaki şube yerleri mevduat hacminin artmasına etki etmektedir:¹¹³

- Alışveriş merkezi
- Perakende satış merkezleri
- Kalabalık alanlar
- Merkezi bölgeler
- Şubeye erişimin kolay olduğu yerler

Şube yeri yadırganamayacak kadar önemli olsa da şube karlılığını planlamada en önemli etken yer değildir. Eğer bir yer iyi fakat pazar potansiyeli düşükse, karlı iş yaratmak fiilen mümkün olmaz. İlk önce pazar potansiyeli değerlendirilmelidir. Detaylı bir pazar değerlendirmesi yürütülmelidir ve belirli bir yere karar verilmeden önce analiz edilmelidir. Pazar potansiyelini maksimize etmek bölgede kaç tane ve

¹¹² Steve Cocheo, "The Phoenix Bank of Hallam, Nebraska: After a Devastating Twister Blitzed a Small Nebraska Town and Its Only Bank Branch, Recovery Took Coordination, Cooperation, and, at Times, Confrontation", **ABA Banking Journal**, vol. 98, s. 12 (2006): 24.

¹¹³ George R. Frerichs, "Mapping Branch Profit Potential with Regression Modeling", **ABA Banking Journal**, vol. 97, s. 4 (2005): 69.

çeşitte müşterinin ve rakibin olduğunun değerlendirmesiyle sağlanır. Çok sayıda banka şubesinin olduğu bir bölgede rekabet zordur. Hiç banka şubesinin olmadığı bir bölgede ise müşteri kazanmak çok kolaydır.

Şubeler için ideal yerin bulunması zor bir çalışmadır. Bankalar bölgenin zenginliği, yeni bina yapımları, nüfus yoğunluğu gibi göstergelere dayanarak ideal şube yerinin tahmin edilmesi için çaba sarf ederler. Buna ek olarak şehir, kasaba, kırsal yer, anayol, trafik, park imkanı, giriş-çıkış, görünürlük, yerleşim planının detayları gibi yüzlerce etken de şube yerinin seçimindeki başarıya etki eder. Tüm bu değişkenlerin değerlendirilmesi sonucu ortaya bir puan çıkar. Bu puan belirli bir mevkideki optimum kazanç potansiyeline uygun şubenin ölçüsünü ve türünü belirler.¹¹⁴

Müşteri beklentilerini karşılamak açısından konu ele alındığında, şube müşteriye en yakın olan yerde olmalıdır. Bankalar şehirlerin giderek yayılarak büyümesine karşın müşterileri ile daha yakın olmak durumundadırlar. Her zaman kırsal kesimlerde, üniversitelerde ve bankaların olmadığı yerlerde banka şubeleri popüler olmuştur.

Apple Bank bankalaşmanın çok yoğun olduğu bölgeler, Manhattan ve Long Island'da kurulu olan bir bankadır ve yeni şubeler açmaya devam etmektedir. Bankanın eski yöneticisi James Matera bankanın stratejisini şu şekilde ifade etmektedir: “Filozofimiz bireysel pazara ve demografik özelliklere bakmaktır. Yeni şube açarken aradığımız sorunun yanıtı belli bir sürede başabaş noktasındaki mevduat hacmine varıp varamayacağımızdır. Bütün bunların altında yatan temel etken yeni bir pazara mümkün olan en düşük maliyetle girebilmektir. Ölçeği küçültmek sadece kirayı değil, tüm maliyetlerimizi düşürecektir ve böylece başabaş noktasına daha kısa zamanda ulaştıracaktır. Buna ilave olarak riski azaltmak için daha kısa süreli kira sözleşmeleri yapmaktayız.”

Apple Bank'ın bir şubesi Park Avenue binasının lobisinde iki asansör arasındaki alandadır. Müdür yardımcısı Jesse Allen “Müşteriler çok rahat etmektedir. Yerimiz çok sınırlı olsa da kesinlikle işe yarıyor.” diyerek şubesinin başarısını ifade etmektedir.

Zions First National Bank'ın eski yöneticisi Eric Storey ise bankanın tarihindeki en küçük şubeyi nasıl açtıklarını şöyle ifade etmektedir: “Utah'da 7.000 kişinin yaşadığı

¹¹⁴ George R. Frerichs, “The Decision Matrix and GRFI's Regression Modeling Effectively Map Branch Profit Potential”, **ABA Banking Journal**, vol. 93, s. 12 (2001): 70.

bir kasabadaki bir bakkalı finanse ettik. Esnaf bize merdivenin altında 2 x 2 m. alanında bir yerinin olduğunu ve istersek kullanabileceğimizi söyledi. Biz de burayı tüm bankacılık hizmetlerimizi sunduğumuz bir mini şube haline getirdik. Bir kişi hem teller hem de müşteri hizmetleri faaliyetlerini yerine getiriyor. Ekipmanlar için kilitli bir yerimiz var. Akşam olduğunda temsilcimiz kapıyı kilitliyor ve çıkıyor. Bölgedeki tek bankayız ve insanlar bundan gerçekten hoşnut.”¹¹⁵

4.8.1. Yeni Bölgelerde Mini Şube Açma

Neden bazı bankalar yılda %20 büyürken bazıları mesafe kat edemiyor? Bunun sebeplerinden biri başarılı olup olmayacağını bilmeyerek bankaların inanılmaz rakamlara açtıkları şubelerdir. Özellikle duraksayan ekonomilerde bankaların karlılıkları azalan talep ile birlikte şubelerin yüksek maliyetleri karşısında düşer. Bankalar birçok mevcut şubeyi de kapatma yoluna giderken yeni şube açılışlarını çok dikkatli düşünür.¹¹⁶ Diğer taraftan şubeler bankaların kredi ve mevduatlarını geniş bir coğrafi alandaki müşteri kitlesine yayarak riski dağıtır. Böylece şube bankacılığı ekonomik şoklara karşı bankacılık sisteminin kırılganlığını korur. Ancak “en çok şubesi olan banka en etkin olandır” şeklinde yorumlanmaz.

Bankalar demografik değerleri, geçmiş mevduat ve işlem verilerini kullanarak yeni açılacak şube yerleri konusunda performans analizi yapar. Tam teşekküllü büyük bir şube açmak elbette ki birçok bölge için elverişli değildir. Bu nedenle maliyetleri en aza indiren mini şube modeli ile şube sayısının artırılması bankalar için önemlidir. Ancak bu şekilde ekonomik şoklara karşı kırılganlık azaltılabilir ve duraksayan ekonomilerde hayatta kalmak kolaylaşır.

Modern yaklaşım alternatif dağıtım kanalları olmasına karşın birçok ülkede bankaların şube sayısı giderek artmaya devam etmektedir. 2002’den 2008 yılına kadar geçen altı yıllık sürede Türkiye’deki banka sayısı 56’dan 46’ya düşerken, şube sayısı 6156’dan 8174’e çıkmış ve personel sayısı da 129 binden 166 bine ulaşmıştır.¹¹⁷ Ekonomik istikrar ve büyümeye ilave olarak bunun sebeplerinden biri yeni açılan şubelerin bir kısmının klasik şube özelliklerinden farklı olması ve bankaların fiziksel olarak daha küçük şubeler açmasıdır. Bu, yeni bir pazara girmek

¹¹⁵ Beverly K. Wayne , Curtis B. Wayne, "Branches For A Small Planet: The Virtual Branch May Not Turn Out To Be Electronic, Just Very Small, **ABA Banking Journal**, vol. 87 (1995): 5.

¹¹⁶ Tom Flynn, “How Do I Tell a Plum from a Lemon?”, **ABA Banking Journal**, vol. 93, s.8 (2001): 14.

¹¹⁷ “İstatistiki Raporlar”, Türkiye Bankalar Birliği, <http://www.tbb.org.tr/net/donemsel> [14.11.2008] .

için daha ucuz ve esnek bir yol olduğu gibi pazardan çıkmak gerekirse de daha kolay bir yöntemdir.

Şube açmanın önemine karşın yeni bölgelerde şube açan ilk banka olma konusunda dikkatli olunması gerekmektedir. Son dönemlerdeki şubeleşme dalgasına rağmen hiçbir şubenin olmadığı pek çok alan bulunmaktadır. Bazı yerel bölgelerde nüfus artışı hızlı olabilir. Bir bankanın yayılma ekibi için son derece kritik olan sorular bir pazarlara girilip girilmeyeceği veya ne zaman girileceği üzerinedir.

Geleneksel düşünce ilk harekete geçenlerin sürekli bir avantaj kazanabileceği şeklinde olsa da bu durumun bireysel bankacılık için geçerli olmaması için pek çok sebep vardır. Bankacılıkta pazarda ilk yerini alanın elde ettiği avantaj aslında yanıltıcı olabilir. Zaman içinde ilgili pazar beklentilerden farklı gelişebilir ve daha sonra pazara giren bir banka için daha iyi fırsatlar doğurabilir. Takipçi bankaların hangi pazarlara başarılı bir şekilde girildiğini gözlemlenebilir fırsatı vardır. Sonuç olarak yerel şube konumlandırma hem ilk harekete geçenlerin hem de takipçilerin sürdürülebilir avantajlar elde edebileceklerini düşündüren sebepler vardır.

İlk harekete geçen şubeler için kısa vadeli bazı kazançlar söz konusu olsa da zaman içinde takipçilerin emsallerine nazaran daha büyük oranda fayda elde etme ihtimali vardır. Uzun vadede bakıldığında takipçinin daha yüksek başarı elde edebileceği görülmektedir.¹¹⁸ Buna karşın pazarda ilk olmanın riskleri ile ilgili daha fazla kanıt bir pazara girmiş olan ve daha sonra hiçbir rakibi tarafından takip edilmemiş olan bankaların performansında bulunabilir.

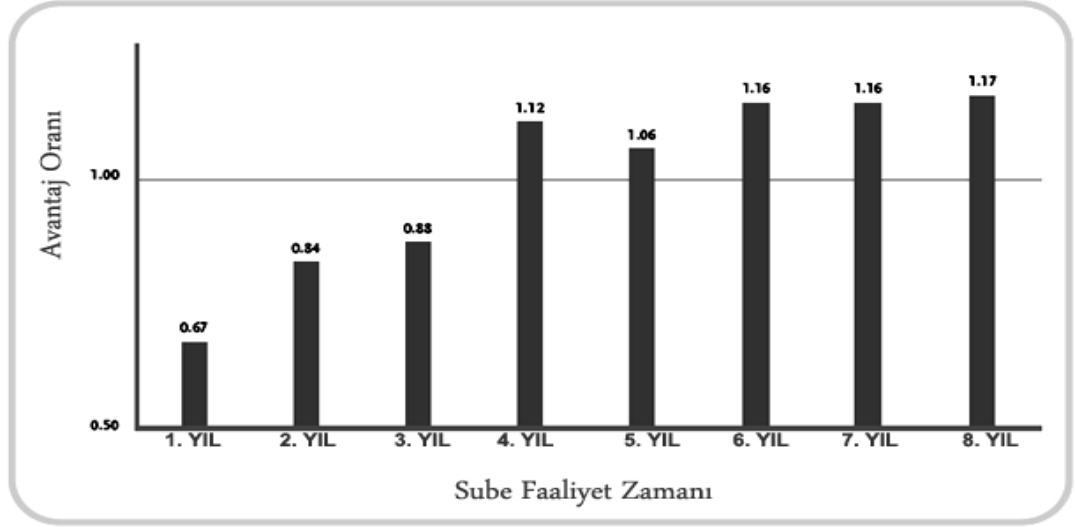
Takipçiler ilk hareket eden şubenin performansını gözlemleyerek pazar potansiyeli hakkında bilgi edinebilmektedirler. Bu bilgi takipçilerin düşük karlı pazarlara girme konusundaki riskten büyük oranda kaçınmalarını sağlamaktadır. Takipçi bankalar ilk harekete geçen rakipleriyle daha az riskli koşullarda aynı fırsatlara sahip olur.

İlk harekete geçme riskinin ikinci unsuru çok erken hareket etmiş olmak veya yanlış pazarları ya da konumları seçmektir. İlk hamleyi yapan pek çok şube genellikle gelişmekte olan ya da gelişmesi beklenen yerleri seçer. Pek çok kez gelişim modelleri zaman içinde değişir ve orijinal plana göre farklılaşır. Bu durum takipçi bankaların çok daha uygun bir konumda şube açması için fırsat doğurur. Takipçi banka pazara girmeden önce daha fazla bilgi sahibi olarak bazı avantajlar elde

¹¹⁸ Hooman Estelami, **Marketing Financial Services** (New York: Dog Ear Publishing, 2007), 177.

edebilir ve pazarın ilk riskini almış olan birinci bankanın üzerinde fayda elde edebilir.¹¹⁹ Aşağıdaki tabloda üçüncü yıldan sonra bölgedeki ilk şube olmanın avantajının kaybedildiği görülmektedir.

Tablo 2: Bir Bölgede Şube Açmanın Yıllara Göre Fayda Derecesi



Kaynak: Hal Hopson, Brian Diepold, "First mover advantage in branch banking: Is it really an advantage?" New York: Mapinfo, 2006

Mevduat Etkinlik Oranı (MEO) = Şube mevduatı / Ortalama ülke içi şube mevduatı

Avantaj Oranı (AO) = Takipçinin MEO değeri / İlk hareket edenin MEO değeri

AO < 1 ilk hareket eden bankanın avantajlı olduğunu gösterir

AO > 1 takipçinin avantajlı olduğunu gösterir

Her ne kadar pazarda ilk olma konusuna çok fazla önem verilse de pek çok durumda avantajın daha sabırlı olan bankaya gittiğini yukarıdaki tablo göstermektedir. Bankacılıkta bir pazarda bölgedeki ilk şube olma avantajının ilk birkaç yıl ile sınırlı kaldığını ve sonunda takipçilerin ilk şubeden daha iyi performans gösterdiğini görüyoruz. Daha da kötüsü ilk harekete geçen bankalar önemli riskler alırlar. İlk hamleyi yapan ve takipçileri olmayan bankalar genellikle düşük performans gösterirler. Başlangıçtaki birkaç yılda ilk harekete geçen şubenin performans potansiyelinin olduğunu öne sürer ancak ilk harekete geçen şubeler için normal

¹¹⁹ Allen N. Berger, Astrid A. Dick, "Entry Into Banking Markets And The Early-Mover Advantage", Wharton Financial Institutions Center (2006).

koşullarda herhangi bir uzun dönem avantajı görülmemektedir. Bulgular ve deneyim yeni pazarlarda uzun vadede takipçi bankaların ilk harekete geçen emsallerinin performanslarının üzerine çıkmak için ciddi şanslarının olduğunu göstermektedir.¹²⁰

Mini şube bankacılığı modeli bu araştırmada öne sürülen yeni bölgelerde ilk şube açmanın risklerini en aza indirmektedir. Gerek yatırım maliyetlerinin düşüklüğü, gerek personel sayısının ve sabit giderlerinin azlığı nedeniyle yeni pazarlara girmede mini şube bankacılığı çoğu zaman uygulanabilecek en güzel stratejidir. Pazara ilk giren bankanın sonradan gelen bankalara karşı rekabet avantajını korumasının yolu belli dönemlerde bölge hakkında derinlemesine araştırmalar yapılarak gerekirse şube yerinin yeniden konumlandırılmasıyla mümkündür. Bir banka yeni pazara yatırım riskini en aza indiren mini şube bankacılığı modeliyle girse ve birkaç sene sonra şube stratejisini yeniden konumlandırırsa o pazarda sürekli olarak liderlik avantajını sürdürebilir.

Birçok yeni bölgede mini şubeler açılarak büyümenin önünde bazı engeller olabilir. Bazı ülkelerde merkez bankası ve kanun koyucu bankaların açabileceği şube sayılarına ve açılan şubelerin yerlerine çeşitli sınırlamalar getirmektedir. Bu sınırlamalar rekabeti arttırmak veya bankacılık hizmetlerini şubelerin olmadığı alanlara yaygınlaştırmak gibi amaçlar taşıyabilir.¹²¹ Ancak bu gibi kısıtlamalar bir bankanın menfaat elde edebileceği pazarların dışında bırakılması gibi sonuçlar doğurabilir. Daha önemlisi yeni şube açılmasına getirilen sınırlamalar bankacılık sisteminin sağlamlığını zayıflatır.

Mitchener'in 2000 – 2005 yılları arasındaki araştırmasına göre yeni şube açma sınırlamasının olmadığı yerlerde ekonomik daralma zamanlarında batan banka sayısı azalmaktadır. Grossman 25 ülkede yaptığı araştırmada büyük buhran döneminde çok sayıda şube ağı olan bankaların krizden daha az etkilendiklerini ortaya çıkarmıştır. Araştırmalar her ne kadar şube sayısı ve finansal sağlamlık arasında korelasyon gösterse de bunun sebebi hakkında kesin bir bulgu bulunmamaktadır. Bu nedenle şubeleşmenin olumlu etkisinin portföy çeşitliliğine ilave olarak başka sebeplerle ilişkili olması mümkündür.¹²²

¹²⁰ Hal Hopson, Brian Diepold, "First Mover Advantage in Branch Banking: Is it really an advantage?", **Mapinfo** (2006).

¹²¹ "Bank Branch Applications Pile Up at BSP", **Manila Bulletin**, 29 Ocak 2006.

¹²² Mark Carlson, Kris James Mitchener, "Branch Banking, Bank Competition and Financial Stability", **Journal of Money, Credit & Banking**, vol. 38, s. 5 (2006):12.

Bankaların şube sayısındaki artış bankalar arası birleşmeleri ve pazardan çıkışları hızlandırmaktadır. Fakat bu durumun daha rekabetçi bir bankacılık sistemine mi yoksa monopol pazarlara mı yol açtığı sorgulanabilir. Bankaların yeni şube açmasına sınır getirilmesi yapay olarak pazarın segmentlere ayrılmasına ve bankaların belli bölgelerde monopol gibi şubeleşmesine yol açmaktadır. Serbestçe şube açmanın getirdiği etki tüm bölgelere rekabeti yaygınlaştırmasıdır.

Mini şube bankacılığını ilk uygulayan bankalar merkez bankası ve kanun koyucunun getirdiği şube sayısındaki sınırlamalar veya belli bölgelere şube açılmayacağı gibi kısıtlamalardan sıyrılabilir. Birkaç kişinin çalıştığı bir mini şube geniş alan kaplayan klasik şube kavramından uzak olduğu gibi yasal sınırlamalarının dışında kalarak bir ATM veya hizmet noktası gibi kabul görebilir. Bu durum bankanın rakiplerine karşı büyük bir avantaj elde etmesini sağlayabilir.

Bazı ülkelerde yeni şube açma trendine karşın bazı ülkelerde banka şubeleri giderek kapatılmaktadır. Öyle ki müşteri bir şube kapandığında başka bir şubeye gönderilir, ne var ki müşterinin gittiği diğer şube de kapanmıştır. Bankalar şube ağını daralttıkça toplum hayatı bankacılık hizmetlerinden mahrum kalmaktadır. Bu durum sadece müşteriler için değil personel için de çok kötü bir tecrübedir.¹²³

İngiltere’de büyük bankalar rekor düzeyde karlar elde etmelerine rağmen en fakir toplulukları bankacılık hizmetlerinden mahrum bırakmakla suçlanmaktadırlar. Economic and Social Research Council tarafından desteklenen bir araştırmaya göre 1995 – 2003 yılları arasında 1,074 yeni banka şubesi açılırken 4,041 şube kapatılmıştır. University of Nottingham’daki bir çalışmaya göre ise çoğu bankalar fakir kırsal bölgeleri terk etmiştir. Araştırma sahibi Profesör Andrew Leyshon banka şubelerinin kapatılması ile müşterilerin cebine ilave ulaşım maliyetleri yüklenildiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu durum toplumda terk edilmişlik duygusu uyandırmaktadır. Uzmanlar bankaların yüksek karlarına rağmen daha fazla sayıda şube kapanışlarının kapıda olduğunu ifade etmektedir.¹²⁴

İngiltere’de Barnt Green kasabasında Lloyds TSB’nin ekonomik olmaması nedeniyle şubesini kapatma kararına karşı halk bankayı protesto etmiştir. Bölgede çok sayıda emekli insan yaşamakta olup ve bu kişiler bankacılık işlemleri için uzak bir yere

¹²³ “Misery-Go-Round; Your Local Bank Branch Is Closing So They Send You to Another. What a Surprise - That's Closing too”, **The Mail on Sunday**, 4 Eylül 2005, 9.

¹²⁴ “Poorest shut out by 4000 branch closures”, **The Mirror**, 23 Şubat 2006, 49.

gitmek zorunda kalmışlardır. Daha sonra bu durum büyüyerek Londra'daki banka yöneticilerine karşı lobiye dönüşmüş ve protesto için 1,000 imza toplanmıştır.¹²⁵

Böyle bir durumun acaba bankanın imajına verdiği zarar mı daha büyük yoksa şube maliyetleri mi? Eğer banka ekonomik olmayan şubelerini mini şube modeline dönüştürerek hizmet verebilseydi hem protestolarla karşı karşıya kalmayacaktı, hem de o bölgeden gelir elde etmeye devam edecekti.

4.9. Mini Şube Maliyet ve Gelirleri

Klasik şubelerin maliyetleri çok yüksektir. Büyük şubeleri olan bankaların çoğu, uzun dönemli kira sözleşmeleri olan bu şubelerle ne yapacaklarını bilememektedir. Geleneksel şubelerden mini şubelere doğru değişimin kısa vadeli maliyeti, mevcut yerlerin kira kontratlarının iptali nedeniyle oluşacak giderler, teknoloji yatırımları, personel eğitimi ve ayrıcalıklı paketlerdir. Bu yüzden bankanın hedeflerine belli dönemlerde ulaşamaması gibi sonuçlar doğabilir. Mini şube bankacılığı modelini sadece yeni açılacak şubeler için uygulamak mevcut gelirlerin artarak devam etmesini sağlayacağı gibi uzun vadede maliyet tasarruflarını da beraberinde getirecektir.

Mini şube geleneksel şubeye göre kendi maliyetlerini birkaç kat daha hızlı çıkartır. Genellikle başabaş noktasına ilk yıl içinde ulaşılabilir. Başabaş noktası doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki yönlüdür. Doğrudan harcamalar yalnızca şube maliyetlerini içerir. Bu başabaş noktasının ilk seviyesidir ve şubenin kendi harcamalarını kapatmak için gerekli mevduat tabanını belirler. Dolaylı harcamalar ise şube dışı diğer maliyetleri içerir. Şubenin hem doğrudan hem de dolaylı maliyetleri toplandığında tüm maliyetleri kapatmak için gerekli mevduat seviyesi hesaplanabilir. Bu, başabaş noktasının ikinci seviyesidir.

Yeni bir şube kurmada temel mesele mevduat büyüklüğü ve karışımıdır. Mevduat toplama açısından şube performansı değerlendirildiğinde şu sorularla karşılaşılır. Makul bir zaman çerçevesinde ve kabul edilebilir maliyetlerle başabaş düzeyine ulaşılabilir mi? Mevduat tabanının ve sunulan hizmetlerin karışımı makul bir sürede hedeflere ulaşmak için yeterli geliri sağlayacak mı?

¹²⁵ “Villagers Rebel against Bank Campaign to Save Branch”, **Birmingham Evening Mail**, 27 Mart 2000.

Süpermarket şubeleri organizasyonel ve teknolojik gereksinimler yerine getirildiği takdirde mini şube modeline dönüştürülebilir. Süpermarket şubeleri fiziksel alan ve personel sayısı açısından mini şubeye benzediği için klasik şubeyle karşılaştırılan araştırmalara değinmekte yarar var.

Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre tipik bir süpermarket şubesi, direk harcama tabanında başabaş noktasını elde etmek için ortalama olarak 7 milyon USD mevduata ve ikinci seviye başabaş noktasını karşılamak için ise 14 milyon USD’den fazlasına ihtiyaç duyar.

7 milyon USD geleneksel bir şubenin tipik 8.6 milyon - 9.2 milyon USD olan başabaş noktasından biraz daha azken, gerekli mevduat büyümesi 3 yıldan 5 yıla kadar zaman alır. 7 milyon USD elde etmek için geçen zaman normal bir şubenin ortalama 18 ila 20 ay olan başabaş noktasına ulaşma süresinin oldukça ötesindedir. Süpermarket şubesinin klasik şubeyle aynı kazançları sağlaması için elde edeceği mevduatın artması gerekmektedir. Bu yüzden banka pazarını genişletmenin ilave maliyeti olarak süpermarket şubelerinden oldukça düşük mevduat birikimini kabul etmeye zorunlu kalabilir. Yönetim maliyetin emeğe değip değmediğine karar vermelidir.

Mevcut klasik bir şube yaklaşık olarak mevduatının %2,5 - %3 oranında bir harcamaya sahiptir. Süpermarket şubesi yoluyla elde edilen fonların daha yüksek maliyetli olup karışımın faizsiz mevduattan ziyade vadeli mevduata yöneldiğini işaret eder. Bu da gösteriyor ki, müşteriler şubeyi günlük bankacılıktan çok özel özendirme oranları için ziyaret ediyorlar. Süpermarket şubelerindeki diğer bir ilginç faktör ise şube kasasındaki paranın seviyesidir. Bu kazandırmayan varlık normal bir şube oranı olan 85 - 100 puanın çok ötesine geçerek mevduat tabanının en az %2,5’ünü oluşturur. Bu, müşterilerin yüklü nakit çekme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Bir başka araştırma New Jersey ve Pennsylvania’da toplam sekiz süpermarket şubesine sahip altı yerel bankada yapılmıştır. Araştırmaya dahil olan süpermarket şubelerinin en yenisi 15 ay, en eskisi ise yaklaşık 5 yıldır hizmet vermektedir. Her şubede en az bir, kimi zaman iki ve bir şubede de üç ATM bulunmaktadır. Süpermarket şubelerinden 5 yıllık geçmişiyile en eskisi olanı mevduat açısından 8 milyon USD’nin hemen altındadır. Tüm şubelerin ortalama mevduat büyüklüğü 5.5

milyon USD'ye yakın ve ayda ortalama 130.000 USD'lik büyüme göstermektedir. Ayrıca sekiz şubenin ortalama mevduat faiz gideri yaklaşık %4 seviyesindedir. Bu, bir süpermarket şubesinde beklenenden çok farklı bir mevduat karışımıdır.

Süpermarket bankacılığı hakkında yapılan birçok araştırma göstermektedir ki sınırlı hizmet veren günümüzün süpermarket bankacılığı müşteriler tarafından henüz tam olarak kabul edilmemiştir. Bunu bankaların performansına bakarak görmek mümkündür. Araştırmada bankaların süpermarket müşterilerinin geleneksel şubeyle karşılaştırıldığında yeterli mevduat performansını gösteremedikleri ortaya çıkmıştır. Bunun sebeplerinden biri süpermarket şubelerinin hizmetlerinin sınırlı olması nedeniyle müşterilere yeterli bankacılık hizmeti verememesidir. Mini şube modeli bu eksikliği gidererek bir süpermarket şubesinin tam hizmet şubesine dönüşebilmesini mümkün kılmaktadır. Böyle bir dönüşüm sonrası mini şube maliyetlerini karşılamak için gerekli olan mevduat tabanını daha kolay elde edilebilecektir. Bununla birlikte mini şubelerden elde edilen gelir sadece mevduatla sınırlı olmayıp mini şube maliyetlerini çıkarmada kullanılacak kredilerin ve diğer hizmetlerin rolü de gözden kaçırılmamalıdır.¹²⁶

4.10. Franchise Mini Şubeler

Bankalar arası rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Yoğun rekabet ortamında bankaların müşterileri kazanabilmek için ne yapılması gerektiğini çok iyi düşünmeleri gerekir. Franchising müşterilere farklı bir yöntemle yaklaşımları için güzel bir fırsat oluşturmaktadır.

Mini şube bankacılığı modeli franchising için uygulanabilecek en güzel modeldir. Küçük girişimcinin dahi sermayesini bankacılık sektöründe franchise olarak değerlendirmesi mümkündür. Mini şube bankacılığı ile franchising modellerinin birleştirilmesi sonucu bir banka sektörde kaldıraç etkisiyle çok hızlı bir büyüme gösterebilir. Avustralya, Belçika ve diğer birçok ülkede bankacılık hizmetleri franchise olarak sunulmaktadır. İngiltere'nin en büyük beş bankasından birini franchising yöntemi ile yöneten Mark Melvin eski bir Burger King yöneticisiydi. Abbey National 2000 yılından itibaren şubelerinin çoğu franchise haline gelmiştir.¹²⁷

¹²⁶ Carlson, *age*, 14.

¹²⁷ Orla O'Sullivan, "Fries with That Loan? How Can Your Bank Benefit from Branch Managers Who Risk Their Shirt-And More", *ABA Banking Journal*, vol. 94, s. 8 (2002): 24.

Franchise yöntemini bankaların uygulamasının çeşitli sebepleri vardır. Franchise alanların kendi şube maliyetlerini karşılamaları nedeniyle banka, şube yatırım maliyetlerinde çok büyük bir tasarruf elde edebileceği gibi şube sayısında da en güçlü rakiplerini bile geride bırakabilir. Franchising şube ağının büyütülmesinin en kolay yoludur.

Franchisingin bankalara sağladığı bir diğer avantaj ise ölçek ekonomisidir. Başka bir bankanın satın alınmasıyla gerçekleşecek büyümeye göre çok daha ekonomik ve kolay olan franchising sistemi, şube sayısını hızla arttırması dolayısıyla bankanın işlem hacmini yükseltecektir. Yeni müşteri segmentlerine ulaşma, varlıkların artması ve karlılığın yükselmesi ile banka sabit giderlerini daha kolay karşılayabilecek ve teknoloji, eğitim gibi yatırımlara daha fazla ağırlık verebilecektir.

Personelden sanki banka kendilerininmiş gibi çalışmaları istenir ancak bu asla gerçekleşmez çünkü gerçekte kendilerinin mülkiyetinde hiçbir şey yoktur. Oysa franchise şubeler yılsonu hedeflerinde en yüksek başarıyı gösteren yıldızlar olarak kendini gösterebilir. Sadece finansal hedeflerde değil geribildirime dayalı olarak birçok alanda performansın artmasına katkıda bulunurlar. Franchise şubeler daha iyi yönetilmektedir. Maliyetleri kontrol altına almada ve daha az yer ve personel ile verimli çalışma konusunda bankanın kendi şubelerine göre daha efektif bir performans gösterebilirler.

Mc Donald's franchise modeli başkalarının sermayesini kullanarak büyümeye dayanmaktadır. Bankacılıkta franchising ise sermayeden daha önemli olarak başarılı kişileri ve portföy müşterilerini çekmeye yöneliktir. Örneğin rakip bankanın müdürü franchising alarak kendi mini şubesini açabilir. Franchising alan bir şube müdürü elbette müşteri portföyünü kendi şubesine taşıyacaktır. Franchise banka şubesinin gerçek potansiyeline ulaşması için müdürün şubeyi kendi işi olarak algılayarak yürütebilmesi gerekmektedir. Bankanın bunu mümkün kılmak için gerekli bağımsızlığı franchise şubeye tanınması gerekir.

Franchising yöntemi şubelere performansları ölçüsünde ödeme yapmayı getirmektedir. Bankalar franchise verirken girişimci bir KOBİ kültürü oluşturabilmek için yüksek performans getirisine karşın işe bir nebze risk unsuru ilave edebilirler.

Abbey National'ın uygulamasında franchise sahibi potansiyel maaşı riske eder, sermayeyi değil. Franchise şubedeki personel bankanın tercihinine göre banka tarafından veya franchise sahibi tarafından atanabilir.

5 milyar AUD büyüklüğündeki Bank of Queensland'ın yöneticisi David Liddy franchise şubelerinin bireyler tarafından idare edildiğini, franchise yöneticilerinin personeli kendilerinin işe aldığını ve kendilerine bilançonun büyümesiyle orantılı bir komisyon verildiğini ifade etmektedir. Bank of Queensland için yeni bir franchise şube açmanın maliyeti nerdeyse sıfırken, maliyet/gelir oranı %25 - %30 düzeyinde kalmaktadır. Oysa bankanın kendi şubelerinin maliyet/gelir oranı %30 - %40 seviyesini bulmaktadır.

Abbey National'dan Mark Melvin şöyle der: “Franchise şubeler normal maaşlarının beş katı kadar gelir elde ederler. Çalışanlara temel maaş veririz ve kalanını onların kazanmasını bekleriz. Tavanın üzerinde franchise şube ne kazanırsa kısmen çalışanlarla paylaşılır. Çalışan memnuniyeti hem kar paylaşımı hem de daha etkin katılım nedeniyle en üst düzeye ulaşmıştır.”

BAI araştırmasına göre çalışanlar adil olmayan hedefler ve yüksek satış baskısıyla karşı karşıyadır. Abbey franchising ile sağladığı isteklendirme sayesinde çalışanları iş planlarını ve getirilerini oluşturan pazar yöneticileri haline getirmektedir.

Abbey'de franchiselara hedef verilmez. Şube yöneticisi bunları kendisi oluşturur. Franchise şube yöneticileri ayrıca diğer şubeleri en fazla destekleyen kişiler olurlar çünkü bir franchise şube yöneticisi sadece kendinin rakibidir. Normal banka müdürleri arasında olduğu gibi bir rekabet yaşanmaz.¹²⁸

Franchiselerin şube ve personel maliyetlerinin bir kısmını karşılayabilmeleri için banka şubeleriyle içiçe kafe tarzı bir yer açılmasına izin verebilir. Ancak genel müdürlük bankanın imajı söz konusu olduğu için kurumsal kimliğe zarar vermeyecek şekilde kurulumun yapılmasını sağlamalıdır.

Mini şube bankacılığında franchisingin faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Şube sayısında artış
- Şubeyi bir maliyet sorunu olmaktan çıkartmak

¹²⁸ Orla O'Sullivan, “Fries with That Loan? How Can Your Bank Benefit from Branch Managers Who Risk Their Shirt-And More”, **ABA Banking Journal**, vol. 94, s. 8 (2002): 24.

- Gelirlerde artış
- Performansa dayalı ödeme
- Ölçek ekonomisi avantajı elde etme

4.11. Mini Şube Teknolojisi

Günümüzde teknoloji maliyetleri uygun düzeylere düşmüş ve mini şubelere destek verebilecek derecede gelişmiştir. Teknoloji finansal işlemleri otomatize ederek arka ofis işlerinin düzenlenmesine yardımcı olmaktadır.

Maliyet tasarrufunun bir zorunluluk haline geldiği günümüz ekonomisinde dağıtım teknolojileri ve açık sistem standartları şube bankacılığı maliyetlerini düşürmektedir. Ancak şube işletim maliyetlerini düşüren teknolojilerin yatırımından tasarruf etmek düşüncesiyle performansı kanıtlanmamış ve güvenilirliği az sistemlere yatırım yapmak müşteri memnuniyetini ciddi derecede zedeleyecek sonuçlar doğurabilir.

Yeni kuşak uygulamalarla şubenin donatılması için gerekirse tüm sunucular, bilgisayarlar ve teknik donanım değiştirilmelidir. Yeni teknoloji en son esneklik, verimlilik ve güvenilirliği getireceği gibi bakım ve yükseltme maliyetlerini de düşürecektir. Inovasyon içeren teknolojilere yatırım yapmak müşteri odaklı şube bankacılığının hizmet seviyesini ve performansını arttıracaktır. Bilgisayar sistemleri ve çok fonksiyonlu ATM'ler gibi teknolojiler şube içi işleri azalttıkça, şubelerin satış gücü bu makinelerin performansı ile doğru orantılı olarak artmaktadır.

Teknolojinin etkin kullanılabilmesi için personelin bilgisayarda bulunan işlem setinin nerede olduğunu ve fonksiyonlarının detaylarını iyi bilmeleri gerekmektedir. Bunun için bilgisayar yazılımlarının en kolay şekilde anlaşılabilir ve kullanılabilir derecede gelişmiş olması gerekmektedir.

Kullanılan yazılımlar sadece belli bir işi yerine getirmekle kalmayarak süreç yönetiminin bir parçası olarak çalışmalıdır. İşlemler iş süreçlerine göre yürütülebildiği sürece genel müdürlük ve mini şube personeli iş akışını ve aktiviteleri kolayca koordine edebilir ve şubelerin daha verimli çalışabilmeleri sağlanır.¹²⁹

¹²⁹ Liz Prescott, "Simplified Workflow-Renewed Interest in the Branch as a Delivery Mechanism", **ABA Banking Journal**, vol. 95, s. 10 (2003): 76.

Merkezi olarak yönetilen LCD ve plazma ekranlar müşteri segmentlerine göre içeriği görüntülemeye en etkili yöntemlerden biridir. Marka tanıtımlarından, haberlere, reklamlara ve duyurulara kadar her türlü mesaj ekranlar sayesinde iletilebilir.¹³⁰

Aşağıda mini şube modelini mümkün kılan teknolojilerden bazılarına yer verilmiştir.

4.11.1. Video Konferans Sistemi

Şubeler yeni teknolojilerden oluşan bir laboratuvar haline gelmiştir. Yüz yüze satış hala esas olsa da bazen bu yüzler elektronik şubelerdeki enteraktif video monitörlerinde görülüyorlar. Enteraktif video bankacılığı mini şubelerin az sayıdaki personeline bir yardım olarak gelmektedir. Video bankacılığının tam kapsamlı finansal danışma hizmeti vererek çok daha fazla verimlilik sağlama potansiyeli vardır.

Müşteri temsilcisinin masasında müşterinin ve personelin rahatlıkla görebileceği bir açıda bir ekran bulunur. Bu ekran personelin bilgisayar ekranından ayrıdır. Mini şubedeki personel müşterinin sorusunun yanıtını bilmiyorsa veya işlemin gerçekleştirilebilmesi için başka birimlerin desteği gerekiyorsa video konferans ile anında genel müdürlük bünyesinde çalışan konuyla ilgili yetkiliye bağlanılır. Artık işlem üçlü bir görüşme ile yapılmaktadır. Genel müdürlük temsilcisi işlemin tamamlanması için gereken desteği verir.

Video konferans uygulaması şubede çalışan personelin tüm bankacılık mevzuatına ve sistemine hakim olması zorunluluğunu ortadan kaldırır. Böylece mini şubede bir kişi çalışsa ve bu müşteri temsilcisinin bankacılık bilgi ve tecrübesi az olsa bile bankanın bireysel, kurumsal, uluslararası, yatırım ve diğer tüm departmanlarına ait hizmetleri müşteriye sunabilmesi mümkündür. Video konferans sadece müşteriye iletişim kurmak amacıyla sınırlanmayacak, aynı zamanda personelin eğitimi için de uygulayarak öğrenme aracı olacaktır.

Video konferans ile alternatif dağıtım kanalları üzerinden hizmet veren bankalar vardır. Ancak şubelerde müşteri temsilcisinin masasında video konferans ile müşteriye hizmet vermek bankalar tarafından henüz uygulanmamaktadır. Bu sistemi ilk uygulayan banka müşteri zihninde olumlu bir etki uyandıracak ve rakiplerini bir adım geçecektir. Sadece teknolojinin etkin kullanımı ile değil aynı zamanda iki

¹³⁰ Angela Entzminger, "Branch Signs Go Digital", **ABA Banking Journal**, vol. 98, s. 2 (2006): 12.

banka yetkilisinin müşterinin ihtiyacı için çalışması müşteri sadakatının artmasına yardımcı olacaktır. İki kişi bir müşteriye hizmet verse de aslında mini şubede çalışan personelin az olması nedeniyle ve video konferansa her zaman gerek olmayacağı için aslında gerekli personel sayısı toplamda düşmektedir.

Video konferans sisteminin kurulabilmesi için organizasyonel ve sistemsel düzenlemeler gerekmektedir. Günümüzde çağrı merkezi teknolojisi son derece ilerlemiş olup video konferansa olanak vermektedir. Genel müdürlük bünyesindeki santral sistemi çağrı merkezinin altyapısı ile bütünleştirilecektir. Böylece çağrı merkezi sadece telefon bankacılığı müşteri temsilcilerine değil tüm banka personeline destek verebilir hale gelecektir.

Görüntülü müşteri iletişimi sadece şubeler için değil aynı zamanda bankanın tanıtım web sitesi ve internet şubesi için de kullanılabilir. Örneğin internet şubesine bağlı kurumsal bir müşteri akreditif işlemleri için banka yetkilisi ile görüntülü görüşme yapabilir. Banka yetkilisi de müşteri internet şubesine şifresiyle giriş yaptığı için akreditif ile ilgili başvurusunu kabul edebilir ve başlatabilir. Eğer aynı anda hem mini şube yetkilisi hem de internetten bağlanan bir kullanıcı aynı grup kişilerle görüşmek isterse şubenin talebi ilk sırada yanıtlanacaktır. Mini şubeye bağlantı kurulmayan anlarda ekranın ucundaki personel internetteki diğer kullanıcılara destek verebilir. Bankalar mini şubelere uzaktan destek verecek personelin meşgul olmamasını sağlayacak gerekli kaynağı ayırmalıdır.

Dünyada video bankacılığı sistemlerini kullanan bankalardan bazılarının uygulamaları aşağıda belirtilmiştir. Ne var ki bu uygulamaların tamamı alternatif dağıtım kanallarının sınırlarını geçememiş, mini şube personelinin masasında müşteriye destek vermek için video konferans uygulamasına dönüşmemiştir.

Bank of Oklahoma video bankacılığı bankanın yasal veya ekonomik anlamda ulaşamayacağı noktalara şube bağlantısını ulaştırmak için potansiyel olarak görmüştür. Banka ana ofisindeki bir lobide ve 14 mevcut şubesinin birinde bu sistemin pilot bir denemesini uygulamaya başlamıştır.

Müşteri temsilcisi ekranda görüntülü olarak kredi başvurusu da dahil olmak üzere şubede gerçekleşen birçok işlemi gerçekleştirir. Banka bu sistemi geçici çek yazdırıp, belge tarayabilecek ve geçici ATM kartı basabilecek şekilde donatmıştır.

Video Bankacılığı yöntemini kuran diğer bankalar First Union Bank ve sistemi süpermarket şubelerinde kullanmaya başlayan Mellon Bank'dır. Ayrıca Chase Manhattan Bank da uzak mesafedeki bir müşteriyle bağlantı kurmayı sağlayacak çift yönlü video bankacılık sistemini kurmuştur.

Video Bankacılığı için müşteri özel bir kabine girerek bir ekran ve mikrofonlu kulaklıkla donatılmış bir konsola oturur. Konsolun ekranında görüntüsü beliren uzman, müşteriyle özel ürünleri inceler, istenen ürün bilgisini açıklayıp görüntüler ve eğer bir işlem üzerine anlaşma sağlanırsa bunu da görüntüler, gerekli belgeyi hazırlar ve imzalayacak ve işlemi sonlandıracak olan müşteriye belgeyi sistemin yazıcısından bastırır. Eğer bir ücret gerekirse anlık borçla veya çekle ödeme yapılır.¹³¹

4.11.2. ATM

Özellikle nakitle ilgili işlemlerin çoğunun ATM kanalına aktarılması nedeniyle ATM mini şubelerde klasik şubelerde olduğu gibi önemli bir rol üstlenmektedir. Mini şubede yer alan ATM tam fonksiyonlu bir terminal olarak müşterilerin yatırdığı parayı operatör müdahalesi olmaksızın kullanıma hazır hale getirerek başka bir müşteriye verebilir. ATM'nin bu özelliği nakit yönetimi anlamında önemli bir operasyonel kolaylık getirmektedir. Buna ilave olarak mini şubenin nakit fazlası ATM'ye yatırılabilceği gibi nakit ihtiyacı olduğunda ise mini şube personeli şubenin ihtiyacı olan nakit ATM'den çekebilir. Dolayısıyla ATM müşterilere hizmet verirken mini şubeye de ikinci bir kasa olarak destek verebilir.

Günümüz ATM terminallerinde olmayan ancak geleceğin ATM'sinde uygulanabilecek bir sistem kart basma makinesidir. Böylece müşterilerin başvurduğu kredi kartını günlerce beklemesi gerekmeyecektir. Günümüzde kart basım makineleri şubelerde bulunmaktadır ancak mini şube yerinden tasarruf etmek için kart basım makinesinin ATM içine entegre edilmesi daha uygundur. Böylece mini şubede müşteri kart talep ettiği anda ATM'den kendi adına basılı kartını beklemeden alabilecektir.

Bankacılık hizmetlerinin sayısının ne kadar fazla olabileceği Ek-1'deki tabloda görülmektedir. Gelişen teknolojiyle bu hizmetlerden birçoğu mini şubedeki ATM ve diğer teknolojilere aktarılabilir. ATM'de sunulabilecek hizmetlerin başlıcaları

¹³¹ Julie Monahan, "The Branch Is Dead. Long Live the Branch", **ABA Banking Journal**, vol. 98, s. 4 (2006): 2.

şunlardır: Bu hizmetlerden bazılarının geleceğin ATM'lerinde olabileceği öngörülmüştür.¹³²

- Hesap bakiyesi görüntüleme ve yazdırma
- Para çekme
- Para yatırma
- Bozuk para çekme
- Bozuk para yatırma
- Kredi kartından nakit avans çekme
- Fatura ödeme (barkot okuyucu desteği ile nakit veya hesaptan)
- Banka cüzdanı yazdırma
- Hesap özeti görüntüleme ve A4 kağıda yazdırma
- Hesaba çek yatırma
- Çek ve senet izleme
- Çek defteri sipariş
- Para transferleri (kendi hesabına, banka içi, yurtiçi, uluslararası)
- Kredi kartı ödemesi (müşterinin kendi veya başkasının kartına)
- Ürün ve hizmetlerin reklamı ve pazarlaması
- Kayıp, çalıntı kart bildirimi
- Kart bilgileri görüntüleme
- Kredi kartı dönem içi işlemler
- Kredi başvurusu
- Kredi çekme
- Son ekstre hareketleri
- Kartlı ve kartsız işlemler
- Trafik cezası / MTV ödemeleri
- Vergi / SSK primi / bağış ödemeleri
- Döviz alış/satış
- Altın alış/satış
- Repo işlemleri
- Hisse senedi işlemleri

¹³² Necdet Timur, Yavuz Odabaşı, **Banka ve Sigorta Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi,2006), 20.

- Finansal veriler
- Haberler
- Varlıklar
- K nt r yükleme
- Tanımlı alıcılar listesi
- Hesaplama araçları (Kredi ve vadeli mevduat gibi)
- Web sayfası arayüzü ile verilebilecek diğer bilgiler
- Şifre değiştirme

Yukarıda listelenen hizmetler ATM’de müşteriler tarafından gerçekleştirilirken, mini şube personelinin desteğiyle yarı otomatik olarak da bazı hizmetler ATM kanalından sunulabilir. Örneğin  ek tahsil etmeye gelen bir müşteri için provizyon alındıktan sonra şube personeli müşteriye parayı ATM’den çekebilmesi için bir kart verir. Bu kart geçici bir kart olup, şubeye aittir. Müşteri kartı ATM’ye soktuğu anda şifre sorulmaksızın müşteriye çekin parası verilir. Kart müşteriye iade edilmez, ATM tarafından alıkonur. Bu örnekte olduğu gibi nakit çekme ve yatırma gerektiren tüm işlemler ATM’nin desteğiyle yarı otomatik hale getirilebilir. Böylece mini şube personelinin zamandan tasarruf etmesi sağlanır. Mini şube personeli gerektiğinde müşterilere ATM işlemlerinde yardımcı olma dışında hiç bir surette ATM’ye para ikmal etme veya mutabakat gibi işlerle uğraşmaz. Tüm ATM’lerin yönetimi ve operasyonu genel müdürlük birimleri tarafından gerçekleştirilir. Bankanın tercihine göre bu işler dış kaynak hizmeti veren bir şirket tarafından gerçekleştirilebileceği gibi bankanın kendi personeli tarafından da yerine getirilebilir.

4.11.3. Diğer Teknolojiler

ATM’ye ek olarak mini şubede bulunması gereken diğer alternatif dağıtım kanalları internet ve telefon bankacılığıdır. Otomatik olarak  ağrı merkezine bağlanan bir telefon ve internet erişimi bulunan bir bilgisayar gerekmektedir. Teknik olarak bir bilgisayar ve bir telefon yeterli olsa da sunum açısından bu iki cihazın şubede konumlandırılması çok  onemlidir. Müşterilerin şube personeli ile işlemi gerçekleştirmek yerine internet ve telefon bankacılığı kanallarını tercih etmelerini teşvik edecek şekilde dekorasyon ve teknolojik donanım tasarlanmalıdır.

Otomatik teller kasası (ATS) olarak adlandırılan elektronik kasa mini şubede kullanılır. Bu kasa bankacılık sistemi ile entegre olarak çalışır ve işlem esnasında

banknotların yönetilmesini sağlar. Yatırılan tüm banknotlar otomatik olarak sayılmakta, sahte para tanıma sensöründen geçirilmekte ve güvenle kasa içinde saklanmaktadır. Aynı para ihtiyaç olduğunda otomatik sistemle müşteri temsilcisine verilmektedir. Mini şube çalışanlarının her birinin kendi kasasını tutması gibi bir zorunluluk böylece ortadan kaldırılarak, operasyon ve güvenlik açılarından etkilik arttırılmış olur.

Yerden tasarruf etmek için fotokopi, faks, yazıcı ve tarayıcı tek bir cihazda birleştirilir. Para sayma makinesi gibi cihazlar birkaç kişi tarafından ortak kullanılarak yerden tasarruf edilebilir. Bilgisayar ve diğer teknik donanım günümüzde son derece küçülmüştür. Bu gibi donanımlar gözle görülmeyecek şekilde rahatça dar bir alana kurulabilir. Bu donanımlarda çalışan yazılım son derece gelişmiş ve kullanımı basit olmalıdır. Böylece teknik açıdan mini şube ihtiyaçları yüksek performanslı, verimli ve ergonomik olarak karşılanır.

5. UYGULAMA

5.1. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın adı “Mini şube bankacılığı modelinin bankacılık sektöründe uygulanabilirliği”dir.

Bu araştırmada bankaların üst düzey yöneticilerine sorulan on soru ile mini şube bankacılığı modelinin desteklenmesi amaçlanmıştır.

Uygulamanın Problemi: Mini şube bankacılığı modeli şube mekanını küçültebilmenin yanısıra bunu gerçekleştirmek için pekçok yeniliği de beraberinde getirmektedir. Bu uygulamanın bankacılıkta yer bulup bulamayacağı, başarı için gereksinimler, getireceği avantajlar sorgulanmakta, mini şubeler için gereken organizasyon yapısı ve yönetim şekli irdelenmektedir.

Uygulamanın Önemi: Mini şube bankacılığı bankacılık sektöründe yeni bir olgu olduğu için tez bunu hayata geçirmek isteyen bankalar için bir kaynak olacaktır. Yerli ve yabancı literatür kaynaklarında mini şube bankacılığı konusunun detaylarıyla ele alınmamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

5.2. Uygulamanın Yöntemi

Araştırmayla İlgili Ön Çalışmalar: Araştırmaya başlamadan önce mini şube bankacılığı ile ilgili daha önce yayınlanmış kaynaklardan tarama yapılmıştır. Bu konuya özgü olarak yazılmış Türkçe veya yabancı dilde yayınlanmış bir kitaba veya teze rastlanılmamıştır. Konuyla ilgili kısmi bilgilerin yer aldığı kaynaklara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yöntem: Bu çalışmanın yöntemi araştırma modellerinden keşfedici araştırma modelidir.

Veri Ve Bilgi Toplama Yöntem ve Aracı: Araştırmada kullanılan veri toplama aracı birebir görüşmeler ile yapılan ve birincil kaynak olan mülakattır. Mülakatlarda banka

yöneticilerine mini şube bankacılığı modeline ilişkin sunum yapılmış, ardından on adet soru yöneltilerek kendilerinden görüş alınmıştır.

5.3. Örneklem

Örneklem olarak İstanbul’da faaliyet gösteren Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ve Katar’ın Doha şehrinde bulunan Ahli Bank QSC seçilmiştir. Bu bankaların örneklem olarak seçilmesinin sebebi farklı ülkelerde faaliyet göstermeleridir. Kuveyt Türk’ün katılım bankası ve Ahli Bank’ın geleneksel banka olması, farklı segmentlerden bankalarca modelin değerlendirilmesine olanak vermiştir. Her iki bankanın da bireysel, kurumsal ve uluslar arası bankacılık gibi kapsamlı bir faaliyet alanına sahip olması modelin geniş bir perspektiften değerlendirilmesini sağlamıştır.

5.4. Uygulamanın Sınırlılıkları

Araştırma Mayıs 2009 ayında başlamış ve tamamlanmıştır. Uygulama iki banka ile sınırlı kalmış ve genelleme imkanı vermemiştir. Bankalarda mülakatlar uzun bir onay sürecine tabi olduğu için birçok banka müdürüyle mülakat yapılamamıştır.

5.5. İstanbul’da Kuveyt Türk Katılım Bankası İle Yapılan Mülakat

Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. bireysel bankacılıktan sorumlu genel müdür yardımcısı ile 4 Mayıs 2009 tarihinde yapılan mülakattır.

Soru 1: Mini şube bankacılığı modelinin bankacılık sektöründeki geleceği konusunda düşünceleriniz nelerdir?

Ben mini şubeden ziyade teknoloji ağırlıklı şube diye yorumluyorum. Zannediyorum ki gelecekte bankacılıkta şube konsepti yok olacak. İnsanların şubeye gitmesine gerek olmayacak. Müşteri televizyonundan bankasına girerek görüntülü telefonda olduğu gibi kiminle görüşmek istiyorsa görüşebilecek. Dolayısıyla şube bankacılığı orta ve uzun vadede buharlaşacak. Bazı merkezi yerlerde operasyon yapılan şubeler dışında vatandaşın kendi evinden, bilgisayarından, televizyonundan ve iletişim aletlerinden bağlandığı, istediği zaman 7/24 açık banka kanalları olacak. Belki de bu anlamda bankacılık ulusal olmaktan da çıkacak. Ancak bundan önce şubeler küçülecekler. Büyük banka şubeleri küçülüp, küçülüp yok olacaklar.

Soru 2: Mini şube bankacılığı modeli büyük şubelere olan gereksinimi değiştirir mi?

Hemen değiştirmez. Toplumsal alışkanlıkların değişmesi kolay değil. İnsanlar alışık oldukları şekilde hizmet görmeye bir süre devam etmek isterler ama alışkanlıklar zaman içinde değişir. Bu ihtiyacı ortadan kaldırmıyor. Mevcut şubelerle de bankalar daha uzun bir süre faaliyetlerine devam edecekler.

Soru 3: Sizce mini şube bankacılığı modelini uygulayan bir bankanın geleneksel şube bankacılığıyla pazarda faaliyet gösteren rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajları ne olur?

Açıkçası en büyük avantaj maliyet yönetimiyle ilgili. Daha çok lokasyona aynı maliyetlerle ulaşabiliyorsunuz. Teknolojiye ağırlık vererek şubeleşmeye gitmek önümüzdeki dönemde maliyet yönetimi açısından size üstünlük sağlayacak. Müşterilere daha büyük, daha şaşalı noktalarda hizmet vermediğiniz için bir miktar dezavantajı olabilir. Ama bunu şubeyi ikiye ayırarak desteklemek gerekir. Şubenin ön kısmında teknoloji lobisi kurulabilir ve arka kısmında ise daha ayrıcalıklı hizmet verebilecek bir dizayn oluşturulabilir.

Soru 4: Sizce mini şube bankacılığı modelinin başarıyla uygulanabilmesi için gereksinimler nelerdir?

En önemli gereksinim müşteri segmentinin teknoloji kullanmaya yönelik eğiliminin artması ve bu tür şubelere biraz daha sempatik yaklaşacak bir kültürel değişim gerekiyor. O da gençlerin daha sıcak, yaşlıların biraz daha soğuk davranacağı bir konsept. Onun için mini şube ya da teknolojik şube konseptinin başarısı biraz da toplumsal değişimdeki tempoya bağlı. O değişim hızlandıkça mini şube konseptinin de kullanımı hızla artacaktır. Ama önümüzdeki dönemlerde çevremizde bol miktarda bu konseptte uygun şubeler göreceğiz.

Soru 5: Ekonominin daraldığı dönemlerde büyük şubelerinizi kapatmak yerine mini şubelere dönüştürme konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Kuveyt Türk açısından şube kapatacağımızı düşünmüyorum. Türkiye’de bizim için şube açmak çok ekonomik. Şubeler ortalama bir ila bir buçuk yıl içinde başa baş noktasını aşıyor. Bankalar açısından şube açmak hala çok karlı. Dolayısıyla şube kapatmak pek mantıklı değil. Ama önümüzdeki dönemlerde oranlar daralırsa yeni

büyük şube açmak yerine mini şubelerle, daha maliyet avantajlı şubelerle şubeleşme politikamız devam edecek.

Soru 6: Sizce geleceğin bankacılığında alternatif dağıtım kanalları teknolojileriyle donatılan insansız şubeler mi ağırlık kazanacak yoksa az sayı personelin bulunduğu mini şubeler mi?

Bence ikisi de olacak. İnsansız şubeler de olacak, mini şubeler de olacak, elbette ki büyük şubeler de olacak. Ama her biri o şubenin yerine ve durumuna göre değişecektir. Şu anda ATM'ler şube gibi işlem görebiliyor. Dolayısıyla ATM'nin olduğu yere insan koymaya gerek yok.

Soru 7: Etkin bir mini şube yapısı için banka organizasyonunda ne gibi düzenlemeler yapılmalıdır?

Banka organizasyonlarında tabi ki en önemlisi şu: Mini şubeler yoğun teknoloji kullanacakları için teknolojik alt yapının güçlü bir zemine oturtulması gerekiyor. Rakiplerine göre güçlü bir teknoloji yapısı olmayan bankaların böyle bir konseptte başarılı olması zordur. Alternatif dağıtım kanalları departmanlarının banka içindeki varlığı ve etkinliği büyük önem taşıyor. Çünkü alternatif dağıtım kanalları mini şubeleri güçlü bir şekilde desteklemektedir. Alternatif dağıtım kanalları yöneticilerinin çok yakın bir gelecekte bankaların üst yönetiminde yer bulacağını düşünüyorum.

Soru 8: Mini şube bankacılığında personel sayısı az olmasına karşın şube sayısı fazla ve coğrafi olarak dağınıktır. Bu unsurlar göze alındığında mini şube bankacılığının yönetimi konusundaki yorumlarınız nelerdir?

Merkezi yönetim ve şube yönetimi farklıdır. Şubede sistemi büyük ölçüde otomatize ettiğiniz için insan yönetimi dışında işlem yönetimi konusunda çok fazla bir şey olmaması lazım. İnsan yönetiminde iyi eğitilmiş çalışanlarla ve teknolojiyle desteklenmiş bir yapı kurulması gerekmektedir. Mini şubedeki bir personel herhangi bir konuda tereddüt ettiğinde geride kıdemli bir kişiyle görüntülü olarak konuşup, destek alabiliyor olması lazım. Veya kararlarında zorlandığında ya da ihtiyaç hissettiğinde hemen bir tuşa basarak birine ulaşabiliyor olması gerekiyor. Dolayısıyla onları yalnız bırakmayacak bir yapı kurulması gerekiyor. Şube içindeki yönetime gelince, zaten ekip küçük olacağı için arkadaş ilişkisi olacaktır. Çok fazla bir

hiyerarşik düzen, müdür veya müdür yardımcısı olmayacak. Aşağı yukarı birbirine eşdeğer, belki biri yönetmen, diğerleri uzman şeklinde birkaç kişiden oluşan bir kadro düşünülebilir.

Soru 9: Mini şubelerin franchise şubeler olarak işletilmesi konusunda yorumlarınız nedir?

Bildiğim kadarıyla Türkiye’de bu konuda yasal bir uygunluk yok. Olursa çok güzel olur. Bankacılık güven işi olduğu için franchiselardan birinin güveni sui istimal etmesi bankalara çok pahalıya mal olabilir. Dolayısıyla bunu hiç düşünmedik.

Soru 10: Mini şube bankacılığı modelini kendi bankanızda kullanmayı düşünür müsünüz?

Tabi ki. Başladık bile. Biz şu anda ilk mahalle şubemizi açtık. 6 ay oldu. Son derece başarılı. Bizim beklentilerimizi aşan bir başarı söz konusu. İkinci şubeyi açıyoruz. Bunlar deneme şubeleridir. Denedikçe yaygınlaştıracğıız. Açacağımız yeni şubede gişe olmayacak. Sadece satış ekibi ve güvenlik olacak. Dolayısıyla gişenin yaptığı tüm işlemleri ATM’ler yapacak. Tüm bireysel ve küçük işletme işlemlerini müşteriler bu şubelerden alabilecek ama kurumsal ve ağır işler bu şubelerde olmayacak. Amacımız mahallenin hane halkına hizmet vermek. Ticaret erbabına yine karma şubelerde hizmet vereceğiz. Bu şubeleri açtığımız yerlerde daha çok konutlar var. Dolayısıyla hanımlar konsepti burada ön plana çıkıyor. Biz şubelerimizde hanımlara özgü dizaynlar yapıyoruz. Önümüzdeki dönemde bu konuda Kuveyt Türk olarak öncü bankalardan biri olmayı hedefliyoruz. Ciddi sayıda mini şubemiz olacak. Hedefimiz daha az maliyetli ve yaygın şube ağı oluşturmak.

5.6. Katar’da Ahli Bank QSC İle Yapılan Mülakat

Bu mülakat Katar’ın Doha şehrinde Ahli Bank QSC ile 18 Mayıs 2009 tarihinde yapılmıştır. Bankanın üst düzey yöneticisi daha önce Citibank, GE Money, Abu Dhabi Commercial Bank ve Commercial Bank of Dubai bankalarının bireysel bankacılık departmanında ürün, pazarlama ve satış tecrübesine sahiptir.

Soru 1: Mini şube bankacılığı modelinin bankacılık sektöründeki geleceği konusunda düşünceleriniz nelerdir?

Mini şube bankacılığı belki Katar’da çok fazla uygulanmıyor ama ben son 5 yıl boyunca Birleşik Arap Emirlikleri’nde bulundum ve burada zaten mini şube bankacılığı uygulanmaktadır. Biz ona “kiosk bankacılığı” diyorduk ki bahsettiğimiz konuya oldukça benzerdi. Sadece terminoloji farklı. Biz aslında ilk şubeyi bir alışveriş merkezinde, Abu Dabi Mall’da açtık. Mini şubenin avantajları oldukça açık ve bu kesinlikle gelecek için değerlendirmeye değer. Bugün bir şubenin en büyük problemi başabaş noktasına ulaşmaktır çünkü şube açılışı sermayeye bağlıdır ve kısa sürede başabaş noktasına ulaşamazsanız baskı oluşacaktır. Ortalama bir şube 9-10 ay arası bir zamanda başabaş noktasına ulaşmalıdır. Eğer daha uzun sürerse, geçen her ay daha fazla maliyet demektir. Bu açıdan dolayı mini şube bankacılığı hızla başabaş noktasına ulaşacaktır ve asla problem oluşturmayacaktır.

Bunu başaran bankalar vardır. Aslında biz de benzer bir uygulama yaptık. City Center Şubemizi gördüyseniz faaliyet gösterdiğimiz çok küçük bir alanımız var. Orada sadece bireysel bankacılık sunmaktayız. Çoğunlukla mini şubeler sadece bireysel tarafta faaliyet gösterir. Çok azı kurumsal tarafında çalışır. Fakat bu düşünce herkesin ilgisini çekecektir çünkü bunun cazibesi düşük yatırım maliyeti ve hızlı dönüşümdür. Bankalar teknoloji odaklı oldukça her şube çok daha hızlı getiriye dönüşecektir. Dünyanın bu kısmında birçok banka son teknoloji olmayan sistemler kullanmaktadır. Oldukça eski sistem kullanan çok sayıda banka göreceksiniz ve düşünülmeyen birçok yeni sistem mevcuttur. Ve merkezileşme her yerde de yoktur ve eğer merkezileşme olmazsa bu model yüz üstü düşecektir. Benim kişisel düşüncem varılacak noktanın bu olduğu yönündedir. Şubeler bunu yapacaktır çünkü şubeyi müşteri segmentine göre özelleştirme gibi klasik şubede yapılamayacak avantajları mini şube sağlamaktadır. Bir şube açtığınızda her kesimden insanlarla karşılaşacaksınız. Eğer Blue Saloon’a gidecek olursanız, daha ziyade elit müşteri kitlesine odaklanırsınız. Mini şube bankacılığının her müşteri kitlesine göre özelleştirilebilmesi muhteşemdir. Eminim bu konu dikkate alınacaktır. Birçok kişi çok daha fazla şube açmaya başlayacaktır. Yakında onları perakende mağazalarda görmeye başlayacaksınız. Muhtemelen onları otellerde göreceksiniz. Onları yerleşim alanlarında da gördük. Biz mini şube açma imkanının bulunduğu büyük yerleşim kompleksleri aramaktayız. Kuvvetli kanım gidilecek yolun bu olduğudur çünkü şubeler giderek daha fazla perakendeye dönüşüyor. Bu tüketiciye mal satmak gibi bir

şey ve mal satışı için pazara çok iyi yayılmanız gerekmektedir. Sanırım bu hepimize müşterilerimize daha fazla ulaşmak için iyi bir şans sunmaktadır.

Soru 2: Mini şube bankacılığı modeli büyük şubelere olan gereksinimi değiştirir mi?

Büyük şubelerin zaten oturmuş bir tabanı mevcuttur. Buradaki insanlar şubeye gitmeyi sevmektedir ve şubeye gitme alışkanlıkları vardır. Fakat mini şubenin yapacağı, büyük şubelerdeki iş hacmini kendisine yönlendirmek ve büyük şubelerdeki yoğunluğu azaltmaktır çünkü bu şubeler çok daha yaygındır. Yüz müşterinin en yakındaki şubeye doğru tek yönde ilerlemeleri yerine, artık muhtemelen 3 veya 4 şube vardır. Böylece iş hacmi dağılmıştır ve sanırım klasik büyük şubelerin efektifliğini de arttıracaktırlar. Görüyoruz ki bir müşterinin ATM'yi kullanmasının maliyeti gişede işlem yapmasının çok daha altındadır. Gelecekte büyük şubeler daha yalın hale gelecek ve operasyon yerine daha fazla satış ve hizmete odaklanacaklar. Bu mevcut şubeleri elbette ki etkilemeyecektir ancak ilerledikçe büyük bir şube mi veya 3 tane mini şube mi açacağınızın cevabı açıkça 3 mini şube olacaktır. Görülecek olan da budur.

Soru 3: Sizce mini şube bankacılığı modelini uygulayan bir bankanın geleneksel şube bankacılığıyla pazarda faaliyet gösteren rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajları ne olur?

Mini şubenin açık avantajı daha fazla müşteriye ulaşmanızdır. Daha çeviksinizdir ve rekor zamanda bir şube açabilirsiniz. Bir şube açmak için çok uzun beklemeniz gerekmemektedir. Tüm gereken temel altyapı, sistem bağlantısı ve artık çalışıyorsunuzdur. Büyük şubede ise durum böyle değildir. Personel konusuna bakmalısınız, altyapı çok daha büyüktür, büyük şube için bağlantıları düşünmeniz gerekir ve bazen bir aylık bir süreç alır. Fakat mini şubede bunların hepsini bir kenara koyabilirsiniz. Bazen bir güvenli web bağlantısı doğrudan internete bağlandığı için intranet bağlantısına dahi gerek olmaksızın işinizi görmenizi sağlayacaktır. Mini şube bağlantısı için teknolojinin esnekliği her zaman vardır.

Dezavantajı açıkça kurumsal müşterilerinizin muhtemelen hiç oraya gelmeyecek olmalarıdır. Bu bir anlayış meselesidir. Kurumsal müşteriler büyük müşteriler olup büyük şubelerle çalışmayı severler. Mini şubeyi çok ciddiye almayacaklardır. Bu açıdan bildiğim kadarıyla mini şubenin çoğu aktivitesi bireyselin etrafında toplanacaktır ve bireyselin biraz daha dışına çıkılırsa belki sigorta gibi birkaç

hizmetin daha olacağını düşünüyorum. Kişisel olarak kurumsal müşterilerin mini şubeyi çok fazla ciddiye almayacaklarını düşünüyorum. Eğer KOBİ'lerden bahsetmiyorsak ki KOBİ'ler mini şube açmak için iyi sebeplerden biridir çünkü KOBİ'ler günde çok sayıda bankacılık işlemi gerçekleştirmekte ve günlük işlemler için büyük bir miktarda nakit para yatırılmaktadır. Örneğin bugün Sanayi Bölgesi'nde bir şubeye gidin. Eğer Sanayi Bölgesi'nin içlerindeyseniz şubeye gitmek zaman alacaktır çünkü yeterince şube yoktur fakat eğer mini şubeniz varsa civarda, KOBİ'ler için büyük kolaylık olacaktır. Fakat gerçek kurumsal müşteriler için mini şubenin ciddiye alınmayacağını düşünüyorum. Ya da bugün için... Belki sonunda yakalayacaktır ama bugün mini şubenin bireysel ile sınırlı olacağını düşünüyorum. Eğer mini şubeyi kurumsal için kullanmak istiyorsanız, bunun başarısı konusundaki görüşümü saklı tutmak istiyorum.

Soru 4: Sizce mini şube bankacılığı modelinin başarıyla uygulanabilmesi için gereksinimler nelerdir?

Sanırım asıl olan iki şey var. Biri merkezileşmedir. Ne derece merkezi bir yapınız var ve ne derece mini şube çalışanlarını merkezileşmenin dışında yetkilerle güçlendirebiliyorsunuz? Çoğu bankanın ağır oluşu hiyerarşilerinin uzun olmasındandır. Standart bir onay almak bile bazen iki veya üç hafta sürebilmektedir. Politikaların çerçevesi oluşturulmuş ve kararlaştırılmış olduktan sonra banka alttaki çalışanları müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için güçlendirmelidir. Belli bir derecede sapma izni olmalıdır ve bir onay almak basitleştirilmelidir. Fakat bu hiçbir bankada yoktur. En azından bu bölgedeki bir şubede bulunan bir bankacının faiz oranları üzerinde bir yetkisinin olması bir süre alacaktır. İkinci kısım ise açıkça teknolojidir. Sistemleriniz ne kadar iyi? Mini şubeleriniz birer uzak nokta. Onları ne kadar iyi bağlayabilirsiniz? Bu bağlantı için bir yapı var mı? Lokasyonun uygun maliyetli bağlantı imkanı var mı? Sanırım teknoloji bunun bir parçası ve sonrasında güçlendirme onu başarılı kılacak şeydir. Temel bankacılık operasyonlarının merkezileştirilebilmesi derecesinde, örneğin bir kişi kredi istiyorsa açıkça işiniz ona potansiyel yeterlilik bilgilerini vermek ve bunları kredi yetkililerine ve risk yönetime iletme. Merkezileşme şube ile bu şekilde işlemektedir. Şubeler tek başlarına belli bir dosyayı onaylamazlar. Fakat iş sürecini hızlandırmak için daha yenilikçi yöntemlere bakmamız gerekmektedir. Örneğin doküman tarama bunun klasik bir yöntemidir. Hergün fiziki olarak başvuruların gitmesi halinde, başvuru formunu

aldığınız anda, kurye şirketinden bir üçüncü kişinin veya taşımayı yapacak ilave bir personelin olması gerekmektedir. Fakat doküman yönetim yazılımınız varsa ki bu birçok pazarda uygulanmaktadır, aynı kişi sisteme bilgiyi aktarabilir. Taranmış resim kredi departmanına gider ve resme göre işlemi yaparlar. Elbette ki hafta bitiminde tüm başvurular orada giderek güvenli bir yerde saklanacaktır. Bir şube açacaksak bunlar benim dikkate alacağım konular olacaktır.

Soru 5: Ekonominin daraldığı dönemlerde büyük şubelerinizi kapatmak yerine mini şubelere dönüştürme konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Bu sıralar bankalar daha dikkatli ve her şubenin performansını yakından takip etmektedir. Büyük şube denildiğinde tek başlarına bırakılacak elbette ki bazı nakit inekleri vardır. Bunları bozamazlar çünkü müşteri tabanı çok büyüktür ve aynı zamanda çevredeki insanların yer ve geçmişi gibi avantajları kullanıyorlar. Fakat olması gerektiği şekilde performans sergileyemeyen şubelerin faaliyetlerine devam edip etmeyecekleri veya daha fazla müşteri çekmek için 2 veya 3 şubeye bölünebileceği değerlendirilmelidir. Yüksek performans sergileyemeyen, en azından bir yılda başabaş noktasına ulaşamayan şubeler elenmelidir ve sonrasında 2 veya 3 şubeye ayırmalıdır. Bu konunun güçlü bir inancısıyım.

Soru 6: Sizce geleceğin bankacılığında alternatif dağıtım kanalları teknolojileriyle donatılan insansız şubeler mi ağırlık kazanacak yoksa az sayı personelin bulunduğu mini şubeler mi?

Bankalar hızla o yönde ilerlemektedirler. Otomatik kredi makinelerinin olduğu bir döneme geleceksiniz. Böylece müşteri insan müdahalesi olmaksızın kredi başvurusunda bulunup, tüm süreci tamamlayacaktır. Örneğin batıda veya uzak doğuda, çok yenilikçi bir pazar olan Avustralya'dan bahsediyorum, bir ev kredisine çevrim içi başvurabilirim ve ön onay alarak bir gayrimenkul şirketinden evimi rezerve edebilirim. Tüm yapmam gereken sistemde beyan ettiğim bilgileri belgeleyebilmemdir ve böylece kredimi alırım. Maaşım x miktarda ve kredi vadesi şu şekilde diye belirtmem diğer taahhütlerimi oluşturacaktır. Sistem bana ilgili dokümanları getirmem şartıyla x tutarındaki bir kredi için bir ön onay verecektir.

Giderek bankalar daha az sayıda personel ile çalışacaktır. Olacak olan şudur ki bankanın büyük bir tabanı müşterileri yönetmeden çok iş getirmeye odaklanacaklardır. Şube ağı büyümeye devam ederken, şubede çalışan personel

azalacaktır. Bu, daha küçük şubelerle kiosk bankacılığı ve mini şubelerle daha iyi şubelerin yayılacağını ifade eder. Bence büyük şubelerin sonu gelmese de kesinlikle bu şubeler azalacaktır. Bugün bir şube açmak istediğimde tüm şubelerin bulunduğu bağımsız bir bölgeye bakmayacağım. Muhtemelen içinde küçük bir yer kiralayarak şube açabileceğim bir binaya bakacağım. Bu çok daha makul. Batıda görmüşsünüzdür, içinde hiç personelin bulunmadığı kiosk bankacılığı vardır. Tamamen insansız. Bir çek defterine başvurabilir veya tamamen teknoloji ile para yatırabilirsiniz. Bir güvenlik görevliniz bile yoktur çünkü bunların çoğu alışveriş merkezi veya benzeri gibi topluma açık yerlerdedir ve oralarda zaten güvenlik görevlileri mevcuttur.

Soru 7: Etkin bir mini şube yapısı için banka organizasyonunda ne gibi düzenlemeler yapılmalıdır?

Açıkça bankaların yapması gereken bir şey hiyerarşileri ve yetkiler üzerinde yeniden çalışmaktır. Çünkü bir mini şubedeyseniz, geleneksel olarak şube müdürünün üstlendiği bazı kararları alabilmeleri için çalışanları güçlendirmeniz gerekmektedir. Yönetmen şube müdürünün rolünü üstlenecektir. Böylelikle bir müdürün maliyetine gerek olmadığı gibi tüm rolleri de efektif bir şekilde yönetmen tarafından yerine getirilebilmektedir. Organizasyonda bu kişiler güçlendirilir. Bunun bankalara sunduğu bir fırsat da personelin kariyerlerini geliştirmeleri için mükemmel bir şans sunmasıdır. Eğer 20 farklı mini şube işletiyorsanız aniden çok sayıda kalifiye bankacıyı mini şubeyi yönetmeleri için yönetmen pozisyonuna getirebilirsiniz. Böylece kariyer geliştirme için çok alan açılacaktır. Sanırım bu personel için de heyecanlı bir şey olacaktır.

Diğer düzenlemeler özellikle yapılması gerekli olan nakliye ve teknoloji üzerine olacaktır. Fakat zihniyetin tüm bankaların zorlanacağı asıl düzenleme olacağını düşünüyorum. Herkes yetkinin daha yüksek seviyelerde tutulmasını istemektedir. Ben Orta Doğu'da 5 veya 6 yıldır bulunuyorum. Öyle sanıyorum ki insanlar personele güçlendirme konusunu kolayca vermeyecekler. Kontrolü mümkün olduğu kadar kendilerine yakın tutmak istiyorlar. Bu bir zihniyet meselesidir ve bunun değişmesi gerekmektedir. Bu değişirse gerisi çok kolay olacaktır. Teknolojiyi almak büyük bir mesele değil. Alanı almak da sorun değil. En büyük mesele kafa yapısıdır.

Personele normalde vermeyecekleri bazı kararları vermelerini isteyeceksiniz. Sanırım bu tarz bir düzenleme aradığımız şeydir.

Soru 8: Mini şube bankacılığında personel sayısı az olmasına karşın şube sayısı fazla ve coğrafi olarak dağınıktır. Bu unsurlar göze alındığında mini şube bankacılığının yönetimi konusundaki yorumlarınız nelerdir?

Dediğim gibi bu bankalar için arzu edilen bir şeydir çünkü bankalar müşterilerinin şubeye para yatırmak veya çekmek için gelmelerini istemektedir. ATM makineleri bu işi gerçekleştirmektedir. Mini şubenin yaptığı şey, müşterilerin etraftaki teknolojiye daha fazla bakmalarını zorunlu kılarak şubeye girmeden onları kullanmalarını sağlamaktır. Fakat burada hem ATM'ye gitmenin hem de aynı zamanda onlara danışmanlık yapacak birinin rahatlığının avantajı vardır. Böylece hem müşteri hem de banka için de en iyisi olur. Bu tip personel için çok yüksek masraf yapmıyoruz. Belki kurumsal işlerde eğitilmiş 2 müşteri temsilcisi alıyoruz. Çok temel hizmetlerden bahsediyorum. Elbette onlar akreditif açan ve limit tahsis eden kişiler olmayacaktır fakat onlar talepleri alarak işlenmesini sağlayacaktır. Böylece kurumsal hizmet sunacak ve kesinlikle bireysel ve KOBİ alanlarında da çalışacaklardır. Aynı zamanda hesap özeti gibi çok basit işlemleri gerçekleştirecekler. Sanırım hem banka hem de müşteri için bu en iyisi olacaktır. Eminim tezle ilgili çalışmalarınıza devam ettikçe küçük alanlarda açılacak çok sayıda şube göreceksiniz. Bizim klasik başarı hikayemiz City Center Şubemizdir ve bunun gelecekte yapmaya devam edeceğimiz şey olduğunu düşünüyorum. Sanırım şubelerin verimliliği üzerinde çalışan insanların sayısı çok daha artacaktır. Baktığınızda müşteri temsilcisi ve kaynak başına verimliliğin mini şube bankacılığında daha fazla olduğunu göreceksiniz çünkü dağılımınız iyi ve faaliyetin gerçekleştiği yerdesiniz. Örneğin City Center en kalabalık alışveriş merkezlerinden biridir. Orada çalışanlarımız var ve bu kişiler ana şubelerden daha verimlidirler çünkü büyük, klasik bir şubede zamanın büyük bir bölümü operasyonel işlemlerle harcanmaktadır ki bu günlük işin aslını oluşturmamaktadır. Bu bölgedeki bankalar ayrıca olması gerektiği kadar dış kaynak kullanımına gitmemektedirler. En önemlisi bunu yapmaları gerektiğidir. Bu tarz işlerle ilgili çalışan yeteri kadar firma mevcuttur. Örneğin bir mini şube veya klasik şubedeki dokümantasyon için ideal olarak dış kaynaktan yararlanılabilir. Dubai'de bu giderek genel bir uygulama halini almaktadır. DocMan adında bir firma var. Yaptıkları tüm dokümanları ateş geçirmez

yerlerde saklamaktır. Ne zaman birinin ihtiyacı olsa herşey tarama işleminden geçtiği için doküman resim olarak veya kağıt belge olarak verilebilir. Şube sayısından bağımsız olarak günlük veya haftalık olarak gelip dokümanları alarak saklayabilirler. Böylece mini şubeler sadece ön tarafta müşterileri kabul etmek, kredi başvurusu veya başka işlemlerin satışı konusunda yardımcı olmak görevini yürütürler. Böylece operasyonel işlerle geçen zaman en aza iner.

Soru 9: Mini şubelerin franchise şubeler olarak işletilmesi konusunda yorumlarınız nedir?

Franchise şubelerle ilgili olarak sanırım bu Merkez Bankası'nın düzenlemeleriyle örtüşmeyecektir. Sanırım çoğu durumda bu konu dışarıda kalacaktır. Bir banka için franchising anlaşmasının olabileceğini düşünmüyorum. Bir müşteri için banka bankadır. Franchiseda çok büyük bir itibar riski var. Yanlış giden bir şeyin etkisinin sadece bir müşteriyle sınırlı olduğu bir pizza, sosisli veya Mc Donald's gibi değil bu. Burada etki çok daha fazla. Bu bağlamda franchisingin farklı bir yol olduğunu söylemekteyim ve kişisel olarak bu alandaki fırsatlara bakmayacağım. Şu an bankalar franchisinge bağlı kalmaksızın kendi şubelerini açmak ve kendi personeli ile şubeleri yönetmek konusunda yeterli güce sahiptir.

Soru 10: Mini şube bankacılığı modelini kendi bankanızda kullanmayı düşünür müsünüz?

Zaten uygulamaktayız. City Center buna bir örnektir ve ilerleyen zamanda muhtemelen bu konuya daha fazla bakacağız. Ben kişisel olarak bu fikre tamamen destek veriyorum. Öyle ki Abu Dhabi Alışveriş Merkezi'nde ilk kiosk bankacılığımızı açtığımızda ilk 2-3 ay müşteriler bunu bir yenilik olarak görüyorlardı. Sonunda bir program başlatarak bazı materyaller koyduk. Materyallerde şöyle diyordu: "Krediye başvurabilirsiniz. Karta başvurabilirsiniz ve daha pek çok şey burada..." Sanırım sadece potansiyel konusunda fikir vermeye bakabilirsiniz. Abu Dhabi Alışveriş Merkezi'nin hergün 30,000 – 50,000 ziyaretçisi vardı. Bu ziyaretçilerden %1'inin gelip şubenin ne olduğuna bakmayacağını düşünmek mümkün değil. Bu belli bir süre alacak fakat aşinalık oluştuğunda insanlar bu tip şubeleri her yerde görmeye alışacaklardır. Bence çok iyi bir fikir. Ayrıca teziniz doğru bir yönde çünkü bu konu muhtemelen şube maliyetlerine bakan her bankanın üzerinde durulabileceği en iyi şeydir.

5.7. Uygulamanın Genel Değerlendirmesi

Yapılan mülakatlarda sorulan soruların biri dışında hepsi modelde öne sürülen unsurları destekler niteliktedir. Sadece banka şubelerinin franchise olarak işletilmesi konusunda banka yöneticileri itibar riskini düşünerek geri durmuşlardır. Yöneticiler mini şubeyi zaten uygulamaya başladıklarını belirterek modelin gelecekte daha etkin olarak kullanılacağını ifade etmişlerdir. Ancak şu an kurulu olan mini şubelerde sadece bireysel bankacılık hizmeti sunulmaktadır. Modelde belirtilen şekilde bu mini şubelerin geliştirilmesi gerekmektedir.

5.8. Bir Model Önerisi

Mini şube bankacılığı sadece şube alanının küçültülmesiyle sınırlı kalmamalıdır. Önerilen modele göre şubenin küçültülmesine ek olarak sunulan hizmetlerin sayısının artırılması gerekmektedir. Uygulamada mini şubelerin bireysel bankacılıkla sınırlı kaldığı görülmüştür. Yatırım ve uluslar arası bankacılık gibi diğer departmanların sunduğu hizmetlerin de mini şubeye sığdırılabilmesi gerekmektedir. Bu hizmetleri müşterilerin yoğun olarak kullanması önemli olsa da hizmetlerini bir bütün olarak mini şubeye sığdırmak ve müşteri zihninde tüm bankacılık hizmetlerini alabileceği imajını oluşturabilmek hepsinin üstünde bir öneme sahiptir.

Bankalar organizasyonlarını mini şube bankacılığı modelini destekleyecek şekilde değişen dış çevre koşullarına göre yeniden şekillendirmek zorundadırlar. Müşteri odaklı bir anlayışla matriks bir organizasyon yapısında iş birimleri arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Mini şubelerin temel yeteneği olan bankacılık faaliyetlerine odaklanarak rakip şubelerle kendilerini kıyaslamaları ve bunun sonucunda öğrenen organizasyon modeliyle kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Mini şube organizasyonunun kontrol alanı daha geniştir. Ortak eleman olarak çalışan bir personel aynı anda hem bireysel hem de uluslar arası bankacılık departmanlarının işlerini görüyor olabilir. Matriks organizasyon yapısında bir ast birden fazla üste direkt bağlı olmasa da fonksiyonel olarak bağlıdır. Bununla birlikte bölge temeline dayalı organizasyon yapısı ile mini şubeler daha etkin yönetilebilir.

Başarılı bir mini şube için iş dizaynının çok iyi yapılması, mini şubedeki hizmetlerin en iyi şekilde planlanması ve iş süreçlerinin kısaltılması gerekmektedir. En yavaş

süreç hizmet üretim hızını belirleyecektir. Bu nedenle süreçler sürekli olarak gözden geçirilerek yenilenmelidir. Mini şubelerde formalleşme en üst seviyede tutulmalıdır. Her bir işin nerede, kim tarafından, nasıl ve hangi koşullarla yapılacağı ayrıntılarıyla belirtilmeli ve uygulanmalıdır.

Mini şubenin tasarımı tüm unsurların minimalistik bir yaklaşımla yeniden şekillendirilmesini ve gereksiz tüm unsurların elenerek kurulumunu gerektirir. Mini şubenin bir avantajı çevresindeki yerin karakteristik özelliklerine göre dekorasyonunun farklılaştırılabilmesidir.

Mini şube personelinin geniş bir bankacılık bilgisiyle donatılmaları için düzenli olarak eğitim almaları gerekmektedir. Eksik kalan noktalarda telefon bankacılığı veya diğer departmanlardan görüntülü olarak destek alınabileceği bir yapı kurulmalıdır. Böylelikle mini şubeler işlem merkezinden danışmanlık merkezine doğru dönüştürülebilir.

Bir bölgedeki mini şubelerden sorumlu bir müdür bulunur. Bu müdür part-time olarak tüm şubeleri ziyaret ederek, görevini yerine getirir. Müdürün karar yetkisi işlerin hızlı yürütülebilmesi için önemli ölçüde mini şubelerdeki yönetmene devredilmiştir. Güçlendirmenin yanısıra mini şubelerde onay süreci genel müdürlük birimlerince desteklenir. Mini şube müdürü mini şubeyi bölgesel ihtiyaçlara ve pazarın gereksinimlerine göre konumlandırır. Buna göre genel müdürlüğün belirlediği ulusal hedef ve stratejilerden daha farklı, özel bir strateji bölgeye özel olarak geliştirilebilir. Bu strateji performans ve teşvik gibi konuları da kapsayacak şekilde genişletilebilir. Mini şubenin performansı yerel potansiyele göre belirlenmelidir. Mini şubeler arası performans farkı ise her mini şubenin aynı oranlarda mevduat ve kredi hedeflerini tutturmasına göre değil müşteri segmentinin ihtiyacını karşılayabilmesi ve yerel pazarın potansiyelinden en iyi şekilde yararlanabilmesine göre değerlendirilmelidir.

Mini şubelerde satış ve pazarlama faaliyetleri geleneksel bir şubeye göre farklıdır. Satış temsilcisi şubenin çevresindeki alanda dolaşarak satış yapabileceği gibi pazarlama konusunda da yerel ihtiyaca göre orijinal fikirler geliştirilebilir. Örneğin: Ayın ürününe göre mini şube dekorasyonu değiştirilebilir. Bu anlamda mini

şubelerdeki satış faaliyeti perakende sektörüne benzer olarak daha aktif, standart banka saatlerinin dışına sarkan bir yapıda olabilir. Satışların CRM ile desteklenmesi sonucu satış performansı maksimum düzeye çıkartılabilir.

Mini şubelerde operasyonel işlemlerin mümkün olduğunca genel müdürlük birimlerine devredilmesini ve şube personelinin zamanını almayacak şekilde gerçekleştirilmesini gerektirir. Bunun için dış kaynak şirketlerinin desteği, doküman yönetim sistemi ve güçlü bir teknik alt yapı kurulması gerekmektedir. İş süreçlerinin mini şubelerin kolay iş yapabilmelerini sağlayacağı şekilde yeniden tasarlanmaları gerekmektedir.

Mini şubelerin kurulacağı yerin belirlenmesi büyük şubelere nispeten oldukça kolaydır. Büyük şube açma riski ve özellikle bir pazara ilk giren banka olmanın getirdiği olumsuzluklar mini şube ile ortadan kalkmaktadır. Mini şube müşteri potansiyelinin yoğun olduğu en küçük bir alana dahi kolayca kurulabilir. Bu durum bankanın yüksek yatırım riski üstlenmesini gerektirmediği gibi pazara hızlı yayılma için de avantaj sağlamaktadır.

Modelle birleştirilen parçalardan birinin de franchising mini şubeler olmasına karşın bu yaklaşım uygulama mülakatlarında destek bulmamıştır. Buna karşın şubelerini franchising ile işleten bankalar dünyada mevcuttur. Bu nedenle ancak sınırlı sorumluluk vererek ve sürekli denetim ile mini şubelerde franchising uygulanabilir.

Mini şubeyi küçültebilmek teknolojinin gelişmişliği ile doğru orantılıdır. Müşteri temsilcisinin masasında bulunan ve çağrı merkezi ile doğrudan iletişim sağlayan video konferans sistemi, ATM, kiosk, telefon bankacılığı bağlantısı ile gelişmiş bir bankacılık yazılımı ve doküman yönetim sistemi gibi ek sistemlerin optimum entegrasyonu şarttır. Ancak bu şekilde gereksiz işlem yükü personelden teknolojiye kaydırılabilir.

6. SONUÇ

Modern teknoloji küçük şubelerde bankacılık hizmetlerinin sunulmasını mümkün hale getirmiştir. Dar bir alanda kurulan mini şube doğru tasarlanıp yönetilebildiği takdirde bankalara etkinlik, fazla sayıda noktada faaliyet gösterme ve maliyet tasarrufu açılarından avantajlar sağlamaktadır. Bağımsız olarak kurulmasının yanında mini şube kafe, otel veya mağazalar zinciri gibi çok çeşitli mekanların içinde ortama uygun bir formatta kurulabilir. Dolayısıyla tam teşekküllü klasik bir banka şubesine olan gereksinimin değiştiği söylenebilir.

Banka yöneticileri ile yapılan mülakatlardan edinilen bilgiler mini şube bankacılığı modelini destekler niteliktedir. Banka yöneticileri şube maliyetlerini azaltacak ve daha fazla noktada varlık gösterebilecek çözümler aramaktadırlar. Bu bağlamda mini şube bankacılığı modeli bu ihtiyacı karşılamaktadır. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de bankalar şubelerini küçültmek için çaba sarf etmektedirler. Mülakat yapılan banka yöneticilerinin de bu yönde çalışmalarının olduğu görülmektedir. Ancak şu an ulaşılan noktanın sadece bireysel bankacılık hizmetleri ile sınırlı kaldığı görülmektedir. Uygulama yapılan bankaların mini şubeye dönüşüm çalışmaları Türkiye'deki ve yurtdışındaki bankalarla benzer özellikler taşımaktadır. Bunun sebebi mini şube konusunda çalışma yapan departmanların bireysel bankacılık ile sınırlı olmasıdır. Oysa bankaların diğer departmanlarının da mini şubelerde sunabilecekleri hizmetler konusunda araştırma yapmaları gerekmektedir.

Eskiden “hizmet noktası” olarak adlandırılan küçük bankacılık hizmet şubelerinde fatura ödeme ve kredi kartı tahsilatı gibi kısıtlı hizmetler sunulurken, bugün bu küçük mekanlarda sunulan hizmet sayısının arttığı görülmektedir. Artık bireysel bankacılık alanında daha geniş bir hizmet yelpazesi bu şubelerde sunulmaktadır. Dolayısıyla mini şube bankacılığının en fazla faydayı bireysel bankacılık alanında getireceği açıktır. Mini şubenin sadece bireysel bankacılık ile sınırlı kalmayarak, bankaların sunduğu diğer hizmetleri de içermesi gerekmektedir. Bu dönüşümün gerçekleşebilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Bankalar organizasyonlarını, teknolojilerini ve iş süreçlerini geliştirdikçe mini şubenin üstleneceği rol de gelişecek

ve modelde öngörüldüğü haline ulaşacaktır. Mini şubeye sigorta ve emeklilik gibi hizmetler gireceği gibi yatırım işlemleri ve uluslar arası para transferi gibi diğer servisler de mini şubelerin hizmet yelpazesine eklenecektir.

Her ne kadar ülkemizdeki yasal düzenlemeler henüz izin vermiyor olsa da bankaların başka işletmelerle yapacakları anlaşmalar sayesinde mini şubelerin franchising yoluyla banka dışı kanallara kaydırılması mini şube bankacılığı modelinin en parlak getirilerinden birini oluşturacaktır. Bu durum bankaların şube sayılarını arttırmalarına ve çok geniş bir müşteri kitlesine ulaşmalarına imkan verecektir. Bununla birlikte bankaların kendi sermaye ve personeli ile açacağı mini şubeler sayesinde düşük maliyetle yüksek performans elde edilecektir. Bankaların örgüt içi girişimcilik yolunu kullanması çalışanların kariyer planlamalarında yeni bir boyut açacaktır. Bununla birlikte oluşacak yüksek performans klasik şubelerin performansının çok üzerine çıkabilecektir.

Mini şube bankacılığı modelinin başarıyla uygulanması için gereksinimlerin başında ileri teknoloji kullanımı gelmektedir. Bununla birlikte toplumumuzda ve diğer ülkelerde banka şubelerinin büyük yerlerde olacağı konusunda bir yargı olduğu için toplumun mini şubelerde tüm bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilecekleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Modelin diğer başarı kriterleri arasında bankaların reorganizasyonları, iş süreçleri ve operasyonlarda etkinlik, yerel müşteri ihtiyaçlarına göre CRM destekli satış ve genel müdürlük birimleriyle rahat iletişim gelmektedir. Bir mini şube ne kadar küçük ve sadeyse arkasında kurulu olan yapı da o denli karmaşık ve gelişmiştir. Mini şube bankacılığı modelinin gerçekleşmesi için ürün ve strateji geliştirme, pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri gibi örgütsel süreçlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Şubenin fiziksel yapısı, operasyonel işlemler, teknoloji ve iletişim kanalları, personel ve yetkileri, eğitim, yönetim ve organizasyon en ince ayrıntılarına kadar planlanmalı ve uygulanmalıdır. Örgüt yapısı yeniden tasarlanarak mini şubenin amaçları doğrultusunda ihtisaslaşma sağlanmalıdır. Formalleşme üst seviyeye çıkartılmalı, kontrol alanı mini şube bölge müdürlerini ve departmanları dikkate alacak şekilde planlanmalı, merkezileşme derecesi hem mini şube personelini güçlendirecek hem de onay sürecini genel müdürlük birimlerine verecek şekilde dengelenmelidir. Bu faaliyetler yerine getirildiği takdirde mini şube klasik bir şubenin ürettiği tüm değeri ölçeceği nispetinde ortaya çıkartacaktır. Bunun sonucunda yüksek maliyetli büyük şubelere olan ihtiyaç giderek azalacaktır.

KAYNAKÇA

- Akşin, O. Zeynep, Patrick T. Harker. "Computing Performance Measures in a Multi-Class Multi-Resource Processor-Shared Loss System". **The Wharton School University of Pennsylvania**, 1998.
- "AMEX Bank Plans Expansion, Call Center". **Manila Bulletin**, 1 Eylül 2005.
- Aparikyan, Berç. "Bankacılıkta Teknoloji Kullanımı". **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**. y.2 s.6 (2000): 41.
- Artun, Tuncay. **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık**. İstanbul: Tekin Yayınevi, 1998.
- "Bank Branch Applications Pile Up at BSP". **Manila Bulletin**. 29 Ocak 2006.
- Berger, N. Allen. Astrid A. Dick. "Entry Into Banking Markets And The Early-Mover Advantage". **Wharton Financial Institutions Center** (2006).
- Bidgoli, Hossein. **The Internet Encyclopedia**. Hoboken: John Wiley and Sons, 2004.
- Bielski, Lauren. "Expressing Identity Anywhere: Branch as Brand Design and Marketing Pros Explain How to Make Universal Brand Play in the World of Particulars". **ABA Banking Journal**. vol. 98 s. 8 (2006): 30.
- Bielski, Lauren. "Mania: A Look into the Expanding Branch". **ABA Banking Journal**, vol. 95. s. 8 (2003): 30.
- Brown, Lyn, L. Zhao. "Statistical Analysis of a Telephone Call Center: A Queueing - Science Perspective". **Financial Institutions Center The Wharton School University of Pennsylvania** (2002): 1.
- Butler, Janet. **Winning the Outsourcing Game**. New York: CRC Press, 2000.
- Cambazoğlu, Türker. **Bilişim Sistemlerinde İnternet Teknolojileri ve İnternet Uygulamaları**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003.
- Carlson Mark, Kris James Mitchener. "Branch Banking, Bank Competition and Financial Stability". **Journal of Money, Credit & Banking**. vol. 38. s. 5 (2006): 12.
- Chapman, John Martin, Ray Bert Westerfield. **Branch Banking: Its Historical and Theoretical Position in America and Abroad**. Manchester: Ayer Publishing, 1980

- Chiline, V. Viatcheslav. **Modern Trends in Global Banking Development**. Tennessee: Universal-Publishers, 2002.
- Clegg, Stewart, Cynthia Hardy, Walter R. Nord. **Handbook of Organization Studies**. California: Sage, 1996.
- Cocheo, Steve. "The Phoenix Bank of Hallam, Nebraska: After a Devastating Twister Blitzed a Small Nebraska Town and Its Only Bank Branch, Recovery Took Coordination, Cooperation, and, at Times, Confrontation". **ABA Banking Journal**. vol. 98. s. 12 (2006): 24.
- Dawson, Keith. **The Call Center Handbook**. 5. bs. St. Louis: Focal Press, 2003.
- Dölcübaşı, Atilla. "Türkiye Ekonomisinde Kalkınma ve Yatırım Bankacılığı ve 1980 Sonrası Kalkınma ve Yatırım Bankacılığında Performans Gelişimi". Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Üniversitesi, 1998.
- Engler, Henry, James Essinger. **The Future Of Banking**. Madison: Reuters, 2001.
- Entzminger, Angela. "Branch Signs Go Digital". **ABA Banking Journal**. vol. 98. s. 2 (2006): 12.
- Estelami, Hooman. **Marketing Financial Services**. New York: Dog Ear Publishing, 2007.
- Evenson, Ann, Patrick T. Harker, Frances X. Frei. "Effective Call Center Management: Evidence from Financial Services". **The Wharton School University of Pennsylvania**. s.3 (1999): 3.
- Flynn, Tom. "How Do I Tell a Plum from a Lemon?". **ABA Banking Journal**. vol. 93. s.8 (2001): 14.
- Frerichs, R. George. "Mapping Branch Profit Potential with Regression Modeling". **ABA Banking Journal**. vol. 97. s. 4 (2005): 69.
- Frerichs, R. George. "The Decision Matrix and GRFI's Regression Modeling Effectively Map Branch Profit Potential". **ABA Banking Journal**. vol. 93. s. 12 (2001): 70.
- "Getting Branch Personnel Tech Tools and Training". **ABA Banking Journal**. vol. 95. s. 8 (2003): 36.
- Grigonis, Richard. **Computer Telephony Encyclopedia**. St. Louis: Focal Press, 2000.
- Guru, Balachander Krishan. "Electronic Banking: A Note on Evolution of Services and Consumer Reactions. Wiesbaden: Hott Guide", 2001
- "Hi-tech Bank In City Launch: Lloyds TSB Branch Tries Fresh Ideas in Service". **Liverpool Echo** (25 Nisan 2005): 27.

- Hopson, Hal, Brian Diepold. "First Mover Advantage in Branch Banking: Is it really an advantage?". New York: **Mapinfo**, 2006.
- Johnson, J. Hazel. **Global Positioning For Financial Services**. San Diego: World Scientific, 2000.
- Kansu, Murat. "Telefon Bankacılığı". **Banka ve Para Teknolojileri Dergisi**. s.10 (2000): 20.
- Keyes, Jessica. **Financial Services Information Systems**. Boca Raton: CRC Press, 2000.
- Khan, Masood Ahmed. **Banking In India**. Kerala: Anmol Publications PVT Ltd., 2005.
- Kocourek, Paul, Aditya Bhasin, Paul Hyde. "A Better Way to Make Branch Banking Pay". **Strategy Business**. (24 Şubat 2004).
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Basım, 2007.
- Meares, Peter Devenish. "A Strategic Analysis of the Performance of the Telephone Banking Channel". **University of Southern Quesland** (2003): 32.
- Michael, Nancy. "More Branches... Again". **ABA Banking Journal**. vol. 99. s. 2 (2007): 12.
- Miller, John B., **Organizational Behaviour II**. New York, M.E. Sharpe, 2005
- Milutinovic, Veljko, Frederic Patricelli. **E-Business and E-Challenges: Emerging Communication**. Denver: IOS Press, 2002.
- "Misery-Go-Round; Your Local Bank Branch Is Closing So They Send You to Another. What a Surprise - That's Closing too". **The Mail on Sunday**. 4 Eylül 2005.
- Mitchell, Ike. "Call Center Consolidation-Does It Still Make Sense?". **Business Communications Review**. s.12 (2001): 24.
- Monahan, Julie. "The Branch Is Dead. Long Live the Branch". **ABA Banking Journal**. vol. 98, s. 4 (2006): 2.
- Mutlu, Esin Can, **Uluslararası İşletmecilik**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Olazabal, Nedda Gabriela. "Banking: IT Paradox". **The McKinsey Quarterly**. s.1 (2002): 50.
- O'Sullivan, Orla. "Fries with That Loan? How Can Your Bank Benefit from Branch Managers Who Risk Their Shirt-And More". **ABA Banking Journal**. vol. 94. s. 8 (2002): 24.
- Öcal, Tezer. **Bankacılık Sektörü, Türkiye Ekonomisi, Sektörel Gelişmeler**. Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları, 1992.

- Öç, Mustafa. **İnternet Bankacılığı**. İstanbul: Seçkin Yayınları, 2002.
- Özalp, İnan, Mehmet Şahin ve diğerleri. **Yönetim Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004.
- Özbek, Oğuz, "New Geography of Branch Banking In Turkey". Doktora Tezi. ODTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, 2002.
- Öztürk, Celal. "Türk Bankacılık Sektöründe Pazarlama Uygulamaları ve Sorunları". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Parasız, İlker. **Para, Banka ve Finansal Piyasalar**. 7. bs. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2000.
- Patel, A.Jacqueline, Kaith Broughton. "Assessment of the Noise Exposure of Call Centre Operators". **Annual Occupational Hygiene**. vol.46 s.8 (2002): 653.
- Picot, Arnold, Ralf Reichwald, Rolf Wingand. **Information, Organization and Management**. Berlin: Springer, 2008.
- Platt, Steven Keith, Peter Vansickle. "Can a DCN Impact Your Branch Experience? Banks Can Look to Retailing for Positive Experience with Digital Communication Networks. But There Should Be a Clear Strategy for Their Use". **ABA Banking Journal**. vol. 98. s.10 (2006): 64.
- "Poorest shut out by 4000 branch closures". **The Mirror**. 23 Şubat 2006.
- Prescott, Liz. "Simplified Workflow-Renewed Interest in the Branch as a Delivery Mechanism". **ABA Banking Journal**. vol. 95. s. 10 (2003): 76.
- Ravi, Vadlamani. **Advances in Banking Technology and Management**. New York: Idea Group Inc, 2007.
- Rodgetts, M. Richard. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama** 2. bs. çev. Esin Can Mutlu, Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Brendan B. Read. **Designing the Best Call Center for Your Business**. St. Louis: Focal Press, 2005.
- Seltzer, J. Andrew. "A Comparison Between Unit and Branch Banking: Australian Evidence on Portfolio Diversification and Branch Specialization". **Royal Holloway College**, 2000.
- Sezal, Levent. "Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri". Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Sharp, E. Duane. **Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance**. Australia: Digital Press, 2003.

- Singer, Daniel, Douglas Ross, Albert Avery. **Successful Web Portals in Retail Banking**. New York: John Wiley and Sons, 2001.
- Smith, John. "Hooking ATM's Into The World Wide Web". **Distribution Management Briefing** (1999): 42.
- Smith, Maree. "Self Service with a Smile: New Breed ATMs Can Provide Much More Than a Wad of Bank Notes ". **Journal of Banking and Financial Services**. s.116 (2002): 28.
- Streeter, W. William. "What Makes a Good Branch?". **ABA Banking Journal**. vol. 95. s. 9 (2003): 4.
- Swain, Sitanshu. "Is Branch Banking On A Comeback Trail? Seems So". **The Financial Express**. 1 Mart 2004.
- Takan, Mehmet. **Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Timur, M. Necdet, Yavuz Odabaşı. **Banka ve Sigorta Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.
- Trout, Peter. "ATM Functionality Advances ". **Australian Banking and Finance**. s.5 (2002): 3-16.
- _____. "How Far Can ATMs Evolve". **Australian Banking and Finance**. s.2 (2002): 3-7.
- Valentine, Lisa. "Looking for Ms./Mr. Right: Could Your Marketing and Branch Managers Pick out Your Most Profitable Customers? and If They Could, Then What?". **ABA Banking Journal**. vol. 96. s. 6 (2004): 64.
- "Villagers Rebel against Bank Campaign to Save Branch". **Birmingham Evening Mail**. 27 Mart 2000. Wallingford, Ted. **Switching to VoIP**. New York: O'Reilly, 2005.
- Wayne, Beverly K., Curtis B. Wayne, "Branches For A Small Planet: The Virtual Branch May Not Turn Out To Be Electronic, Just Very Small, **ABA Banking Journal**, vol. 87 (1995):5.
- Weil, Mark. "Closing the Branch Gap: Everyone Knows There's a Performance Gap between Their Best and Worst Branches, but How Do You Close It?". **ABA Banking Journal**. vol. 95. s. 12 (2003): 31.
- Wonglimpiyarat, Jarunee. **Strategies of Competition in the Bank Card Business**. Brighton: Sussex Academic Press, 2005.
- Yücel, Devrim. "Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi". Doktora Tezi. İTÜ, 2002.
- Zopounidis, Constantin. **New Trends in Banking Management**. Berlin: Springer, 2002

İnternet Kaynakları

Akbank. <http://www.akbank.com> [19/10/2008].

Akşin, Zeynep, Mor Armony, Vijay Mehrotra. "The Modern Call-Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research".
<http://www.stern.nyu.edu/om/faculty/armony/research/CallCenterSurvey.pdf>
[15.02.2008].

"Bank Branching Trends and Prospects of Key Banking Sectors". FDIC.
<http://www.fdic.gov/bank/analytical/fyi/2004/070904fyi.html> [21.3.2008].

Bankalararası Kart Merkezi. <http://www.bkm.com.tr> [09.02.2008].

"Branch (banking)". [http://en.wikipedia.org/wiki/Branch_\(banking\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Branch_(banking)) [10.3.2008].

"E-Ticaret Nedir?". <http://www.e-ticaretmerkezi.net/nedir.php> [13.11.2007].

"First Mover Advantage in Branch Banking".
http://www.tawpi.org/documents/WP_FirstMoverlowJan2007.pdf
[21.3.2008].

Handy, Charles, "Charles Handy on federalism",
http://www.federalunion.org.uk/acrobatfiles/articles/11_charleshandy.pdf
[03.05.2009].

İnndir. <http://www.inndir.com/haberler.php?id=41712> [13.11.2007].

"İnternet Nedir? Temel Kavramlar".
<http://www.po.metu.edu.tr/links/inf/css25/bolum1.html> [11.11.2007].

"İstatistiki Raporlar". Türkiye Bankalar Birliği. <http://www.tbb.org.tr/net/donemsel>
[14.11.2008].

Kobifinans. <http://www.kobifinans.com.tr> [13.11.2007].

Kobifinans. http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020405/376 [10.11.2007].

Kobitek. <http://www.kobitek.com/trends.php?id=7> [13.11.2007].

Korkmaz, Sezer, Yasemin Esra Gövdeli. "Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi". http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/15_pdf/15-a.pdf
[23.01.2008].

Ortak Nokta. <http://www.ortaknokta.com> [08.05.2008].

"Relocatable Cabin Features". <http://www.relocatablecabinsplus.com.au/relocatable-cabins/relocatable-cabin-features> [04.05.2009].

"Safe Internet Banking". FDIC.
<http://www.fdic.gov/bank/individual/online/safe.html> [05.05.2009].

“The Branch Banking Summit”. Financial Times.
<http://www.ftglobalevents.com/branchbanking/images/contentpage/branchbankingsummit.pdf> [10.3.2008].

Türkiye Garanti Bankası, <http://www.garanti.com.tr> [19/10/2008].

Türkiye İş Bankası. <http://www.isbank.com.tr> [19/10/2008].

YapıKredi Bankası. <http://www.ykb.com> [19/10/2008].

EKLER

Ek 1 – Türkiye’deki Bankaların Sunduğu Hizmetler

Türkiye’deki dört büyük bankanın Garanti Bankası, Akbank, Yapı Kredi Bankası ve Türkiye İş Bankası’nın müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetler aşağıda listelenmiştir. Bankacılık hizmetleri bireysel, KOBİ, ticari ve kurumsal olarak dört departmana göre ayrılmıştır. Farklı segmentlere göre çıkarılan farklı ürün gruplarının ortaya çıkartılabilmesi için aynı hizmet türüne ait birden fazla ürün adı listelenmiştir. Örneğin “krediler” gibi genel bir başlık kullanmak yerine “Kırsal Kalkınma Destek Kredisi” gibi özel ürün adları kullanılmıştır. Bu araştırma hem bankalarca sunulan ürün ve hizmet listesi olarak referans teşkil edebileceği gibi mini şube bankacılığına sığdırılması gereken ürün ve hizmetlerin kapsamını da belirlemiş olacaktır. Aşağıdaki liste bankaların web sitesinde verilen bilgilere dayanılarak hazırlanmıştır. Bir hizmetin yanında dört bankadan birinin adının yazılmaması o hizmetin bankaca sunulmadığı anlamına gelmemektedir.

Bireysel Bankacılık	
Bireysel Krediler	
Access İhtiyaç Kredisi	Akbank
Altın Hediye Beşi' Bi'Yerde	Garanti
Arsa Kredisi	Akbank
Bireysel İhtiyaç Kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Dev Maaş Kredisi	Garanti
Eğitim Kredisi	Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Ekonomik ve Ekominik Kredi	Garanti
Emeklilere Özel Kredi	Akbank
Esnek hesap	YapıKredi
Esnek İhtiyaç Kredisi	Garanti
Ev geliştirme kredisi	Akbank, İş Bankası
Evlilik kredisi	YapıKredi
Faturalı Alışveriş Kredisi	İş Bankası
İndirimli İhtiyaç Kredisi	Akbank
İndirimli Taşıt Kredisi	Akbank
İndirimli Yeni Nesil Ev Kredisi	İş Bankası

İpotekli Bireysel Finansman Kredisi	YapıKredi
İpotekli İhtiyaç Kredisi	Akbank
Kariyerim Kredisi	İş Bankası
Konut Geliştirme Kredisi	YapıKredi, İş Bankası
Mesleki İhtiyaç Kredisi	Akbank
Mobil İmza ile Nakit Kredi	İş Bankası
Motosiklet Kredisi	YapıKredi
Muayenehane Kredisi	Garanti
Overdraft, Avans hesap, Artı Para	Garanti, Akbank, İş Bankası
Taksitler Garanti'den	Garanti
Taşıt kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Tatil kredisi	YapıKredi, İş Bankası
Tekne kredisi	YapıKredi, İş Bankası
Tüp Bebek Kredisi	Akbank, YapıKredi
Üniversite Esnek Hesap	YapıKredi
Yeni Nesil Destek Kredisi	İş Bankası
Yeni Nesil Ev Kredisi	İş Bankası
Yüksek Lisans Kredisi	Garanti
Mortgage	
%100 Mortgage	YapıKredi
Anahtar Teslim Mortgage	YapıKredi
Ara Ödemeli Mortgage	Garanti
Artan Taksitli Mortgage	Garanti, YapıKredi
Azalan Taksitli Mortgage	Garanti, YapıKredi
Balon Ödemeli Mortgage	Garanti
Değişken Faizli Mortgage	Garanti, Akbank, YapıKredi
Dönemsel Ödemeli Mortgage	YapıKredi
Dövize Endeksli Mortgage	Garanti, YapıKredi
Düşen Faizli Mortgage	Garanti
Esnek Vadeli Mortgage	Garanti
Ev Beraber Mortgage	YapıKredi
Evini Gösterene Mortgage	Garanti
Gurbetçi Mortgage	Garanti
Herşey Dahil Mortgage	Garanti
İleride Ödemeli Mortgage	YapıKredi
İlk evim mortgage	Akbank
İndirimli Mortgage	Garanti, Akbank, YapıKredi
Kazan Kazan Mortgage	Garanti
Kendini Ödeyen Mortgage	Akbank
Masrafsız Mortgage	Garanti, Akbank
Mortgage Sepeti	Garanti
Mortgage-a-Mortgage	Garanti
Önce Sabit Sonra Değişken Faizli Mortgage	Garanti
Özel Ödemeli Mortgage	Garanti

Sabit Faizli Mortgage	Garanti
Sabit Taksitli Mortgage	YapıKredi
Değişken Faizli Mortgage	YapıKredi
Şimdi Al Sonra Öde Mortgage	Garanti
Taksit Hediye Mortgage	Akbank
Transfer Mortgage	YapıKredi
Tüm Masraflar Dahil Mortgage	Akbank
Yeni Evim Mortgage	Akbank
Yeniden Mortgage	Garanti
Yurtdışında Yerleşiklere Mortgage	Garanti
Mevduat	
Ara Dönem Ödemeli Mevduat	Akbank, YapıKredi
Bebek Hesabı	Akbank
Birikimli Altın Hesabı	Garanti
Birikimli Mevduat Hesabı	Garanti
Çatı Hesabı	Akbank
Ek hesap	İş Bankası
ELMA Hesabı	Garanti
Endeksli Mevduat Hesapları	Akbank
e-Vadeli Hesap	Garanti
Hep Kazandıran Bono Mevduat Hesabı	Garanti
Hep Kazandıran Borsa Mevduat Hesabı	Garanti
Hep Kazandıran Döviz Mevduat Hesabı	Garanti
İlk imza hesabı	İş Bankası
Kredili esnek hesap	YapıKredi
Kredili üniversite esnek hesap	YapıKredi
Maaş Hesabı	Akbank, İş Bankası
Serbest Vadeli Mevduat	Garanti
Vadeli Döviz Hesabı	Garanti, Akbank
Vadeli YTL Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Vadesiz Altın Hesabı	Garanti
Vadesiz DTH Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Vadesiz YTL Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Kartlar	
& club prive card	Garanti
&club	Garanti
Akkart Extra	Akbank
American Express Card	Garanti
Axess	Akbank
Axess Wings	Akbank
Aynalı Bonus	Garanti
Banka kartı	Garanti, Akbank, YKB, İş

Bonus Hediye Kart	Garanti
Bonus Kontör	Garanti
Bonus Platinum Card	Garanti
Bonus Plus Card	Garanti
Bonus Premium Card	Garanti
Bonus Trink! (Saat, Sticker, Anahtarlık)	Garanti
Business Club	YapıKredi
Çevreye Duyarlı Bonus Card	Garanti
Fenerbahçe Bonus Card	Garanti
Fenerbahçe Worldcard	YapıKredi
Fish	Akbank
Flexi Card	Garanti
Flexi Gift Card	Garanti
KGS kart	İş Bankası
Kredili kent kart	İş Bankası
Maximum	İş Bankası
Maximum Aktif Kart	İş Bankası
Neo Ek Kart	Akbank
Neo meo	Akbank
Play Club	YapıKredi
Play club world banka kartı	YapıKredi
Sanal Card	Garanti, YapıKredi, İş Bankası
Şeffaf Bonus Card	Garanti
Shop & Miles	Garanti
Shop&Miles Sanal Card	Garanti
Şirket Kredi Kartı	İş Bankası
Standard/Gold/Platinum	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Travel Club	YapıKredi
Paketler	
Bireysel bankacılık paketi	Garanti
Doktor ve Diş Hekimleri	Akbank, İş Bankası
Eczacılar	İş Bankası
Gençlik bankacılığı	YapıKredi
Hukukçular	Akbank
Noterler	Akbank
Okul Ödemeleri	Akbank
Okul Personeline Özel	Akbank
Okulların Kurumsal İhtiyaçları	Akbank
Özel Avantajlar	Akbank
Özel Sigorta Paketleri	Akbank
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler	Akbank
Üniversite	YapıKredi, İş Bankası

Sigorta	
Acil Tedavi Sigortası	Garanti
Arabam Garantide	Garanti
Araç sigortası	YapıKredi
Bireysel Kaza Sigortası	Garanti, YapıKredi
Birikimli Hayat Sigortaları	İş Bankası
Birikimsiz Hayat Sigortaları	İş Bankası
Çantam Garantide	Garanti
Eğitim Sigortası	Garanti
Eşya Sigortası	Garanti
Ev Sigortası	YapıKredi
Evim Garantide/Lüks/Master Plus/Standart	Garanti
Garantili Yarınlr Sigortası	Garanti
Gelecek Sigortası	Garanti
Gelir Güvencesi	Garanti
Geniş Garantili Aile	Garanti
Görünmez Kaza Sigortası	Garanti
Hekim Mali Mesuliyet	Garanti
İşyeri Paket Sigortası	Akbank
Kasko - Konut - İşyeri - Sigorta Paketleri	İş Bankası
Kasko Plus Sigortası	Akbank
Kaskometre	Garanti
Kaskonet	Garanti
Kaskonomik	Garanti
Kişisel Güvence Sigortası	Akbank
Kişisel Sorumluluk Sigortası	Akbank
Konut sigortası	Akbank
Kredi Kartı Ödeme Güvencesi	Garanti
Kredi Ödeme Güvencesi	Garanti
Sağlığım Garantide VIP	Garanti
Sağlık Sigortası	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Seyahat Sağlık Sigortası	Garanti, Akbank
Trafik Sigortası	Garanti, Akbank
Yaşam Sigortası	YapıKredi
Yıllık Hayat Sigortası	Garanti
Zorunlu Deprem Sigortası	Garanti, Akbank
Nakit Yönetimi	
Bağışlar	Garanti, YapıKredi
Bağkur	Akbank
Çek	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Diğer Ödemeler	İş Bankası
Döviz çeki	İş Bankası
Düzenli ödemeler	Garanti, Akbank, YapıKredi

Fatura	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Garantili Otomatik Fatura	Garanti
Kredi Kartı	İş Bankası
Moneygram	YapıKredi
OGS ve KGS Ödemeleri	Garanti, Akbank, İş Bankası
Özel Okul Ödemeleri	İş Bankası
Senet	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Senetsiz Taksit Sistemi	YapıKredi
Seyahat çeki	İş Bankası
Sigorta	İş Bankası
SOS - Sınırsız Otomatik Servis	İş Bankası
Tüketici Kredisi	İş Bankası
Üniversite ödemeleri	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
UYAP Avukat Ödeme Sistemi	Akbank
Vergi	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Genel Hizmetler	
Bireysel emeklilik	Garanti, Akbank, YapıKredi
Kiralık kasa	Garanti
Kumbara fonu	İş Bankası

KOBİ Bankacılığı	
Paketler	
444 KOBİ - KOBİ Danışma Hattı	Garanti
AB Destek Paketi	Garanti
Akaryakıt Bayi Paketi	Akbank
Beyaz Eşya Bayi Paketi	Akbank
Bilgisayar ve Cep Telefonu Bayi Paketi	Akbank
Çiftçi Destek Paketi	Akbank
Eczane Paketi	Garanti, Akbank
Eğitim	Garanti
Esnaf Destek Paketi	Garanti
Franchise Destek Paketi	Akbank
Gani	Garanti
Gıda Toptancıları	Garanti
Gümrük Müşavirleri Paketi	Akbank
Hibe Finansmanı ve Danışmanlık Paketi	Akbank
İmalat Destek Paketi	Akbank
İnşaat/Taahhüt Sektörü Paketi	Akbank
Kadın Girişimci	Garanti
Kırtasiye Paketi	Akbank
Lojistik	Garanti

Mobilya Paketi	Garanti, Akbank
Nakliye Sektörü Destek Paketi	Akbank
Oda Anlaşmaları	Garanti
Oto Yan Sanayii	Garanti
Otomobil Bayi Paketi	Akbank
Özel Sağlık Sektörü Paketi	Akbank
Taksi	Garanti
Tarım	Garanti
Toptancı Destek Paketi	Akbank
Turizm Paketi	Garanti, Akbank
KOBI Kredileri	
60 aya kadar vadelerle Eczanemize Destek Bulalım Kredisi	Garanti
Ağır vasıta kredileri	Garanti, Akbank
Akreditif Kredisi	Akbank
Altın Kredisi	Garanti
Ar-Ge Destek Kredisi	Akbank
Besicilik Kredisi	Akbank
Bilişim Destek Kredisi	Akbank
Bloke Çek Kredisi	Akbank
Borçlu Cari Krediler	YapıKredi
Döviz Kredileri	Garanti
Dövizle Endeksli Kredi	Garanti, Akbank, YapıKredi
Dövizli Çek İştirak Kredisi	Akbank
Dövizli Şahıs ve Firma Çeki Karşılığı Kredi	Akbank
Eczane Kredisi	Akbank
Eğitime Destek Kredisi	Garanti
Eşit Taksitli Ticari Kredi	Akbank
Esnaf Destek Kredisi	Garanti
Esnek Ödemeli Krediler	Garanti
Faturalı Alışveriş Kredisi	İş Bankası
Franchise Kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi
Gayrinakit Krediler	YapıKredi
Hammadde Alım Kredisi	Akbank
Hayvan Alım Kredisi	Akbank
Hazır Hesap	Garanti
Hizmete Destek Kredisi	Garanti
İhracat Kredisi	Garanti
İhracat Döviz Kredisi	İş Bankası
İhtiyaç ve Yatırım	Garanti
İskonto / İştirak Kredisi	Akbank, YapıKredi
İskonto Kredisi	Garanti
İşlek Kredi	Akbank
İşletme Kredisi	Garanti
İşyeri Alım/Yenileme Kredisi	Garanti, Akbank

İşyeri Kredisi	Akbank, YapıKredi
Kırsal Kalkınma Destek Kredisi	Akbank
Kısa Vadeli Üretimin Finansmanı Kredisi	Garanti
KOBİ AR-GE Kredisi ve KOBİ AR-GE Yatırım Kredisi	YapıKredi
KOBİ Bankacılığı Destek Kredileri	Garanti
KOBİ İhtiyaç Kredisi	Garanti
KOBİ Proje Kredileri	Garanti
Konut Kredisi	Garanti
Kral KOBİ Kredisi	Akbank
Lojistik destek kredisi	Garanti
Makina/Ekipman/Donanım Kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi
Mobilya Sezonu Hazırlık Kredisi	Garanti
Mobilya Yatırım Kredisi	Garanti
Nakit Destek Kredisi	YapıKredi
Nakliye Destek Kredisi	Akbank
Orta ve Uzun Vadeli Destek Kredisi	Garanti
Otel ve Kuyum Center'lara Özel İki Sezon Ödemeli Turizme Destek Kredisi	Akbank
Oto,Traktör ve Biçerdöver Kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
POS Kredisi	Garanti, Akbank
Referans Mektupları	Garanti, Akbank
Rotatif Krediler (BCH)	Garanti
Sera Kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Sera Yatırım Kredisi	Akbank
Sera Yapım Kredisi	YapıKredi
Sertifika Alım Kredisi	Akbank
Sezona Hazırlık Kredisi	YapıKredi
Spot Kredi	Akbank, YapıKredi
Spot ve Kapama Opsiyonlu Spot Döviz ve YTL Kredileri	Garanti
Süt Besiciliği Kredisi	Akbank
Taksi Destek Kredisi	Garanti, YapıKredi
Taksitli Ticari Kredi	Akbank
Tarımsal Üretim Kredisi	YapıKredi
Tarım Kredisi	Akbank, İş Bankası
Tarımsal Ekipman Kredisi	Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Taşıt/Filo Kredisi	Garanti, Akbank, YapıKredi
Tek Sezon Ödemeli Turizme Destek Kredisi	Akbank
Teminat Mektupları	Garanti, Akbank, YapıKredi
Ticari Artı Para Kredisi	Akbank
TMO Makbuz Senedi Kredisi	Garanti, YapıKredi, İş Bankası

Turizme Destek Kredisi	Garanti, İş Bankası
Vesaik Karşılığı Kredi	Akbank
Yatırım ve Destek Kredileri	Garanti, Akbank
Yetki belgesi Kredisi	Garanti, Akbank
YP Çek İştirak Kredisi	Garanti
Yurtdışı Fuar Destek Kredisi	Akbank
Yatırım Ürünleri	
Birikim Değerlendirme Hizmetleri	Akbank
Çalışan Hesap	YapıKredi
Dövizli Menkul Kıymet (Eurobond)	Garanti, Akbank
Forward	Garanti
Hazine Bonosu / Devlet Tahvili	Garanti, Akbank
Hisse Senedi	Garanti, Akbank
Pusula	YapıKredi
Repo	Garanti, Akbank
Şirket Çatı Hesabı	Akbank
Vadeli Hesap Faiz Hesaplama	Garanti
Vadeli YTL/DTH Mevduat Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Vadesiz YTL/DTH Mevduat Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
VOB	Akbank
Yatırım Fonu	Garanti, Akbank
Nakit Yönetimi	
Akaryakıt Yönetim Sistemi	Garanti
Akreditifli Ödeme	YapıKredi
Avans Teminat Mektupları	YapıKredi
Bağ Kur Ödemeleri	Akbank
biz.card Sistemi	Akbank
Çek / Senet Tahsilat Sistemi	Akbank
Çek Karnesi	Akbank
Çek Tahsilatları	Garanti, Akbank
Çekli Ödemeler	Garanti
Dış Ticaret Ödemeleri	YapıKredi
Doğrudan Borçlandırma	Akbank
Doğrudan Tahsilat Anlaşmaları	Garanti
Düzenli Ödeme Sistemi	Akbank
Eczacı Odası Anlaşmaları	Akbank
Ekstreler	Akbank
Esnaf Odaları Anlaşmaları	Garanti, Akbank
Esnek Ticari Hesap	YapıKredi
Fatura Ödemeleri	Garanti, Akbank
GSM POS	Akbank
Havuz Hesap Sistemi	Akbank
Kabul Kredili Ödeme	YapıKredi

Kobi2b	Garanti
Kredi kartı ile tahsilat (POS)	Garanti
LOGO Muhasebe Entegrasyonu	Garanti
Maaş Ödeme Sistemi	Garanti, Akbank
Mobil POS	YapıKredi
Nakit Toplama	Akbank
Ödeme Emirleri	Garanti
Ödeme Hizmetleri	Akbank
Özel Havale Sistemi	Akbank
Para Transferleri	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
POS Hizmetleri	Akbank
Posnet (E-ticaret)	YapıKredi
Senet Tahsilatları	Garanti
Sürekli Çek Basım Programı	Akbank
Tahsilat Hizmetleri	Akbank
Taahhüt Tanıma Sistemi	Akbank
Tedarikçi Finansmanı Sistemi	Garanti
Ticaret ve Sanayi Odaları Anlaşmaları	Akbank
Toplu Ödeme Sistemi	Akbank
Üye İşyeri Hizmetleri	YapıKredi
Vergi, SSK, Bağ-Kur	Garanti, Akbank
Dış Ticaret	
Akreditif	Garanti
Dış Ticaret İşlemleri	Akbank
Dış Ticaret Mevzuatı	Garanti
Eximbank Kredileri	Garanti
Harici Garantiler	Garanti
İhracat Factoring'i	Garanti
İhracat İşlemleri	Garanti
İthalat İşlemleri	Garanti
Kabul / Aval Kredileri	Garanti
Kambiyo işlemleri	Garanti, Akbank
Leasing	Garanti
Prefinansman Kredileri	Garanti
Yurt Dışına Havale Gönderme	Garanti
Emeklilik Hizmetleri	
Çiftçiye KOBİ Emeklilik Planı	Garanti
Emeklilik Hizmetleri	Akbank
KOBİ Emeklilik Planı	Garanti
Kart Hizmetleri	
biz.card Şirket Kredi Kartı	Akbank
Ekin Kart	Garanti
Neo Business	Akbank
Ortak Kart	Garanti

Wings Business	Akbank
Sigorta Hizmetleri	
Dolu Sigortası	Akbank
Eczane Paket Sigortası	Akbank
Emtia Sigortaları	Garanti
Fuar Destek / Sergi Sigortası	Akbank
Hayat Sigortası	Akbank
İhracat Sigortası	Garanti
İşyeri Sigortası	Akbank
Kasko	Garanti
Konut Paket Sigortası	Akbank
Mühendislik Sigortası	Akbank
Nakliyat Sigortası	Akbank
Tarım Sigortası	Garanti
Taşıyıcı Sorumluluk Sigortaları	Garanti
Diğer	
Faktoring	Garanti
Finansal Planlama	YapıKredi
Finansal Yönetim	YapıKredi
İhracat Planı	YapıKredi
Kiralık Kasalar	Garanti
Stratejik Plan Oluşturma	YapıKredi

Ticari Bankacılık	
Krediler	
Akreditif Kredisi	Akbank, YapıKredi
Akreditif Karşılığı İhracat Kredisi	Akbank
Aktif (Tek) Hesap	Garanti
Borçlu Cari Krediler	Garanti, YapıKredi
Çek - İştira Kredileri	YapıKredi
Dış Ticaret Finansmanı	YapıKredi
Döviz Kredileri	Garanti, Akbank, YapıKredi
Döviz Endeksli Krediler	Akbank, YapıKredi
Eximbank Kredileri	YapıKredi
Franchising Kredisi	YapıKredi
Gayrinakdi Krediler	Akbank, YapıKredi
Hammadde Alım Kredisi	Akbank
İhracat Akreditif Teyit Kredisi	YapıKredi
İnterbank'a Endeksli Kredi	Garanti
İskonto - İştira Kredileri	Garanti, Akbank, YapıKredi
İşlek (Rotatif) Kredi	Akbank
İşletme Kredileri	Garanti, YapıKredi
İthalatçı Firmalara Özel YTL Kredisi	Akbank
Kabul / Aval Kredisi	Akbank, YapıKredi
Kredi Ekstreleri	Akbank

Kullanıma Hazır İşyeri Kredisi	YapıKredi
Makina / Ekipman Kredisi	Akbank, YapıKredi
Mal Mukabili İhracat Kredisi	Akbank
Nakit Krediler	Akbank, YapıKredi
POS Kredisi	Akbank
Prefinansman Kredisi	Akbank
Proje Finansmanı	Akbank
Referans Mektubu	Akbank
Sezonluk Malzeme Kredisi	YapıKredi
Şirket Satın Alma Kredileri	Akbank
Spot Krediler	Akbank, YapıKredi
Spot ve Kapama Opsiyonlu Spot YTL / Döviz Kredileri	Garanti
T. Eximbank Kısa Vadeli İhracat Kredileri	Akbank
Taksitli İhracat Kredisi	Akbank
Taksitli Krediler	Garanti
Taksitli Ticari Krediler	Akbank, YapıKredi
Taşıt / Filo Kredisi	Akbank, YapıKredi
Teminat Mektupları	Garanti, YapıKredi
Referans Mektupları	Garanti
Ticari Artı Para Kredisi	Akbank
Ticari Gayrimenkul Kredileri	Akbank
Ticari Taksit Plakası Kredisi	YapıKredi
TMO Makbuz Senedi Karşılığı Kredi	Akbank
Türk Lirası Diğer Nakdi Krediler	YapıKredi
Turizme Destek Kredisi	Akbank
Ülke Kredileri ve GSM Kredileri	YapıKredi
Vergi, SSK ve Elektrik Kredileri	Akbank
Vesaik Üzerine Avans Kredisi	Akbank
Yabancı Para Nakdi Krediler	YapıKredi
Yatırım Kredileri	Akbank, YapıKredi
Yurt Dışı Fuar Destek Kredisi	Akbank
Yurt Dışı Kaynaklı Prefinansman Kredileri	YapıKredi
Yatırım	
Eurobond	Garanti, YapıKredi
Forward	Garanti
Hazine Bonosu / Devlet Tahvili	Garanti
Hisse Senedi	Garanti, YapıKredi
Repo - Devlet Tahvili - Hazine Bonosu	Garanti, YapıKredi
Vadeli Mevduat	YapıKredi
Vadeli YTL/DTH Mevduat Hesabı	Garanti
Vadesiz YTL/DTH Mevduat Hesabı	Garanti
Yatırım Fonları	Garanti, YapıKredi
Dış Ticaret	
Alternatif Dövizli Mevduat (DCD)	Akbank

Dış Ticaret Mevzuatı	Garanti, Akbank
Dış Ticaret Toplantıları	Garanti
Dış Ticaret ve Finansmanı	Garanti
Factoring	Garanti, YapıKredi
Forfaiting	Akbank, YapıKredi
Forward İşlemleri	Akbank
Harici Garantiler	YapıKredi
İhracat Akreditifi İskontosu	Akbank
İhracat Factoringi	Akbank
İhracat İşlemleri	Akbank, YapıKredi
İthalat İşlemleri	Akbank, YapıKredi
Kiralık Kasalar	Garanti
Leasing	Garanti
Nakit Yönetimi	
Aboneli Tahsilat Sistemi	Akbank
Blokeli Tahsilat Sistemi	Akbank
Çek / Senet Tahsilat Sistemleri	Akbank
Doğrudan Borçlandırma Sistemi	Akbank
Düzenli Ödeme Sistemi	Akbank
Ekstreler	Akbank
Fatura Ödemeleri	Akbank
Maaş Ödeme Sistemi	Akbank
Mail Order	Akbank
Nakit Toplama Hizmeti	Akbank
Ödeme Hizmetleri	Akbank
Özel Havale Sistemi	Akbank
POS, GSM POS ve Sanal POS	Akbank, YapıKredi
Sürekli Çek Basım Programı	Akbank
Tahsilat Hizmetleri	Akbank
Taahhüt Tanıma Sistemi	Akbank
Ticaret ve/veya Sanayi Odası Anlaşmaları	Akbank
Toplu Ödeme Sistemi	Akbank
Turkonfed - Akbank İşbirliği	Akbank
Üye İşyeri Hizmetleri	Akbank, YapıKredi
Vergi/SSK Ödemeleri	Akbank
Kartlar	
American Express Business Card	Garanti
biz.card Şirket Kredi Kartı	Akbank
Bonus Business Card	Garanti
Corporate Card	Garanti
Filo Card	Garanti
Neo Business	Akbank
Ortak Kart	Garanti
Shop&Miles Business Card	Garanti
Wings Business	Akbank

Sigorta	
Elektronik Cihaz Sigortası	Akbank
Emniyet Suistimal Sigortası	Akbank
Grup Birikimli Hayat Sigortaları	Akbank
Grup Ferdi Kaza Sigortası	Akbank
Grup Sağlık Sigortaları	Akbank
Grup Yıllık Hayat Sigortası	Akbank
İşveren Mali Sorumluluk Sigortası	Akbank
İşyeri Paket Sigortası	Akbank
Kasko Sigortası	Akbank
Kaza Hırsızlık Sigortası	Akbank
Makina Kırılma Sigortası	Akbank
Nakliyat Sigortası	Akbank
Para Nakli Sigortası	Akbank
Üçüncü Şahıs Mali Sorumluluk Sigortası	Akbank
Ürün Sorumluluk Sigortası	Akbank

Kurumsal Bankacılık	
Kurumsal Finansman	
Akaryakıt Pompaları ve LPG Dispenserlerine Bağlanacak Ödeme Kaydedici Cihaz Kredisi	İş Bankası
Akreditif ve Kabul Kredisi	Akbank
Borçlu Cari Krediler	YapıKredi
Çek - İştirak Kredileri	YapıKredi
Çiftçilere Yönelik Pick-Up Türü Arazi Taşıt Kredisi	İş Bankası
Danışmanlık	Garanti
Döviz Kredileri	Akbank, YapıKredi
Döviz Endeksli Krediler	Akbank, YapıKredi
Dövizli Çek İştirak Kredisi	Akbank
Dövizli Şahıs ve Firma Çeki Karşılığı Kredi	Akbank
Dünya Bankası Kaynaklı Krediler	İş Bankası
Et Besiciliği İşletme Kredisi	İş Bankası
Eximbank Kredileri	YapıKredi
Finansal Yeniden Yapılanma	Garanti
Franchising Kredisi	YapıKredi
Gayri Nakdi Krediler	Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	Garanti
GSM 102 İşlemleri	Garanti
Gün İçi Kasa Kolaylığı Kredisi	İş Bankası
Halka Arzlar	Garanti
Hayvancılık Sektörüne Yönelik Krediler	İş Bankası
Hazine Borçlu/Garantör İşlemler	Garanti

İhracat Kredisi Garanti Kuruluşlarının Sigortası Kapsamında sağlanan Orta/Uzun Vadeli İthalatçı Kredileri	İş Bankası
İskonto / İştirak Kredisi	Akbank, YapıKredi
İşlek (Rotatif) Kredi	Akbank
İşletme / İşyeri Kredileri	YapıKredi, İş Bankası
İthalatla İlgili Gayri Nakdi Krediler	İş Bankası
Konfirmasyon Kredisi (İhracat Akreditiflerine Teyit Kredisi)	İş Bankası
Kredi Alım Satımı	Garanti
Kredi Garanti Fonu Kefaleti ile Kullanılacak Krediler	İş Bankası
Kullanıma Hazır İşyeri Kredisi	YapıKredi
Leasing Garantisi	İş Bankası
Makine Donanım Kredisi	YapıKredi
Makine/Ekipman İhracat Kredisi	İş Bankası
Nakit Krediler	Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Orta Vadeli Yatırım Kredileri	Akbank
Özel Fonlara Arz	Garanti
Özelleştirme Danışmanlığı	Garanti
POS Kredisi	Akbank
Prefinansman Kredisi	Akbank, İş Bankası
Proje Finansmanı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Proje ve Fizibilite Değerlendirme	Garanti
Referans Mektupları	İş Bankası
Şehir İçi Yolcu Taşımacılığı Kredisi	İş Bankası
Sendikasyon kredileri	Garanti, Akbank
Sezonluk Malzeme Kredisi	YapıKredi
Şirket Satınalma ve Birleşmelerinin Finansmanı	Garanti, Akbank
Spot Krediler	Akbank, YapıKredi
Taksitli Ticari Kredi	Akbank, YapıKredi
Tedarikçi Kredisi	İş Bankası
Teminat Mektupları	Akbank, İş Bankası
Ticari Araç Alımı Kredisi	YapıKredi
Ticari Artı Para Kredisi	Akbank
Ticari Taksi Plakası Kredisi	YapıKredi
Türk Eximbank Kısa Vadeli İhracat Kredisi	Akbank
Türk Lirası Diğer Nakdi Krediler	YapıKredi
Türk Lirası İhracat Kredisi	Akbank
Ülke Kredileri	Garanti, İş Bankası
Uluslararası Krediler	Garanti
Vesaik Karşılığı Kredi	Akbank
Yabancı Para Nakdi Krediler	YapıKredi, İş Bankası
Yatırım Kredileri	YapıKredi

Yurt Dışı Kaynaklı Prefinansman Kredileri	YapıKredi
Yurt İçi ve Yurt Dışı Tahvil İhracı	Garanti
Yatırım Ürünleri	
Alım-Satım Opsiyonu	Garanti
Altın	İş Bankası
Döviz Opsiyonu	Garanti
Dövizli Menkul Kıymet (Eurobond)	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Forward	Garanti
Hazine Bonosu / Devlet Tahvili	Garanti, Akbank, İş Bankası
Hisse Senedi	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Repo	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Swap	Garanti
Vadeli YTL/DTH Mevduat Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Vadesiz YTL/DTH Mevduat Hesabı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
VOB	Akbank
Yatırım Fonları	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Nakit Yönetimi	
Aboneli Tahsilat Sistemi	Akbank
Bağ-Kur Primi	YapıKredi
Banko™ Bankacılık	YapıKredi
Bloke Çek	İş Bankası
Blokeli Tahsilat Sistemi	Akbank
Büyük Firma Projesi	Akbank
Çek / Senet Tahsilat Sistemi	Akbank
Çek İşlemleri	YapıKredi
Çek Okuyucu	YapıKredi
Çek ve Senet Tahsilatı	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Çoklu Havale / EFT Sistemi	İş Bankası
Doğrudan Borçlandırma Sistemi	Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Düzenli Ödeme Sistemi	Akbank, İş Bankası
Ekstreler	Akbank
Elektronik Çek / Senet Tahsilatı	YapıKredi, İş Bankası
Elektronik Ekstre Gönderimi	İş Bankası
Elektronik Toplu Dekont Gönderimi	Garanti
E-Posta ile Bilgilendirme	Garanti
Fatura Ödemeleri	Garanti, Akbank, YapıKredi
Finansal Tedarik Zinciri Yönetimi	Garanti
Havuz Hesap	YapıKredi

Hızlı Ödeme Sistemi	Garanti
Keşide Çeki	YapıKredi
Kredili Doğrudan Tahsilat Sistemi	Garanti
Kredili Ticari Mevduat	İş Bankası
Likidite Yönetimi - Otomatik Süpürme	İş Bankası
Logolu Çek	YapıKredi
Maaş Ödemeleri	Garanti, Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Mobil POS	Akbank, YapıKredi
Nakit Tahsilat (İşyerinden Hasılat Toplama)	Garanti, Akbank, İş Bankası
Otomatik Tahsilat Sistemi	İş Bankası
Özel Havale Sistemi	Akbank
Özel Okul Tahsilat Hizmet Paketi	İş Bankası
POS	Akbank, YapıKredi
POS (Mail Order)	YapıKredi
Posnet (E-ticaret)	Garanti, YapıKredi
Referanslı Havale Tahsilat Sistemi	YapıKredi
Sanal POS	Garanti, Akbank
SAP Uygulaması	İş Bankası
SSK Prim Ödeme	Akbank, YapıKredi
Sürekli Çek	YapıKredi
Sürekli Çek Basım	Garanti, Akbank, İş Bankası
SWIFT MT 940 Hesap ESKTRESİ	Garanti
Taahhüt Tanıma Sistemi	Garanti, Akbank, İş Bankası
Tedarikçi Finansmanı Sistemi: Garanti İskonto	Garanti
Ticari Artı Para	Akbank
Toplu Ödeme Sistemi	Akbank
Trafik Para Cezası	YapıKredi
Üye İşyeri Anlaşması	Akbank, YapıKredi, İş Bankası
Vekaleten Çek CİROLAMA	YapıKredi
Vergi Ödeme	Akbank
Yabancı Para Ödemeler	Garanti
Dış Ticaret	
Akbank-İrak Ticaret Bankası	Akbank
Akreditif	Garanti, YapıKredi
Akreditif Kredisi	Akbank, YapıKredi
Dış Ticaret Mevzuatı	Garanti, Akbank
Eximbank Kredileri	Garanti, Akbank, YapıKredi
Factoring	Garanti
Forfaiting	Akbank, YapıKredi
Harici Garantiler	Garanti, YapıKredi
İhracat Akreditif Teyit Kredisi	YapıKredi
İhracat Akreditifi İskontosu	Akbank
İhracat Factoring'i	Garanti, Akbank, YapıKredi

İhracat İşlemleri	Akbank, YapıKredi
International Desk	YapıKredi
İthalat İşlemleri	Akbank, YapıKredi
Kabul / Aval kredileri	Garanti, Akbank, YapıKredi
Kiralık Kasalar	Garanti
Leasing	Garanti
Prefinansman Kredileri	Garanti, Akbank
Teminat Mektupları	YapıKredi
Ülke Kredileri	Garanti, Akbank
Ülke Kredileri ve GSM Kredileri	YapıKredi
Yurt Dışı Firma İstihbaratı	Garanti
Kart Hizmetleri	
Bayi Kart	İş Bankası
biz.card Şirket Kredi Kartı	Akbank
Business Club	YapıKredi
Business Club World Banka Kartı	YapıKredi
Neo Business	Akbank
Şirket Kredi Kartı	İş Bankası
Ticari Kredi Kartları	Garanti, YapıKredi
Wings Business	Akbank
Sigorta Hizmetleri	
Elektronik Cihaz Sigortası	Akbank
Emniyet Suistimal Sigortası	Akbank
Grup Birikimli Hayat Sigortaları	Akbank
Grup Ferdi Kaza Sigortası	Akbank
Grup Sağlık Sigortaları	Akbank
Grup Yıllık Hayat Sigortası	Akbank
İşveren Mali Sorumluluk Sigortası	Akbank
İşyeri Paket Sigortası	Akbank
Kasko Sigortası	Akbank
Kaza Hırsızlık Sigortası	Akbank
Makina Kırılma Sigortası	Akbank
Nakliyat Sigortası	Akbank
Para Nakli Sigortası	Akbank
Üçüncü Şahıs Mali Sorumluluk Sigortası	Akbank
Ürün Sorumluluk Sigortası	Akbank
Diğer	
Risk Yönetimi	İş Bankası
Nakit ve Kıymetli Evrak Hizmeti	YapıKredi
Şube Ağı Kullanım Sistemi	YapıKredi

¹³³ , ¹³⁴ , ¹³⁵ , ¹³⁶

¹³³ Türkiye Garanti Bankası, <http://www.garanti.com.tr> [19/10/2008]

¹³⁴ YapıKredi Bankası, <http://www.ykb.com> [19/10/2008]

¹³⁵ Akbank, <http://www.akbank.com> [19/10/2008]

¹³⁶ Türkiye İş Bankası, <http://www.isbank.com.tr> [19/10/2008]

Ek 2 – Mini Şubelerde Bulunması Gereken Materyaller

- Kağıt materyaller
 - Broşürler
 - Şifre zarfları
 - Hesap cüzdanları
 - Çeşitli rehber kitapçıkları
 - Bankacılık sözleşmesi
 - Kredi kartı sözleşmesi
 - Kredi sözleşmesi
 - Sermaye Piyasası Araçları Muhafaza ve İşlem Sözleşmesi
 - Dekont ve makbuzlar
- Mobilya
 - Masa
 - Sandalye
 - Dolap
 - Çekmece
- Teknik donanım
 - Bilgisayar
 - Yazıcı
 - Tarayıcı
 - Faks
 - Fotokopi makinesi
 - Telefon
 - Klima
 - Router
 - Güvenlik kamera sistemi
 - ATM
 - Kiosk bilgisayar
 - Otomatik kasa (Automated Teller System - ATS)
 - Para sayma makinesi
 - Müşteri sıra sistemi
 - LCD ekranlar

- Dekoratif öğeler
- Reklam panoları
- Kırtasiye malzemeleri
- Posterler
- Ürün paketlerine ait hediye setleri
- Kartlar
- Kumbara
- Bilgisayar programı CD'leri
- Kasa

Ek 3 – Mülakat Soruları

1. Mini şube bankacılığı modelinin bankacılık sektöründeki geleceği konusunda düşünceleriniz nelerdir?
2. Mini şube bankacılığı modeli büyük şubelere olan gereksinimi değiştirir mi?
3. Sizce mini şube bankacılığı modelini uygulayan bir bankanın geleneksel şube bankacılığıyla pazarda faaliyet gösteren rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajları ne olur?
4. Sizce mini şube bankacılığı modelinin başarıyla uygulanabilmesi için gereksinimler nelerdir?
5. Ekonominin daraldığı dönemlerde büyük şubelerinizi kapatmak yerine mini şubelere dönüştürme konusundaki düşünceleriniz nelerdir?
6. Sizce geleceğin bankacılığında alternatif dağıtım kanalları teknolojileriyle donatılan insansız şubeler mi ağırlık kazanacak yoksa az sayı personelin bulunduğu mini şubeler mi?
7. Etkin bir mini şube yapısı için banka organizasyonunda ne gibi düzenlemeler yapılmalıdır?
8. Mini şube bankacılığında personel sayısı az olmasına karşın şube sayısı fazla ve coğrafi olarak dağınıktır. Bu unsurlar göze alındığında mini şube bankacılığının yönetimi konusundaki yorumlarınız nelerdir?
9. Mini şubelerin franchise şubeler olarak işletilmesi konusunda yorumlarınız nedir?
10. Mini şube bankacılığı modelini kendi bankanızda kullanmayı düşünür müsünüz?

Ek 4 – Ahli Bank QSC İle Yapılan Mülakatın Orijinal İngilizce Metni

Question 1: What are your opinions about the future of mini branch banking in the sector?

Mini branch banking is already caught up maybe not in Qatar so much but I've been in the UAE for the past 5 years and it's already caught up in the UAE. We call it kiosk banking which is pretty similar to what we are talking about and terminology is different. We in fact started the first branch in a mall, in Abu Dhabi Mall. We had two staff and all facilities are offered like you mention in the mini branch. Quite clearly in mini branch the advantages are, it will be definitely worthwhile considering for the future. The biggest problem of a branch today is breakeven because it's so capital in terms of setting up a branch so unless you quickly breakeven, the pressure is there. An average branch should break even somewhere around 9 to 10 months. If it takes a little longer, every month it takes extra is additional cost. So in terms of that mini branch banking will quickly break even and will never be a problem.

There are banks that have already done that. In fact we have done something similarly. If you've seen our City Center Branch, we have a very small area where we are operating. We are providing only retail banking here. In most cases currently mini branches operate only on the retail side. Very few of them operate on the corporate side. But it's a thought which everybody will warm up because the attraction here are low cost investment and quicker return so your return on each branch will be much higher as long as the banks themselves are technology friendly. In this part of the world, a lot of banks are still using systems which are not probably top of line. You'll have a lot of banks using systems which are pretty old and there are a lot of new systems which are not considered. And centralization has not really been forward everywhere as well so if you don't have centralization, then this model will fall flat on its face. My personal view is that it is the way to go. Branches will do that because the advantages this gives you is that it customizes your branch based on the customer segments which you can't do with a regular branch. You set up a branch and you get all kinds of people. Now if you were to go to Blue Saloon, you're pretty much focused on premium banking set of customers. The customization for each customer segment is fantastic with mini branch banking. I am sure this will

definitely be considered. A lot of people will start opening more and more branches. Soon you will start seeing them in other retail outlets. Probably you will see them in hotels. We have seen them in residential areas. We are looking at large residential complex where the possibility of starting a small, little branch is there. My strong view is that it is the way to go because branches are increasingly becoming more and more retail. It's like selling probably a consumer good going forward and to sell a consumer good, you need to be distributed well enough. I think this offers all of us a chance to extend our reach to all customers.

Question 2: Does mini branch banking change the need for classical large branches?

Large branches have an existing base already and these people pretty much like to go to the branches. They have the habit of going to the branches. But what it will do is it will divert volumes from the large branches, reduce the load on the large branches because these are more distributed. Instead of hundred customers going in one directing to the nearest branch, probably there are 3 or 4 mini branches now so the volumes are spread and I think it will increase the efficiency of the classical large branches also. We are looking at an average cost of a customer using an ATM is far lower than him going to a counter. What will happen is the large branches will become lean and mean and they will focus on more on service and sales rather than focusing on operations. I don't think it will change the need for large branches. It won't affect the existing branches for sure but going forward, whether you want to start a large branch or whether you are going to start 3 mini branches, the answer is clearly 3 mini branches. That's how it will be seen as.

Question 3: What do you think about the advantages and disadvantages of a bank that runs mini branch banking against its competitors working with classical branches?

Obvious advantage of a mini branch is that you reach more customers. You are more nimble and you can setup a branch in record time. You don't need to wait for a long time to setup a branch. All it requires is a basic infrastructure in place, system connectivity and you're up and running. With a large branch, it doesn't necessarily work that way. You need to look at staffing issues, the infrastructure is much larger, you need to consider the connectivity for a large branch, almost a month long process sometimes. But with a mini branch, you run out of all that and sometimes you can do

it with a secure web link which will get rid of your intranet connectivity as well because it will go directly to a web link. The technology flexibility is always there when it comes to access with a mini branch.

The disadvantage clearly is that your corporate customers would probably never come there. That's something a mindset issue. Corporate customers are large customers and like to deal with a branch which is big. They will not take a mini branch seriously. In that sense as far as I know most of the activities of the mini branch will revolve on retail and probably a little more than retail, I will think of a few services like bank insurance. I personally don't believe that corporate banks will take a mini branch too seriously unless we are talking about small and medium enterprises which again would be one of the good reasons to run a mini branch because there are a lot of SMEs who do daily transactions. And to do daily transactions, there is a large amount of cash handling which happens, going in everyday depositing. For example in the Industrial Area today, to go to a branch, if you are in the interiors of the Industrial Area, takes a while because there are not enough branches there but if you've got mini branches across, it will make it viable for the small and medium enterprises. But for true corporate, I won't think that mini branch concept would be taken too seriously. Or at this moment... Probably it will catch eventually but at the moment I would say it would be restricted to mainly retail. If you are using mini branch to attract a corporate customer, I think I reserve my judgment whether it is going to be successful.

Question 4: For you; what are the requirements for mini branch banking to be successful?

I think there are two things that are very essential. One is centralization. To what extent do you have centralization? And to what extent can you have decentralization in terms of empowering your mini branch staff? Most banks are heavy which means your hierarchy is pretty long. To get a standard approval would take sometimes two or three approvals. Bank should be prepared to empower people below them to take a call in the interest of customer as long as policy parameters are set and agreed upon. There should be some level of deviation authorities which should be designed and the ease to get an approval should be there but which is not the case in any bank. At least in this region it will take a while to a stage where a personal banker or the

person who is sitting there to meet a customer can actually take a call on an interest rate. That's the first part. The second part is clearly is the technology. How well are your systems? Your mini branches are almost a remote location. How well can you connect them? And is there a provision to have the connectivity? Does the place itself have affordable connectivity for you? I think technology is a part of it and then the empowerment is what would make it successful. Along with a good degree of centralization of core banking operations, for example if somebody wants a loan, clearly your job will be restricted to giving them what is the potential eligibility and then sending this to the bank, to the main credit authorities to the risk management division. That's how the centralization works even with the branch. The branches themselves don't approve any specific cases. But we need to look at probably innovative ways to speed up the process. For example the imaging is a classical way of addressing that. In case of physical applications moving in everyday, the minute you have the physical applications, you have a third entrant who would be relying on a courier agency or you hire an additional staff to do the transporting. But if you have an imaging software which is what is commonly followed in many markets so the same person can just feed the information onto the system. The scanned image goes to the credit department and based on the image, they will do that. Of course at the end of every week, the final applications will go there and get stored in a safe world. These would be the things that I would consider as well if I were to setup a branch.

Question 5: Should banks convert their classical large branches to mini branches during the times when economy shrinks?

This is the time when banks are extra careful and they closely monitor the performance of each branch. Now there are a few cash cows obviously when you say large branches which will be left alone. They cannot mess around with them because the customer base is too large and at the same time they enjoy the advantage of location and history of people around them. But with any branches which are not really performing the way they are, there is definitely a call to be taken whether they want to continue keeping the branches or they want to break it down into 2 or 3 branches to attract more customers. They should look at removing non performing branches, at least branches which are not broken even for almost a year and then converting them into 2 or 3 branches across. I am a strong believer of that.

Question 6: For you; will branches that run with only alternative delivery channels without any staff or mini branches with a few staff dominate in the future of banking?

Banks are increasingly moving towards it. You are going to go to a stage where you will have automatic lending machines. In the sense that customer can apply for a loan and complete the whole process without human intervention. For example what happens in the West or Far East, I am talking about Australia which is a very innovative market, I can apply for a housing loan online and can get an approval which can help me go and book a property with a developer. All I need to ensure there is whatever information I declared on the system is backed up with some documentation. And I get my loan. If I say my salary is an x amount and this is the term of the loan I want, these are my other commitments. The system will give an approval, saying you're approved for an x amount subject to giving me the following documentation.

Increasingly the banks will run with less and less number of staff. What will happen is that a large base of the bank staff will be focused on business acquisition rather than managing customers. The branch network keeps increasing but the number of staff in the branch keep decreasing which means that you will have the branches well distributed through smaller branches, kiosk banking, and mini branches. I think the age of huge, large branches is not coming to an end but will definitely reduce. Today when I want to start a bank, I will not look at an independent location where the only branches are. I will probably look at a building where I can take a small little place and rent it to start a branch. It's much more feasible. You've seen in the west, there is kiosk banking where you don't have any staff there. It's unmanned totally. You can apply for a chequebook or deposit all through technology. You don't even have a security guard because most of these are within public areas like a mall or something where you already have security.

Question 7: What kind of arrangements should be made in a bank's organization for an effective mini branch structure?

Clearly one thing that the banks need to do is rework their hierarchies and their authority structures. Because when you are in a mini branch, you need to empower staff to take certain decisions which will traditionally lie with a branch manager. We

will have the supervisor taking the role of a branch manager. So in that sense you don't need the expense of a branch manager and at the same time you can get all the roles of a branch manager effectively completed through the supervisor himself. The organizations extend the empowerment to those people. What it also offers the banks is an excellent chance to extend the careers of staff. If you are starting 20 different mini branches, then suddenly you can move a lot of good personal bankers into supervisor role to manage the mini branches so it will open a lot of areas for career advancement. I think that will be something excited for the staff as well.

Other arrangements would be pretty much restricted to the logistics and technology which would anyway need to be done but in terms of the mindset itself I think that's the big arrangement that all the banks will struggle to do. Everybody wants to hold on to designing authority at the higher level. I have been here in Middle East for 5 or 6 years. I feel that people are not very easily giving empowerment to people. They would like to keep as much as the controls close to them. That's a mindset issue. That needs to be changed. If that changes, everything else is very simple. Getting the technology is not a big deal. Getting the space is not a big deal. The biggest deal is the mindset. You will ask these staff to take certain decisions which they traditionally would not. I think that kind of arrangement is what we are looking at.

Question 8: While the number of staff working in mini branch is low, the number of mini branches is high. From this perspective what are your opinions about the management of mini branches?

As I said this is a welcome thing for banks going forward because banks want customers to come there to withdraw money or deposit cash. There are ATM machines that take care of it. What happens with mini branch banking is it will force more and more customers to look at the technology which surrounds them and use that rather than going to a branch. But here it will give them the dual benefit of going to an ATM and at the same time having the comfort of somebody who can give them any advice they want so it is the best of both worlds for the customer and the bank. We are not spending that huge amount of money on this set of people. We are taking about probably 2 agents who are trained on corporate. I am talking about very basic services. Of course they will not be the ones who will be setting up the LCs and limits clearly but they are the ones who are qualified to take the requests and get it

processed so they will service a facilitate of corporate and they will definitely be doing the retail facilitation and the SMEs as well and at the same time some basic services like somebody needs an account statement and stuff like that. So I think even for the bank and the customer it is the best of both worlds. I am sure by the time you go through it with your thesis, you will see that there have been a lot more branches that come up with small little places. Our classical success story is the City Center Branch and I think that's what we are going to be doing as well. I think the number of people working in branches' productivity will be a lot higher. When you look at that, productivity per agent, per resource is going to be higher with mini branch banking because you're well distributed and you are there specifically where the action is happening. For example City Center is one of the busiest malls, we have people there and these people are more productive than the main branches because in a large classical branch, a lot of time is spent and wasted on operational issues which are not necessarily form part of their daily jobs. Banks in this region increasingly are also not outsourcing as much as they should. The most important thing is that they should be doing that. There are enough agencies that take care of these things. For example documentation with a mini branch or a classical branch ideally can be outsourced to an agency. In Dubai it's now becoming a common practice. There is an agency called DocMan who does that. What they do is they store the documents on fire proof storages. Whenever somebody needs to retrieve something, you have a choice of either retrieving it as an image because everything is gone to a scanning process or if you want the hard copies, we can give you the hard copies. And now here they need to look at that, irrespective of the number of branches you have, they will have a daily or weekly routine where they will come and pick up all the documentation and store it away. So the mini branches actually are there only to receive customers and help them on the sales front applying to a loan or any other facilities so the time wasted on operations is very limited.

Question 9: What do you think of running mini branches as franchise branches?

One thing about franchising branches, I am not sure that's going to cut any ice with the central bank itself as a regulatory body. I think that's probably one thing which is best left alone in most cases. I don't think there can be any franchising agreement for a bank. A bank is a bank for a customer. There is huge reputation risk involved in the franchise. It's not a pizza, hot dog, a Mc Donald's in the sense that the impact

something going wrong is limited with one customer. But here the impact is far higher. In that sense I would say franchising would be only way off and I wouldn't personally look at it as any opportunity there at all. But irrespective of not having a franchising, the banks themselves now can afford to place them and put their staff to manage it quite effectively.

Question 10: Do you consider applying mini branch banking model in your bank?

We already have. City Center is an example of that and we will be probably looking at more in the future. I am personally fully forward on this idea in fact when we did launched the kiosk banking in Abu Dhabi, it was Abu Dhabi Mall incidentally, of course the first 2-3 months customers were viewing this as a novelty and something new. Eventually when we started running program, we started putting marketing material saying "You can apply for a loan. You can apply for a card and everything a lot more here..." I think you can look at just to give idea of potential. The Abu Dhabi Mall had about 30,000 – 35,000 visitors everyday. Out of these visitors, it will be very hard to imagine that 1% of them would not go and see what the branch is all about. It will take a while but once it becomes a habit and they will get used to these kinds of branches everywhere. I think it's a great idea. Your thesis is in the right direction as well because under the circumstances with every bank looking closely at the cost associated with running operations beneath a branch, this is probably the best thing to look at.

ÖZGEÇMİŞ

TUFAN KÖSE

Adres Ferit Bey Sk. No:19/39 Sahrayı Cedit Kadıköy / İstanbul / Türkiye
Telefon +90 (532) 277 3962
E-mail tufankose@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi 1 Kasım 1975
Medeni Hali Bekar
Hobileri Grafik tasarım, yürüyüş yapmak, müzik

EĞİTİM

Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007 - ...
Yüksek Lisans: İşletme Yöneticiliği (GPA: 3.01)

İstanbul Üniversitesi, 1994 - 2000
Lisans: İşletme (GPA: 3.08)

Bazı Sertifikalar

Ürün Geliştirme / Türkiye Bankalar Birliği
Proje Yönetimi / Netron
Bireysel Bankacılıkta Pazarlama Yönetimi / Inter Consult
Bankacılığın Geleceği / Türkiye Bankalar Birliği
VOB / İstanbul Üniversitesi
Bankacılıkta CRM / Türkiye Bankalar Birliği
Liderlik / Türkiye Bankalar Birliği
Girişimcilik / Kosgeb

İŞ TECRÜBESİ

Al Khalij Commercial Bank, Katar, Ağustos 2007 –
Ürün Müdürü – Alternatif Dağıtım Kanalları

Kuveyt Türk Katılım Bankası AŞ, İst., Mar 2003 – Tem 2007
Ürün Yöneticisi – Alternatif Dağıtım Kanalları

Odak Ltd., İstanbul, Tem 1999 – Oca 2003
İnternet Hizmetleri Yöneticisi