

ÖZ

Günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık sektörü, finansal sistemin önemli unsurlarındandır. Bankacılık sisteminde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve kârlılığın sürdürülebilirliği açısından sektördeki bankaların çağın gereklerine göre şubelerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir.

ABSTRACT

Today banking system is one of the competitive sectors and a vital part of financial system. Banks need to restructure their branches for customer satisfaction and thus sustained profitability.

ANAHTAR KELİMELER/KEY WORDS

Bankacılık Sektörü	: Banking Sector
Müşteri Memnuniyeti	: Customer Satisfaction
Yeni Şube Organizasyonları	: Branches Reorganization
Varyans Analizi	: Analysis of Varians

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	i
ANAHTAR KELİMELER/KEY WORDS	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÇİZELGELER LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	vii
1.GİRİŞ	1
2. MATERYAL VE METOT	4
2.1. Materyal	4
2.2. Metot	4
BİRİNCİ BÖLÜM	6
BANKACILIK SİSTEMİNİN TARİHÇESİ	6
1.1. Dünyada Bankacılık Sisteminin Genel Tarihçesi	6
1.2. Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Genel Tarihçesi	7
1.2.1. Türkiye’de Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık Sisteminin Genel Tarihçesi	8
1.2.2. Türkiye’de Cumhuriyet Sonrası Dönemde Bankacılık Sistemi	10
İKİNCİ BÖLÜM	13
BANKACILIK SEKTÖRÜ VE ŞUBESEL YAPILANMA	13
2.1. Bankaların Sınıflandırılması	13
2.1.1. Bankaların Biçimsel Olarak Sınıflandırılması	13
2.1.2. Bankaların Diğer Sınıflandırılma Biçimleri	16
2.2 Ticari Bankacılık Sistemi	19
2.2.1. Ticari Banka İşletmeciliği Ve Önemi	19
2.2.2. Ticari Bankaların İşlevleri	22
2.1.3. Ticari Bankaların Finansal Sistem Üzerindeki Etkinliği	24
2.3. Türkiye Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı Ve Bir Ticari Bankanın Kuruluş ve İşleyiş Süreci	25

2.3.1. Türkiye Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı.....	25
2.3.2. Türkiye’de Bir Ticari Bankanın Kuruluş ve İşleyiş Süreci.....	33
2.4. Bankalarda Örgütlenme ve Yönetim.....	35
2.5. Bankalarda Şube Kavramı Ve Şubesel Yapılanma.....	43
2.5.1. Yeniden Yapılanmanın Nedenleri.....	45
2.5.2. Eski Tip Şubeler, Örgütsel Özellikleri.....	48
2.5.3. Yeni Tip Şubeler ve Özellikleri.....	53
2.4.4. Yeni Şubesel Yapılanmada Temel Amaçlar.....	55
2.5.5. Yeni Şube Yapılarında Yer Alan Görev Tanımları ve Ünvanlar.....	59
2.5.6. Eski Ve Yeni Tip Şubeler Arasındaki Fiziksel Farklar.....	72
2.6. Bilgi Teknolojisi Ve Bankacılıkta Yeniden Yapılanma.....	78
2.7. Bankacılıkta Yeni Hizmetler, Sektörel Uygulamalar ve Self Servis Bankacılık Ürünleri.....	80
2.7.1. ATM (Automated Teller Machine).....	82
2.7.2. Kiosk’lar, Q Matic ve X Matic (Q Mate) Cihazları.....	86
2.7.3. Kasamatik:.....	88
2.8. E-Bankacılık.....	89
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	92
BANKALARIN ŞUBESEL YAPILANMALARININ MÜŞTERİ TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİ DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	92
3.1 Örneklem Seçimi:.....	92
3.2 Anketin Hazırlanması.....	93
3.3 Anketin Uygulanması.....	96
3.3.1 Kişisel Özellikler.....	97
3.3.2. Analiz Sonuçları.....	106
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
ÖZET.....	127
SUMMARY.....	129
TEŞEKKÜR.....	131
KAYNAKÇA.....	132

ÖZGEÇMİŞ 135

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar ve Şube Sayıları.....	27
Çizelge 2. Türkiye’de Kamu Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Banka ve Şube Sayıları	28
Çizelge 3. Türkiye’de Kamu Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Banka ve Şube Sayıları	29
Çizelge 4. Türkiye’de Yabancı Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Banka.....	29
Çizelge 5. Türkiye’de Özel Sermayeli Ticaret Bankaları Yurtiçi ve Yurtdışı Şube Sayıları	30
Çizelge 6. Türkiye’de Kurulmuş Ya da Şube Açmış Yabancı Sermayeli Ticari Bankalar	32
Çizelge 7. Uygulama Yapılan Anket Formu.....	95
Çizelge 8. Şubesel Yapılanmanın Müşteri Tercihlerine Etkisi	107
Çizelge 9. Tanımlayıcı İstatistikler (Descriptive Statistics).....	114
Çizelge 10. Anket Verilerinden Elde Edilen Varyans Analiz Tablosu, F Değerleri ve Önem Düzeyleri	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yanıtlayıcıların Yaşlarının Dağılımı.....	97
Şekil 2. Ankete Katılan Yanıtlayıcıların Eğitim Düzeyleri	98
Şekil 3. Ankete Katılan Yanıtlayıcıların Cinsiyetleri	98
Şekil 4. Ankete Katılan Yanıtlayıcıların Meslekleri	99
Şekil 5. Yanıtlayıcıların Banka Tercihinde Kurumlarının Maaş Anlaşmalarının Etkisi	100
Şekil 6. Yanıtlayıcıların Medeni Durumlarının Yüzde Dağılımı.....	101
Şekil 7 Yanıtlayıcıların Bilgisayar Kullanma Durumları.....	101
Şekil 8. Yanıtlayıcıların Kendilerine Ait Bilgisayara Sahip Olma Durumu	102
Şekil 9. Yanıtlayıcıların İnternet Kullanma Yüzdeleri	103
Şekil 10. Yanıtlayıcıların Gelir Düzeyleri	104
Şekil 11. Yanıtlayıcıların Hesaplarının Bulunduğu Banka Sayılarının Yüzde Dağılımı	105

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

ATM	: Automated Teller Machine (Otomatik Vezne Makinesi)
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BK	: Bankalar Kanunu
EFT	: Elektronik Fon Transferi
P.O.S	: Point Of Sale (Satış Noktası Terminali)
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

1.GİRİŞ

Bankalar ekonomilerde fon arz ve talep eden birimlerin karşılaştığı ekonomik oluşumlardır. Böylece tür ve vadeleri birbirinden farklı fonlar, talep edenlere, onların ihtiyaçlarına göre kullanılabilir hale getirilerek sunulur. Böylece bu fonlar ekonomiye de dahil edilmiş olur. Bu yüzden ekonomik sistemlerin düzenli bir şekilde çalışması bankacılık sisteminin etkin olarak faaliyet göstermesine bağlıdır.

Tüm dünyada ticari nitelikli olarak kurulmuş bankaların en temel özelliği, kendi yasa koyucularının vermiş olduğu yetki ve belirlediği sınırlar çerçevesinde mevduat toplamaktır. Bu özellik bankaların temel işlevi olmakla birlikte, bulunduğu ülkenin ekonomik sistemi için de hayati öneme sahip bir fonksiyondur. Çünkü bankaların bu şekilde toplamış oldukları çeşitli türlerdeki mevduatlar söz konusu ülkenin para stoğu içinde önemli bir paya sahiptir. Banka mevduat toplamakla beraber kaydi para yaratarak bunları krediler vasıtasıyla ekonominin de emrine sunar. Kaydi para, bankalarda stoklanan mevduatların, kanunen ayrılması zorunlu olan kısımları ayıldıktan sonra kredi olarak kullanılabilen kısmıdır. Para politikasını yönetenlere para basmadan alım gücünü artırma şansı tanır. Böylece, kişiler, işletmeler, şirketler, holdingler gelir artırıcı etkiye sahip yabancı kaynakları temin etmiş olurlar.

Günümüzde Bankacılık, teknoloji ve rekabetin yoğunlaştığı bir sektör haline gelmiştir. Şube bankacılığı ve hizmet pazarlaması açısından müşteri ilişkileri önemini korurken, şube dışı hizmet kanalları (self servis bankacılığı ve interaktif kanallar) da hızla gelişerek çok daha etkin kullanılmaya başlanmıştır. Müşteri odaklı hizmet pazarlaması bankaların temel hedefi haline gelmiş ve bu yüzden de günümüzün gereklerine ve rekabet koşullarına uygun düzenlemelere gidilmesi, varlığını sürdürmek isteyen bankalar için kaçınılmaz olmuştur.

Bankalar, müşteriye ve piyasaya odaklı bir anlayış doğrultusunda, şubelerini müşterilerinin ihtiyaçlarına göre yenilemekte ayrıca yapılan işlemler ve görev tanımları fonksiyonlarında da yapısal değişikliklere gitmektedir. Şubelerle ilgili tüm değişikliklerdeki temel amacın, şubelerin aktif birer pazarlama merkezi haline getirilmesi olduğu anlaşılmaktadır.

Bankalardaki söz konusu şube yapısal değişikliklerin 1994 yılından itibaren yoğunlaştığı görülmektedir. Sebebinin ise kişisel bilgisayar sayısının tüm dünyada ve ülkemizde hızla artması, ayrıca internet erişiminin kolaylaşması olduğu söylenebilir. Çünkü böylece, para yatırma işlemi dışında hemen tüm bankacılık işlemleri evdeki ya da taşınabilir bilgisayarlardan yapılabilir hale gelmiş, bir anlamda şubeler evlere taşınmıştır. Teknolojik gelişmeler ve kişisel bilgisayar sayısındaki artış sayesinde, ayrıca, bankaların müşterilerine hizmet sunma hızı artmış, yeni finansal hizmetler ürün yelpazesine katılmış ve fiziki ya da organizasyonel şube yapıları değişmiştir. Yenilenen cihazların bankacılık sektörüne katmış olduğu hız ve birer alternatif dağıtım kanalı olma özelliği, değişim sürecinde bulunan bankacılık sektöründe, şubelere verilen önemin belirgin bir şekilde azalmasına neden olmuştur. Özellikle, kredi ilişkisine girilmeyen konulardaki mevcut işlemlerin bu cihazlar tarafından kolaylıkla gerçekleştirilebilir oluşu, bu hizmetleri kullananların gözünde şubeleri ikinci plana atmıştır. Bu durum esasında, daha önceden düşünülmüş ve hedeflenmiş bir stratejidir. Bu sayede, müşterilerin banka dışı kanallara yönlendirilmesi ve işlemlerini sonuçlandırabilmeleri mümkün kılınmıştır. Ancak unutulmamalıdır ki, bankaların gerçek gelir kalemi, toplanmış olan mevduatların, yani atıl fonların talep edenlere satışı demek olan kredi işlemleridir. Kredi işlemleri de değerlendirme aşamasında birtakım sübjektif kriterler içerdiğinden tekrar insan faktörü ve dolayısıyla şubeler, hak ettiği öneme kavuşmuştur. Unutmamak gerekir ki, bankalar hizmet sektörü içinde tanımlanır. Hizmet ise insan unsurunu tekrar ön plana çıkarır. Bu yüzden banka müşterilerinin insan ilişkilerine dair belirgin saplantıları vardır. Bu yönüyle de şubeler, hiçbir zaman makinelere tercih edilmeyecek, yine de önemini koruyacaktır, insanların talep ettikleri hizmetlerin tamamının teknolojik cihazlar ile karşılanması da mümkün değildir. Ayrıca her ne kadar, diğer dağıtım kanallarına alternatif dağıtım kanalları denilse de ürün ve hizmetlerin pazarlanması açısından, şubelerin alternatifi olabilecek bir dağıtım kanalı yoktur. Ürün tanıtımının merkezi olan şubeler, konusunda deneyim sahibi olan yeni şubelerdeki pazarlama personeli sayesinde, modernleşmiş yeni hizmet binalarında bu görevini de en iyi şekilde yerine getirmektedir. Bu bağlamda, teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan Kiosklar, yeni

nesil ATM' ler ve interaktif telefon gibi hizmetler, şubelerin önemini azaltmaktan ziyade, birer destek birimi görevini üstlenmektedir.

Şubesel değişikliklerle ilgili ilk düzenlemenin, bankaların yurtiçi şubelerini bazı kıstaslara göre yeniden gruplara ayırması ve onlara farklı isimler vermesi olduğu gözlenmektedir. Bu gruplama işlemi yapılırken, piyasaların yapısı, muhatap oldukları müşteri kitlesi ve onlara sundukları bankacılık ürünleri dikkate alınmaktadır. Bunu takiben de belirlenen gruplardaki müşterilere hizmetleri en hızlı ve hatasız sunacak olan yeni model şubeler geliştirilmiştir. Bu şubeler, fiziki görünüm, teknolojik donanım ve organizasyonel açıdan baştan sona değişmiş, hedeflenen aktif dağıtım kanalı olma yolunda yenilenmiştir.

Bu çalışmada, bu gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan fiziksel, organizasyonel ve teknolojik değişimlerin müşteri tercihlerindeki öneminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu tür değişikliklerin müşteri tercihlerine etkileri, birebir anketlerle ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde kısaca bankacılık sisteminin tarihçesi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde bankacılık sektörü ve şubesel yapılanmanın anlatılabilmesi amacıyla, eski ve yeni tip şubeler ile örgütsel özellikleri, bilgi teknolojisi ve bankacılıkta yeniden yapılanma üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, birebir anket çalışması sonucu elde edilen veriler istatistikî yöntemlerle analiz edilerek yorumlanmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde ise bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

2. MATERYAL VE METOT

2.1. Materyal

“Bankalarda Yeni Şubesel Yapılanma ve Müşteri Tercihlerindeki Önemi” başlıklı bu çalışmada, araştırma yapılırken literatürde yer alan Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmıştır. Çalışmanın yürütülmesi sırasında gerek Türkçe ve gerekse İngilizce literatüre ulaşma konusunda herhangi bir sıkıntı yaşanmamıştır. Araştırmanın sayısal verilerinin toplanmasında Bankalar Birliği, TCMB, Nazilli Ticaret Odası'nın hazırlamış olduğu istatistik ve raporlardan, ilgili birimlerin internet sayfalarından yararlanılmıştır.

2.2. Metot

Bu çalışmada, teorik kısım için materyal, literatür tarama yöntemiyle elde edildikten sonra, hipotez-gözlem-sınıflama-sınama sıra düzeninde tümdengelim yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, önce kısaca bankacılık sisteminin tarihçesi ve şubesel yapılanması üzerinde durulmuş, sonra Nazilli'de yerleşik bulunan emekli olmayan ergin ve fiil ehliyetine sahip bireylerin yeni şube yapılarına gösterdiği tepkiler araştırılmıştır.

Çalışmanın istatistiki analizlerinin yapılmasında, SPSS istatistik paket programlarından yararlanılmıştır.

Çalışmada, araştırma tekniklerinden literatür çalışması, bireylerin şube yapılarına gösterdiği tepkilerin test edilebilmesi amacıyla varyans analizi, tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Çalışmanın temel hipotezi: “Bankaların, servis ayrımlarını ve self servis bankacılık alanlarını da kapsayan yeni şubesel yapılanmayı gerçekleştirebilmeleri, mevcut iş yüklerini azaltarak, kaliteli hizmeti ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarabileceklerdir”.

Bu çalışmada şu sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır:

- Bankacılık sistemi nasıl bir tarihsel süreç izlemiştir?
- Bankaların genel örgütlenme yapısı nasıldır?

- Bankalarda eski ve yeni tip şubeler arasında ne tür farklar bulunmaktadır?
- Bankalarda yenilenen şube yapılarında dikkat çeken unsurlar nelerdir?
- Şubesel yapılanma müşteri memnuniyetini nasıl etkilemektedir?

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SİSTEMİNİN TARİHÇESİ

1.1. Dünyada Bankacılık Sisteminin Genel Tarihçesi

Banka kelimesi İtalyanca kökenlidir. Bu dildeki sıra, masa, tezgâh anlamına gelen BANCO kelimesinden türetilmiştir. Günümüz ekonomilerinin vazgeçilmez birer unsuru olan Bankalar özel, tüzel ya da farklı hukuksal her türlü kişiliğin, ticari her türlü faaliyetini düzenleyen, aracılık eden, onların ekonomik her türlü gereksinmelerini karşılamayı kendisine temel uğraş konusu seçen ekonomik bir birimdir. Ancak, daha kolay ve anlaşılır bir şekilde bankayı; Ekonomide fon arz edenler ile fon talep edenleri buluşturan, bu birimlere aracılık eden kurumlardır, şeklinde tanımlayabiliriz (Eyüpgiller, 1999: 10).

Bankalar kredi verebilir, mevduat toplar, her türlü faturayı öder, tahsil eder, elektronik ortamda bankacılık faaliyeti hizmeti sağlar, çek ve senetleri tahsis ve tahsil eder. Ayrıca sermaye piyasasının hemen hemen tüm faaliyetlerine katılır, bu yolla ülkenin kalkınmasına katkıda bulunur, yönlendirici ve destekleyici olur. Günümüzün ekonomik koşulları, global değişim ve teknolojik gelişmeler sayesinde sürekli değişmekte, ortaya çıkan sonuçlar ise bankacılığa yeni görev tanımları ve ürün yelpazeleri oluşturma sorumluluğunu yüklemektedir. Bugünkü çağdaş bankalar, çok karmaşık ve çeşitli işlemler yapabilmesi, ekonomik yapıdaki etkinliği ve farklı örgütlenme modelleriyle buldukları ekonomik yapılarda çok önemli ve seçkin kurumlar niteliğindedir.

Bankacılığın tarihi doğal olarak para kavramının gelişme süreci ile paralellik göstermektedir. Fiili anlamda ilk para ve sermaye hareketlerinin Hammurabi Yasalarında düzenlendiğini görüyoruz. Bu yasalarda para ikrazına, emtia tevdiatına ve komisyon sözleşmelerine ilişkin hükümlerin yer aldığı bilinmektedir. Babilliler döneminde, bankaların temel hizmetlerinden biri olan ipotek karşılığı borç verme işlemlerine de rastlanmaktadır. Aynı dönemlerde, Mısır ve Roma da da bankacılık faaliyetlerinin gelişmekte olduğu tarih kaynaklarında anlatılmaktadır. Özellikle Mısır' da Romalıların ülkeyi ele geçirmesine kadar bankacılık faaliyetlerinin devletin

denetiminde olduğu, Roma'nın iktidar döneminde ise özel bankerlerin tekrar çoğaldığı bulunan tabletlerden anlaşılmaktadır.

Bankaların bugünkü anlamda algılanan yapısına kavuşması, denizciliğin gelişmesi, böylece ticaretin ve ticaret yollarının artması sonucu gerçekleşmiştir. Bu gelişmelere Türklerin de katkısı olmuştur. Osmanlı İmparatorluğunun İstanbul'u fethi ile Avrupa'da yeni bir dönem başlamış, Rönesans hareketleri doğmuş, kıta Avrupa'sı denizlere açılmış ve yeni coğrafi mekânlar fethetmiştir. Bu fetihlerin sonucunda fetihleri yapan uluslar zenginleşmiş, yeni altın ve gümüş maden yataklarına sahip olmuştur. Farklı ulusların farklı şekilde madenler işlemesi, değişim aracı olan altın ve gümüş sikkelerin de standart bir niteliğe kavuşması gereğini doğurmuştur. Deniz ticaretinin de gelişmesi ile beraber elde edilen hâsılat, Avrupa'nın önemli ticaret merkezlerine akmaya başlamıştır. Ticaret merkezlerinde toplanan bu paralar ile ilgili standardizasyon çabaları sonunda 1609 yılında Amsterdam Bankası kurulmuş ve bu banka Florini yaratmıştır. Aynı yıl Hamburg Bankası da kurulmuş ve Alman Markı basmıştır (Parasız, 2000: 55).

1.2. Türkiye'de Bankacılık Sisteminin Genel Tarihçesi

Bankacılık sektörü finansal sistemin bir unsurudur. Finansal sistem ise para ve sermaye piyasaları olmak üzere birbirlerinden farklı ancak sıkı ilişki içerisinde olan iki finansal piyasadandan oluşan bir bütündür. Bankacılık sektörü, ulaştığı ekonomik boyut ve yüklendiği sorumluluklarla para piyasalarının en önemli aktörüdür.

Ülkelerin ekonomik durumları ile finansal sistemlerinin gelişmişlik durumları genel olarak paralellik arz eder. Bu yaklaşım Türkiye içinde geçerlidir. Gelişmekte olan bir ekonomiye sahip Türkiye için yine gelişmekte olan bir bankacılık sistemine sahip olduğu ve bu sistem içinde ticaret bankalarının ağırlıklı olduğu sonucuna varılabilir.

Türkiye'de bankacılığın gelişimi, dünyada bankacılık alanındaki gelişmeler ile eş zamanlı olmamıştır. Bunun farklı sebepleri vardır. Bunlardan ilki dini sebeplerdir. İslam dininin faize olan bakış açısının yorumlanmasındaki farklılıklar neticesinde uzun yıllar banka kurulmasına izin verilmemiştir. Bir diğer sebep olarak

da Türklerin genelde askeri ya da tarımsal faaliyetler ile uğraşmaları ve bu işleri gayrimüslim azınlıklara bırakmalarındır. Ancak en önemli sebep, Osmanlı İmparatorluğu'nun yaşanan sınaî dönüşüme zamanında tepki veremeyişi, entegre olamayışıdır. Bu yüzden Türkiye açısından bankacılığın gelişimi Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Sonrası Dönem olarak iki bölümde incelenmelidir.

1.2.1. Türkiye’de Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık Sisteminin Genel Tarihçesi

Cumhuriyet öncesinde yukarıda sayılan dini, iktisadi ve toplumsal sebepler yüzünden bankacılık alanında gerekli gelişim sağlanamamıştır. Ancak bu durum, o zamanlar hiçbir bankacılık faaliyeti olmadığı anlamına gelmemektedir. Türk bankacılık tarihi incelendiğinde ilk kurulan banka Osmanlı İmparatorluğu’nda kurulmuş olan “Banque de Constantinople”dir (Daha sonra İstanbul Bankası adını almıştır). 1847 yılında kurulmuştur. İşlemleri esas itibariyle kambiyo işlerine ilişkin olan bu banka 1852 yılına kadar faaliyette bulunmuştur (Eyüpgiller, 1999: 10)

Cumhuriyet öncesi dönemde ulusal sermaye ile kurulmuş ilk banka Mithat Paşa tarafından kurulmuş bulunan Memleket Sandıklarıdır. Milli anlamda bankacılığın gelişme göstermediğini ancak, merkezi dışarıda olan pek çok yabancı banka şubesinin Osmanlı sınırları içerisinde faaliyette bulunduğunu söylemek daha doğrudur. Mithat Paşanın 1863 yılında memleket sandıkları olarak isimlendirdiği bu kuruluş esas itibariyle tarımsal bir kredi örgütüdür. Daha sonra 1888 yılında Ziraat Bankası adını almıştır. Böylece Ziraat Bankasına, tarımsal krediyi devlet kontrolünde yürüten ilk banka unvanını vermek de yerinde olacaktır. Türk tarihinde ulusal bankacılığın Mithat Paşa tarafından hayata geçirildiğini söylemek de yerinde olur. Çünkü Mithat Paşa, Memleket Sandıklarını müteakiben girişimlerine devam etmiş ve halkın elindeki atıl fonlardan bir havuz oluşturarak ihtiyaç sahiplerinin taleplerini karşılamak üzere 1868 yılında Emniyet Sandıklarını kurmuştur, Emniyet Sandıkları daha sonra Ziraat Bankasına bağlanmıştır.

Cumhuriyet öncesinde kurulan belki de en önemli banka Osmanlı Bankasıdır. Önemi, İmparatorluğun dışarıdan borçlanmaya başlamasında temel aracılık görevini üstlenmesinde ve para basma yetkisini elinde bulundurmasındadır. Yabancı sermaye

ile kurulmuş bir bankaya, ulusal parayı basma ve böylece piyasadaki paraya hükmetme gücünün verilmesi de dikkat çekici bir özelliğidir. Osmanlı Bankası, 1856 yılında İngiltere Kralının fermanı ile yönetim merkezi Londra’ da, iş merkezi de İstanbul’ da olmak üzere 500 bin Sterlin kuruluş sermayesi ile çalışmaya başlamıştır. Banka’ nın kurulmasındaki temel amaç, Kırım Savaşı’ndan sonra Paris ve Londra piyasalarından sağlanmaya başlanan borçlar için Osmanlı Hükümeti ile yabancı sermayedarlar arasında aracılık görevinin yerine getirilmesidir. Osmanlı İmparatorluğunun 1863 yılından sonra sağladığı dış borçların hemen hemen tamamına yakın bir bölümü, Osmanlı Bankası aracılığıyla sağlanmıştır (Artun, 1983, 26–27). Görüldüğü gibi, Osmanlı Bankasının tarihi ile Türkiye Cumhuriyeti bankacılık tarihinin gelişimi arasında Borçlanma unsuru açısından benzerlikler görülmektedir. Özellikle, Osmanlı döneminde, para basma yetkisinin Ziraat Bankası gibi ulusal bir oluşum faaliyete geçmişken, yabancı sermayeli bir banka olan Osmanlı Bankasından alınmayarak bu bankaya verilmeyişi dikkat çeken çok önemli bir konudur. Osmanlı yönetiminin ulusal iştirakleri desteklemeyerek bu oluşumların işlerini zorlaştırması yüzünden, Cumhuriyetin ilanından önce ulusal bankacılık faaliyetleri bölgesel ihtiyaçları karşılayan, küçük çaplı işletmeler boyutundan yukarı çıkamamıştır. Bu durumun oluşturduğu fırsatlardan yabancı sermaye sonuna kadar yararlanmış, birçok yabancı banka ya direk ulusal sınırlar içinde kurulmuş ya da ülkemizde şube ağını genişletmiştir. Böylelikle Osmanlı sınırları içinde bankacılık faaliyetleri, yabancıların gözetim ve kontrolünde faaliyetlerine devam etmek zorunda kalmıştır.

Yabancı bankaların Türkiye’de, bir sermaye birikimi yaratarak bunu harekete geçirmek amacıyla değil, tersine getirdikleri özkaynaklarla yabancı yatırımların mali açıdan desteklenmesi amacıyla uğraşda bulduklarına en iyi iki örnekten biri (Alman) Deutsche Bank, diğeri de Türkiye Milli Bankası’dır. Gerçekten bu iki yabancı bankanın uğraşları, yabancı bankaların ülkemize hangi amaçla geldikleri sorusuna genel bir yanıt olarak kabul edilebilir. Türkiye’deki uğraşlarına 1909 yılında başlayan Deutsche Bank, ülkemize gelen Alman Bankalarının en önemlisidir. 1928 rakamlarıyla 750 bin lira sermaye ile çalışmalarına başlayan Deutsche Bank’ın ülkemizdeki uğraşları temelde iki amaca yönelikti: Bağdat Demiryolu ve Konya

Sulama Tesisleri’’ (Artun, 1983, 36–37). Türkiye Milli Bankası ise İngiliz sermayeli bir bankadır. Zaten o dönemde, Türkiye sınırları içerisinde yabancı bankaların rant kavgaları yaşanmış, çoğu İngiliz Fransız ve Alman sermayeli birçok banka faaliyet göstermiştir. Hepsinin de amacı, Osmanlıyı borçlandırarak, yapılacak yatırımları üstlenmektir.

Cumhuriyet döneminden önce kurulan bankalar arasında, Emniyet Sandıkları ve Ziraat Bankasından başka, Adapazarı İslam Ticaret Bankası, Adapazarı Emniyet Bankası ve iki binli yıllara kadar TARİŞBANK adıyla yaşamını devam ettirmiş olan Milli Aydın Bankası sayılabilir. Ama yukarıda değinildiği gibi, yabancı sermayeli bankaların kontrol ve gözetiminde olan bu bankalar gelişmemiş, bölgesel birer teşebbüs olmaktan ileriye gidememiştir.

1.2.2. Türkiye’de Cumhuriyet Sonrası Dönemde Bankacılık Sistemi

Kurtuluş Savaşı vermiş bir milletin ekonomik kalkınmasının da ancak yerli sermaye ile mümkün olabileceği düşüncesi Türkiye’de Cumhuriyet sonrası döneme damgasını vurmuştur. Zaten Cumhuriyet öncesi dönemdeki oluşumlar da yabancı sermayeye tepki olarak ve bu felsefenin ışığında gerçekleşmiştir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında ülkedeki milli bankaların yabancı bankalar boyutuna ulaştırılması için büyük mücadeleler verilmiştir. Henüz yeterli sermaye birikiminin sağlanamadığı milli bankalar 1930’lu yılların ortalarına kadar tek şube açarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu yıllara kadar yeni bankalar kurulmuş olsa da şubesel genişlemenin olmayışı, bunların da bölgesel nitelikli olma özelliklerini sürdürdüğünü göstermektedir. Dolayısıyla 1923-1930 yılları arası Cumhuriyet sonrası bankacılığında, yalnızca tek şubeli bankacılığın uygulanması ve 1931 yılına kadar milli sermayeli bir Merkez Bankasının olmayışı açısından ayrı bir öneme sahiptir. Bu dönemde yeterli sermaye birikiminin oluşması için çabalar sarf edilmiş ve ulusal sermayeli bir Merkez Bankası’nın kurulması için gerekli altyapı çalışmalarının tamamlanmasına uğraşılmıştır. Ancak yine de bu dönemde, her ne kadar şubesel genişleme sağlanamamış olsa da bunun için de gerekli düzenlemeler yapılmış ve ileriki yıllarda bankacılık sisteminde adını sıkça duyuracak büyük bazı ulusal bankalar kurulmuştur. Ayrıca kamu sermayeli banka kurma çalışmalarına da

hız verilmiştir. Bu kısa dönemde özel kanunlarla kurulan devlet bankaları; 1933 yılında Sümerbank ve Belediyeler Bankası (İller Bankası), 1935 yılında Etibank, 1938 yılında Denizcilik Bankası, Halk Bankası ve Halk Sandıkları'dır (Takan. 2002: 5).

Bu dönemde kamu bankalarına ilaveten, özel sermayeyi güçlendirme çalışmaları neticesinde, özellikle Atatürk' ün şahsi gayret ve çabalarıyla 1924 yılında 250 bin TL sermaye ile Türkiye İş Bankası kurulmuştur. Bu bankayı müteakiben, 1924 yılında Akhisar Tütüncüler Bankası, 1927 yılında Türkiye Emlak Kredi Bankası, Denizli İktisat Bankası, Eskişehir Bankası, Kocaeli Halk Bankası, 1928 yılında Türkiye İmar Bankası ve 1929 yılında Lüleburgaz Birlik Bankası kurulmuştur (Eyüpgiller 1999: 11). Bu bankaların çoğu günümüze kadar bazen değişik isimlerle yaşamını sürdürmüştür. Örneğin, Akhisar Tütüncüler Bankası, Tütünbank olarak, Eskişehir Bankası Esbank olarak 20. yy.'a kadar ulaşmış ancak Türkiye Emlak Kredi Bankası ve Türkiye İmar Bankası'nın 1995- 2003 yılları arasında aktif bankacılık faaliyetleri sona ermiştir. Kocaeli Halk Bankası ise Türk Ekonomi Bankası olarak aktif bankacılık faaliyetlerine devam etmektedir. 1930'lu yılları takiben tüm dünya da olduğu gibi Türkiye'de 1939- 1945 yılları arasındaki II. Dünya Savaşının etkisinde kalmıştır. Ancak savaştan sonra, günümüzde sektörün tanınmış bankaları olan, Yapı Kredi Bankası, Akbank ve Garanti Bankası gibi bankalar kurulabilmiştir. 1930'lu yıllardan sonra sektörde önemli sayılabilecek değişiklikler 1980 yılından itibaren gerçekleşmiştir.

1980 yılından günümüze bakıldığında, sadece Türk Bankacılık Sisteminin değil, tüm ekonomik faaliyetlerin köklü değişimler geçirdiği görülmektedir. Bunun en önemli sebebi, liberalleşme politikalarının hayata geçirilmesi ve serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecidir, bu dışa açılma sürecinde 1980 sonrası dönemde uygulamaya konulan ekonomik tedbirler de yaşanan değişimin önemli etkenlerinden biridir.

Bu köklü değişimlerle beraber Bankacılık Sisteminde yenilikler birbirini izlemiştir. Yaşanan liberalizasyon ve serbest piyasa ekonomisine geçiş hareketinin bir gereği olarak, önceden kamunun yetkisinde gerçekleşen birçok faktör, piyasa ekonomisinin içinde kendi dengesini bulmak üzere serbest bırakılmıştır. Bu

bağlamda, öncelikle mevduat ve kredi faiz oranlarının belirlenmesinde kamu otoriteleri yetkilerini piyasa ekonomisine devretmiştir. Bu serbestlik neticesinde bankacılık sistemi içerisinde rekabet hız kazanmış, serbestleşme hareketi, kambiyo işlemlerinde de kendini göstermiştir. Bankaların ve bireylerin bulundurabilecekleri döviz rezervi ile ilgili kısıtlamalar kaldırılmıştır, böylece döviz mevduatı da hızla artmıştır.

Yaşanan bu serbestleşme hareketi beraberinde yükselen kâr marjlarını getirince sektöre birçok yeni yerli banka girmiştir. Yerli ya da yabancı banka kurmak ve şube açmak da yasal düzenlemeler ile kolaylaştırıldığından, yabancı banka veya şube sayısı da buna mukabil artmıştır. Sektöre yerli ve yabancı bankaların girişine izin verilmeye başlanmış, böylece 1980 yılında 43 olan sektördeki banka sayısı 1998 yılına gelindiğinde 73'e çıkmıştır. Özellikle Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı banka sayısında büyük artış olmuş, 1980 yılında 4 olan yabancı banka sayısı 1998 yılında 18 olarak belirlenmiştir (Afşar ve Şakar, 2000: 120).

Bir diğer önemli gelişme ise, teknoloji alanında gerçekleşen gelişmelerin bankacılık sektörüne olan etkisidir. Bu alanda gerçekleşen gelişmeler ile beraber bankacılık sektörünün hizmet kalitesinde ve ürün yelpazesinde çok büyük ilerlemeler yaşanmıştır. Klasik bankacılık hizmetleri olarak bilinen, çek, senet ve mevduat işlemlerinden başka ürünü olmayan bankalar, bir anda, ATM, Kiosk cihazları, interaktif hizmetler, yatırım fonları, otomatik fatura ödemeleri, EFT, Kredi Kartları, çeşitli kredi kolaylıkları gibi sayıları onlarca olan hizmet ve ürünlerle tanışmıştır. Bu yenilikler de beraberinde yine artan rekabeti getirmiş, böylece hizmet kalitesi artarak işlem maliyetlerinde düşüşler yaşanmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise bankacılık sektörü, kontrolsüz büyümenin getirdiği sıkıntılarla uğraşmak zorunda kalmış, özelleştirme kapsamında birçok banka özelleştirilmiş, 1994 ekonomik krizi ile beraber de bazı bankalar faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜ VE ŞUBESEL YAPILANMA

Bankacılık sektörünü detaylı olarak incelemeyi amaçlayan bu bölümde bankaların sınıflandırılmasına, ticari bankacılık sisteminin yapısı ve işleyişine, örgütsel yapılanmaya ve yeni değişimlere yer verilecektir.

2.1. Bankaların Sınıflandırılması

Bankalar çeşitli şekillerde sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Bu doğrultuda bankalar sistemi biçimsel ve diğer olarak iki şekilde sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

2.1.1. Bankaların Biçimsel Olarak Sınıflandırılması

Bankalar, işlevsel özellikler, yüklendikleri misyon ve çalışma prensipleri incelendiğinde, hemen her ülkede benzer bir yapı arz ederler. Ancak kuruldukları ülkenin ekonomik ve sosyal sistemlerinin farklılığı bankaların yapısal özelliklerinde de birtakım farklılıkların oluşmasına sebebiyet vermiştir.

Buna neden olan ülkenin ekonomik ve sosyal özellikleri şunlardır;

- *Gelişmekte olan bir ülke olması;* örneğin holding bankacılığının yaygınlaşmasına sebebiyet verebilir. Çünkü gelişmekte olan ülke ekonomileri incelendiğinde finans piyasalarının genelde oligopol bir özellik arz ettiğini görülmektedir. Bu da birkaç büyük holding bankasının sistemin yönlendirici, fiyat ve oranları belirleyici bankaları olması sonucunu doğurmaktadır.

- *Kapalı bir ekonomik modeli olup olmaması;* Özel bankaların gelişiminin yavaş olması ve kamu sermayeli bankaların daha güçlü konumda olması sonucunu doğurmaktadır.

- *Ülkenin finans sektörü için düzenlemiş olduğu hukuk kurallarının farklılığı;* Bu husus Off Shore ve benzeri uygulamalara açık olup olmaması ile ilgilidir.

- *Ülkenin Dini Yapısı;* İslami ya da farklı tarz bankacılık anlayışlarına müsait olup olmaması, faizsiz kazancın desteklenmesi gibi etkenler ülkelerin bankacılık sistemlerini etkiler.

Bu bağlamda, banka sistemleri ve türleri iç içe aşağıdaki gibi bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir:

a- Küçük, Orta ve Büyük Bankalar: Böyle bir sınıflandırmanın yapılabilmesi için bir ölçek olmalıdır. Bu ölçek görecelidir ve nispi niteliklidir. Zira, dünyadaki uluslar arasında ekonomik ve hukuksal açıdan tam bir bütünleşme olmadan bu konuda bir standart meydana getirilemez. Ancak yine de;

- İş Hacmi
- Özkaynaklarının büyüklüğü (Sermaye+Kâr+Yedek Akçeler)
- Özsermaye (Kuruluştaki ya da karın ilave edilmesiyle artırılmış hali)
- İstihdam edilen personel sayısı
- Şube sayısı
- Kredi müşterileri sayısı
- Mevduat Hacmi gibi kıstaslar ölçü olarak kabul edilebilir.

Bu ölçütler baz alınarak bankalar sınıflandırıldığında, küçük ve orta ölçekli bankaların daha çok aile şirketi şeklinde örgütlendiği görülmüştür. Bunların bir adı da “Ünite” bankadır. Daha çok mevduat toplamaya odaklanırlar. Ürün yelpazeleri geniş değildir. Hatta bazılarının basit bir çek karneleri bile yoktur, mevduat toplamaya odaklandıklarından ürün yelpazelerinin çeşitlendirmek gibi bir gayeleri olduğu söylenemez. Türkiye’de Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilen İmar Bankası ve Egebank bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Bazı ülkelerde, birkaç büyük bankanın piyasaya hakim olduğu durumlar söz konusu olur. Finans piyasaları oligopol özellik arz eden bu ülkelerde büyük bankalar, aralarında anlaşarak, mevduat faiz oranı, krediler faiz oranı gibi değişkenlerin fiyatlarını belirlerler.

Türkiye’de bankacılık piyasası da oligopol nitelikli bir piyasadır. Bugün yasalar, bankaların aralarında anlaşarak, finansal değişkenlerin fiyatlarını böylece ayarlamaya izin vermese de yıllardır piyasada oluşan Vadeli Mevduat Faizlerinin, ülkemizin en büyük beş bankasının ortalama fiyatı olduğu ya da buna çok yakın rakamlar olduğu ve kalan neredeyse tüm bankaların bu oranları takip ettiği bilinmektedir. Zaten bu durum da “oligopol piyasa”nın temel özelliklerinden biridir.

b- İhtisas Bankacılığı: İlk bankalardan günümüze teknoloji, nüfus yapısı, ekonomi, piyasalar, kısacası toplumun her alanında köklü değişiklikler yaşanmıştır. Buna karşılık, bankalar da yeni birçok ürün ve hizmetle müşterilerinin karşısına çıktılar. Bunun sonucunda da bazı ekonomik sistemlerde birtakım bankalar (zaman zaman yasal düzenlemelerin baskısıyla) bazı hizmet ve ürünlerde uzmanlaşmaya gitmiştir. Ticaret, yatırım ve kalkınma bankaları bunlara örnek olarak gösterilebilir.

c- Holding Bankacılığı: En basit tanımıyla bir bankanın bir ya da birkaç bankaya sahip olması ya da, bir holdingin bir banka hisseleri üzerinde çoğunluğa sahip olmasıdır denebilir. Türkiye’de bankaların çoğu, belirli kişi, grup, holding ya da diğer bankaların kontrolü altındadır. Holding bankacılığının ekonomi ve finans piyasaları üzerinde olumsuz önemli etkileri vardır. Bunlar;

1- Bankası olan holdingler, finansal maliyetlerini düşürebildiğinden, bankası olmayan holdinglere karşı Rekabet Eşitsizliği yaratmaktadırlar.

2- Holdingin işletmeleri finansman sıkıntısına düştüğünde, kanunları hiçe sayarak ya da kanunlardaki boşluklardan faydalanarak kendi bankalarından yüklü miktarlarda fon transfer etmişlerdir. Bu durumda da bankalarının kendi özsermayeleri yetersiz duruma düşmüştür. Bilinmektedir ki zaten ülkemiz bankalarının en önemli sorunu özkaynak yetersizliğidir. Bu durum yalnızca ülkemizin değil aynı zamanda birçok ulusun da ortak sıkıntısıdır. Örneğin A.B. D. de 1980/1995 yılları arasında toplam 4 bin adet banka batmıştır. Bu iflasların sebepleri incelendiğinde çıkan sonuçlardan birinin de özkaynak Yetersizliği olduğu görülmüştür. Türkiye’de bu konuda yaşanan en belirgin örnek ise Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilen Yaşarbank’ tır.

d- Perakendeci Ve Toptancı Bankacılık: Genelde küçük hacimli işlemleri yapan, toplumun geniş bir kesiminin bankacılık ihtiyaçlarını karşılayan çok şubeli, çok personelli bankacılık türüne Perakendeci Bankacılık denmektedir. Ancak bu bankaların, kendi organizasyon yapıları içinde kurdukları birimlerle Toptancı Bankacılık yaptığı da görülür. Mevduat Bankacılığı ya da Şube Bankacılığı adlarıyla da anılır.

Büyük firmaların finansal ihtiyaçlarını karşılayabilecek, sorunlarına çözümler önerebilecek, genelde az şube ve uzman personel ile çalışan bankalar ise Toptancı

Bankalardır. Bu tür bankalar çoğunlukla ticaretin en yoğun olduğu merkezlerde kurulurlar. Büyük firmaların büyük montanlı fon ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yurtdışından da kaynak temin edebilecek bağlantıları vardır.

Henüz yeni sayılabilecek bir olgu olan Bireysel ve Kurumsal Bankacılık ayırımında, Kurumsal yapılanan şubeleri bulunan bankaların, müşterilerinin bu tür ihtiyaçlarını karşıladıkları görülmektedir.

e- Sanal Bankacılık: Günümüzde, internet kanalıyla para çekme dışında hemen tüm bankacılık işlemleri yapılmaktadır. Ülkemizde ilk internet şubesi Türkiye İş Bankası tarafından açılmıştır.

f- Yatırım Bankacılığı: Bu tür bankalar, Birincil Piyasaya Yönelik İşlemler (örneğin, Hazinesinin açtığı İç Borçlanma Senetleri, yani Hazine Bonosu İhalesi gibi) Danışmanlık Hizmetleri (Menkul Kıymet ihraç etmek isteyen firmalara verilecek hizmetler) ve Halka Arza aracılık hizmetlerini müşterilerine sunarlar.

2.1.2. Bankaların Diğer Sınıflandırılma Biçimleri

Bankacılık üzerine yazılmış eserlerin bazılarında ise bankalar farklı bir şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalarda ortak olan hususlara göre bankaların şu şekilde bir ayırma tabi tutulduğu görülmektedir.

a- Sermayelerinin Kaynaklarına Göre: Sermayelerinin kaynaklarına göre bankaları; Kamu Bankaları, Özel sermaye ile kurulan bankalar, karma sermaye olarak da bilinen devlet sermayesi ve özel sermayenin birleşmesi ile kurulan bankalar ve yabancı sermayeli bankalar olarak alt başlıklara ayırmak mümkündür.

Kamu Bankalarının, diğer adıyla devlet bankalarının sermayesinin tamamıya hazineye ya da kamu tüzel kişiliklerine aittir. Bu bankalar kanunla kurulabileceği gibi, bazı kamu tüzel kişiliklerinin belirli amaçlarla bir araya gelmesiyle de kurulabilir. Bu bankalarda gerçek kişilerin pay senedi olmaz. Türkiye Vakıflar Bankası ve T.C Ziraat Bankası gibi bankalar Türkiye’deki kamu bankaları sınıfı içinde yer alır (Afşar ve Şakar, 2000: 93).

Özel sermaye ile kurulan bankalar’ın sermaye yapısında, kamu payı bulunmaz. Sermayesinin tamamı özel şahıs ya da kuruluşlar tarafından taahhüt edilir. Kuruluşunun mutlaka anonim ortaklık şeklinde gerçekleşmesi gerekir. Türkiye’de

Kurulu bulunan, İş Bankası, Garanti Bankası gibi bankalar özel sermaye ile kurulan bankalara örnektir.

Sermayesi belirlenmiş oranlar dahilinde, kamu ve özel teşebbüs tarafından paylaşılmış olan bankalara ise Karma Sermayeli Bankalar denir. Bir banka kuruluş aşamasında bu şekilde örgütlenebileceği gibi daha sonradan da bu sermaye şeklini alabilir. Yani başlangıçta tamamen bir kamu bankası niteliğinde olan bir banka daha sonradan hisselerinin bir kısmının özel teşebbüse satılmasıyla bu türe dönüşebilir ya da bankalar kanununda belirlenen hükümlerin gerçekleşmesi üzerine özel teşebbüse ait olan bir banka kamu bankası haline de dönüşebilir.

Yabancı Bankaların sermayeleri ise, yabancı gerçek ya da tüzel kişiliklerce taahhüt edilmektedir. Bir yabancı bankanın Türkiye’ de yeni bir banka ya da şube açabilmesi 4389 sayılı Bankalar Kanununca hükme bağlanmıştır. İlgili kanunun gereğini yerine getiren yabancı gerçek ya da tüzel kişilikler Türkiye’ de banka ya da şube açabilirler. Son dönemlerde, yabancı bankaların yerli ortakları ile banka kurdukları görülmektedir. Bu statüde gerçekleşen kuruluşlarda eğer yerli sermayenin payı daha az ise, bu tür bankalar da yabancı sermayeli bankalar tanımına dahil edilmektedir.

b- Kuruluş Amacına Göre Bankalar: Bu tür sınıflandırmada da, Emisyon Bankaları, İpotek Bankaları, Tarım ve Kredi Bankaları, Yatırım ve Kalkınma Bankaları, Mevduat Bankaları, Halk Bankaları ve Diğer Amaçlı Bankalar bulunmaktadır.

Emisyon Bankaları bilinen Merkez Bankalarıdır. Bunlar genellikle kamu sermayeli olmakla birlikte özel sermayeye sahip örnekleri de bulunmaktadır. Merkez Bankaları olarak isimlendirilen Emisyon Bankaları, banknot ihracı sureti ile devlet adına, para emisyonu yapmak yetkisi bulunan, aynı zamanda para piyasasını ve genel kredi hacmini tanzim eden bankalardır. Bu bankalar, banknot ihracı ve kredi piyasasının ayarlanması fonksiyonu yanında, bankalar arası takas işlemlerini tedvir (yönetme), devletin hazinedarlığını ifa ve dış ödemelerin tanzimi fonksiyonlarını da icra ederler (Erdem, 1970: 8-9).

İpotek Bankaları, daha çok uzun vadeli kredi veren bankalardır. Vermiş oldukları bu kredilere teminat olarak taşınmaz mallara muhtelif derecelerden ipotek

tahsis ettirirler. Konut ve yapı işlemlerinde uzmanlaşan bu bankaların Türkiye’de uzun süre faaliyet göstermiş ancak şu anda mevcut olmayan örneği, bir kamu sermayeli banka olan Türkiye Emlak Kredi Bankasıdır.

Tarım ve Kredi Bankalarına Zirai Kredi Veren Bankalar da denmektedir. Sermaye yapısı incelendiğinde daha çok kamu ağırlıklı oldukları görülmektedir. Amacı tarımsal kesimi yatırım ve işletme kredileri vererek desteklemektir. Bu bankalar sayesinde tarım kesimi, her türlü tarımsal makine ve teçhizat alımında uzun vadeli ve uygun koşullarla finansman kaynağına kavuşmaktadır.

Yatırım ve Kalkınma Bankaları genellikle sanayi yatırımlarını finanse ederler. Vermiş oldukları krediler yine yatırım ve işletme kredileri şeklinde ve orta ya da uzun vadeli. Halktan mevduat kabul etmezler.

Mevduat Bankalarının adına bakılarak yalnızca mevduat topladıklarına ilişkin bir kanaat edinmek yanlış olur. Gerçi bu tür bankalar bulunmakla beraber Türkiye’de örneğine rastlanmaz. Bu yüzden Mevduat ve Ticaret Bankaları olarak anılırlar. Ekonomide satın alma gücü yaratan kurumlar olarak, merkez bankasından sonra gelirler. Bu bankalar, mevduat toplayarak elde ettikleri bu fonları, kısa, orta ve uzun vadeli krediye dönüştüren ve kârlı gördükleri daha birçok bankacılık işlemlerini yürüten kurumlardır (Afşar ve Şakar, Finansal Kurumlar, 2000: 96).

Halk Bankaları ise, küçük esnaf ve sanatkârlara, çeşitli vadelerde kredi veren bankalardır. Bu tür bankalar da çoğu zaman ağırlıklı olarak kamu sermayeli olarak kurulurlar. Amaç; küçük esnaf ve sanatkârın ucuz kredi kolaylığı ile desteklenmesidir.

Diğer amaçlı bankalar bazen, dış ticaret işlemleri bazen maden zenginliklerinin araştırılması gibi uzmanlık isteyen konularda faaliyet gösteren bankalardır. Bu tür konularda uzman personeli vasıtası ile söz konusu işlemlere aracılık ederek zaman zaman da uygun koşullu kredi finansman desteği sağlarlar. En önemli özellikleri faaliyet alanlarında uzmanlaşmış olmalarıdır.

c- Şube Sayılarına Göre: Şube sayısı da bankaların sınıflandırılmasında bir kıstas haline gelmiştir. Buna göre bankalar çok şubeli ve tek ya da az şubeli bankalar olarak ikiye ayrılabilir. Çok şubeli bankaların daha çok perakendeci bankacılık yapan, mevduat toplama, kredi verme gibi günlük işlemlerle uğraşan bankalar

oldukları görülmektedir. Tüm dünyada en yaygın olan bankacılık türüdür. Tek ya da az şubeli bankaların ise daha çok belirli konularda uzmanlaşma isteyen faaliyet kollarına bankacılık hizmeti verdiğini görüyoruz. Bu tür bankalar genelde az sayıda firma ile büyük miktarda kredi işlemleri yaparlar. Dış Ticaret İşlemlerine aracılık eden bankaların tek ya da az şubeli bankacılık yaptıkları görülmektedir.

d- Faaliyet Konularının Türüne Göre: Bu tür bankacılık, tanım olarak Şube sayısına göre bankacılık sınıflandırmasına yakın hususlar içerir. Buna göre bankalar ya çok amaçlı olarak kurulur ya da ilgilendiği sadece tek bir faaliyet alanı vardır. Buradan hareketle, çok şubeli bankacılık yapan bankaların aynı zamanda çok amaçlı bankalar olduklarını görülmektedir. Bunların hizmet ve ürün yelpazesi oldukça geniştir. Birçok değişik kredi türü, otomatik talimatlar, vadeli ve vadesiz mevduatlar gibi gelir getirici işlemleri vardır. Tek amaçlı bankaların ise yine şube sayısına göre bölümlenmeye paralel olarak az ya da tek şubeli bankacılık yaptığı ve uzmanlaşma gerektiren tek bir faaliyet alanında işlemlerine devam ettiği görülmektedir.

e- Satın Alma Gücü Yaratıp Yaratmamasına Göre: Bu hususa göre de bankalar ikiye ayrılmaktadır. Piyasadaki para miktarının artışına direkt ya da dolaylı olarak etkisi olan bankalar Satın Alma Gücü yaratan bankalardır. Bilinen ticari bankalar, toplamış oldukları mevduatları, zorunlu kesintilerinden sonra, kredi şeklinde tekrar piyasalara plase etmektedir. Böylece piyasada emisyon artırılmadan parasal bir genişleme gerçekleşir. Böylece, kaydi para yaratabilme kabiliyetine göre ticaret bankaları Satın Alma Gücü yaratan bankalar arasında yerine alır.

Piyasada emisyon yoluyla parasal genişleme yaratan bir diğer ve en önemli banka Merkez Bankası'dır. Zorunlu karşılık oranlarını ayarlama yetkisi sayesinde tüm bankaların Merkez Bankası ile yakından ilişkisi vardır. Merkez Bankası, bir ülkenin bankacılık sektörü içerisinde fonksiyonel açıdan amir konumda olan en önemli banka türüdür.

2.2 Ticari Bankacılık Sistemi

2.2.1. Ticari Banka İşletmeciliği Ve Önemi

En genel tanımıyla işletme, ihtiyaçların karşılanması maksadıyla faaliyette bulunan her türlü iktisadi kuruluş olarak tanımlanır.

Faaliyet alanlarına göre mevcut işletme yapıları incelendiğinde, işletmelerin genelde beş gruba ayrılarak tanımlandığı görülmektedir.

- Ticaret
- Tarım
- Hizmet
- Sanayi
- Banka İşletmeciliği

Banka İşletmeleri, özel bilgi birikimi ve organizasyon yapıları ile tüm diğer hizmet işletmelerinden farklıdır. Çünkü bu kuruluşlarda yalnızca hizmet arz ve talebi değil, aktif ve pasiflerin değişimleri ve değerlendirilmesi de söz konusudur.

Tanım olarak Ticari Bankacılık, mevduat toplama yetkisine sahip olup, kredi verebilen, yurtiçinden ve yurtdışından fon sağlayabilen, yani ülkedeki tüm ticari faaliyetlere katılan bankaları ifade etmektedir. Bir ülkedeki banka türleri incelendiğinde sayıca ticari bankacılık en fazla olan banka türüdür. Söz konusu ülkenin ekonomik sistemi içerisinde, iktisadi faktörlere en çok etkisi olan kuruluşlardır. Bu yönüyle de ülkelerde uygulanan ekonomik politikalarda önemli işlevleri bulunur.

Bankacılığın tarihine bakıldığında ilk kurulan bankaların Ticari Banka niteliğinde kurulduğu görülür. Standartları olan paranın ortaya çıkışı ve mübadelesi neticesinde Ticari Bankalar kurulmuştur. Para gibi likit özelliği yüksek olan bir diğer değişim aracı da çekittir. Bu yüzden ticari bankaların en önemli fonksiyonlarının çek hizmeti vermeleri ve mevduat toplamaları olduğu söylenebilir.

Ticari Bankalar, işlemleri çok farklı gruplara ayrılıp, muhasebelerinde birçok değişik kalem bulunsa da sonuçta birer ticari işletmedir. Her ticari işletme gibi kar amaçlı kurulurlar.

Kâr amaçlı işletmeler olduğu için de en önemli hizmetleri paranın satışından para kazanmak yani kredi vermektir. Bankalar, fon sahipleri ile fon talep edenler arasında kar amaçlı aracılık görevini yerine getirirken, bir de kaydi para yaratır. Buna “Banka Parası” da denilir.

Kaydi para, bankaların cari hesapları kullanırken yarattıkları paradır. Yani, bankaların bilançolarının pasifinde bulunan mevduatlarından, zorunlu karşılıkları

ayırdıktan sonra kredi vererek yarattıkları paradır. Dolayısı ile, para artık sadece merkez bankalarının yarattıkları banknot ile sınırlı kalmamakta, bankacılık sisteminin devreye girmesi ile farklı para kavramları finansal sistem içerisinde yer almaktadır (Öçal vd., 1997:13).

Birçok ülkede mevduat toplayarak bunları tekrar piyasaya sunmak yalnızca bankalara tanınmış bir hakktır. Bundan başka, diğer bazı ülkelerde de özel finans kurumlarının mevduat topladıkları görülür. Bu mevduatlar, ulusal para ya da yabancı para cinsinden toplanan vadeli ya da vadesiz paralar olabilir. Ancak bankaların en çok önem verdiği mevduat türü, vadesiz mevduat türüdür. Bankalar için, kendi sistemlerinde ayrılması zorunlu karşılıklardan başka hiçbir maliyeti olmayan vadesiz mevduatlar, en ucuz kaynaklardır. Bu yüzden de yeni şubesel yapılanmalarda, bankalara bu şekilde yüksek verim sağlayan müşteriler, *Özel Müşteri* olarak kabul edilirler ve kendilerine bir Özel Müşteri Temsilcisi tayin edilir. Vadesiz mevduat; müşteriler tarafından bankalara istenildiği zaman çekilmek üzere yatırılan paralardır. İki türü bulunmaktadır. Ticari işlemlere konu olan vadesiz mevduatlar ve ticari işlemlere konu olmayan vadesiz mevduatlar. Ticari işlemlere konu olmayanlara Tasarruf Mevduatı da denir. Ticari Bankaların toplamış oldukları vadesiz mevduatlar, topladıkları ülkenin para stoğu içinde çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü bankaların toplamış olduğu bu mevduatlar neticesinde oluşan kaydi para, ticaret ve sanayi işletmelerinin kredi ihtiyacının karşılanmasında kullanılır.

Bir ülkenin para politikasının, planlayıcısı, uygulayıcısı ve denetleyicisi olmak üzere üç ayağı bulunmaktadır. Hükümetler para politikasını belirlemekte, Merkez Bankaları bu politikaları uygulayarak denetlemekte, bankalar ise uygulamaya yardımcı olarak politikaların yürütülmesinde gerekli araçları oluşturmaktadır. Bir ülkede, etkin bir para politikasının uygulanabilmesi için gelişmiş bir bankacılık sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü ticari bankalar para politikasının etkinliğini artırır. Merkez Bankaları para politikalarını uygulayabilmek için birçok araç kullanır: Açık piyasa işlemleri, zorunlu karşılık oranları, reeskont hadleri gibi. Bankacılık sisteminin gelişemediği bir ekonomide, bu araçların ekonomi üzerindeki etkinliğinden söz edilemez.

Ticari bankalar, para politikalarının amaçlarına ulaşabilmesi için önemli görevler üstlenmelerinin yanı sıra, takip etmiş oldukları kredi stratejileri ile buldukları ülkenin ekonomisinde servet ve gelir dağılımını da etkilemektedir. Vermiş oldukları bireysel krediler, kredi kartları, kredili mevduat hesapları sonucunda hane halkının gelirinde dönemsel olarak artışlar söz konusu olabilmekte, bazı malların taksitli satışları sayesinde alım gücü göreceli olarak yükselmekte ve üretici ile satıcının gelirinde artışlar kaydedilmektedir. Burada diğer önemli bir konu da şudur: Bankalar kredilerini genellikle işyerini genişletmek isteyen ya da yatırım malı almak isteyen ticari işletme sahiplerine dağıtırlar. Ancak açmış oldukları kredili mevduat hesapları veya vermiş oldukları tüketici kredileri sayesinde de ticari işletme sahibi olmayan aylık sabit ücretli kesimin de bu banka kaynaklarından yararlanmaları mümkün olmakta, ekonomide böylece servet dağılımı da etkilenmektedir.

2.2.2. Ticari Bankaların İşlevleri

Tüm dünyadaki ticari bankaların yerine getirmiş oldukları fonksiyonlar birbirine benzemektedir. Bu fonksiyonları fon tedarik etme fonksiyonu, tedarik edilen fonların ekonomik dengeleri bozmayacak şekilde kullanılması ve kullandırılması fonksiyonu, hizmet fonksiyonu ve elde edilen fonlardan banka parası yaratma fonksiyonu olarak sıralamak mümkündür.

- **Fon Tedarik Etme Fonksiyonu:** Ticari Bankalar piyasaya arz etmiş fonları başlıca iki kaynaktan sağlarlar. Bunlardan biri kendi kaynakları, diğeri yabancı kaynaklardır (Takan, 2002: 50). Bu iki grup kaynak ta banka bilânçolarının pasif tarafında yer almaktadır. Bilindiği gibi banka bilânçolarının pasif tarafı bankaların fon kaynaklarını, aktif tarafı ise bu fonların nerelerde kullanıldığını gösterir. Bankaların kendi kaynaklarına özkaynaklar, mudilerinden sağlamış olduğu vadeli ya da vadesiz mevduatlar, Merkez Bankası kredileri, tahvil ihracı ve yurtiçi-yurtdışı bankalardan almış olduğu krediler şeklindeki kaynaklara ise yabancı kaynaklar denir. Bankalar için özkaynaklar, ödenmiş sermaye, ayrılmış yedek akçeler ve dağıtılmayan karların toplamıdır. Bankaların faaliyetleri büyük ölçüde borç vermeye dayanır.

- **Tedarik Edilen Fonları Kullanma Fonksiyonu:** Kaynakların atıl kalması, fon ihtiyacı olan ekonomik birimlerin dolayısıyla da toplam ekonominin gelişmesine önemli bir engel teşkil eder. Bankalar, fon fazlası olan birimlerden fon açığı olan birimlere kaynak aktararak atıl fonlara akıcılık kazandırır (Aktan, 2001: 69). Ticari bankalar gerek yabancı kaynaklardan, gerekse de kendi özkaynaklarından elde etmiş oldukları bu fonları piyasaya krediler şeklinde sunarlar. Buna kredi plasmanı denir. Bu fonları elde ederken belirli maliyetlere katlanırlar. Bunların faiz, komisyon ya da masraf olarak adlandırılan kısmı, fon sahibine gelir olarak ödenen kısımdır, vergi ise fonların satışı sonucu elde edilen karın belirli tutardaki bölümünün devlete ödenen kısmıdır. Bankalar bu fonları, yine faiz, komisyon ve masraf gelirleri getirecek şekilde daha pahalıya satarlar. Böylece bankalar, fon kullanma fonksiyonunu yerine getirmiş olurlar. Ancak bunu yaparken, kendi başlarına hareket edemezler, yasal düzenleyicilerin koymuş oldukları kurallara riayet etmek zorundadırlar. Bankalar sağlamış oldukları fonların büyük bir kısmını kredi olarak kullanırlar ancak bundan başka, menkul ve gayrimenkul alımı ve bazı işletmelere iştirak etmek için de fon kullanırlar. Bunlar da banka bilânçolarının aktifinde yer alır.

- **Banka Parası Yaratma Fonksiyonu:** Ekonomilerde para basma yetkisi Merkez Bankasına aittir. Ancak ticari bankaların bu konuda da çok önemli işlevleri bulunmaktadır. Çünkü toplamış oldukları mevduatlar neticesinde bunları kredi şeklinde piyasalara plase ederek, piyasadaki para miktarına doğrudan etki ederler. Bu şekilde oluşturulan ve piyasaya sürülen paraya *banka parası* ya da *kaydi para* denir. Banka hesaplarındaki mevduatın reel emisyon miktarından fazla oluşu, banka sisteminin yarattığı satın alma gücü olanağının doğal sonucudur’’(Eyüpgiller 1999: 13).

- **Hizmet Fonksiyonu:** Günümüzde teknoloji hızla ilerlemekte, bu da yeni bankacılık ürünlerinin doğmasına imkân vermektedir. Bunun yanında artan rekabet, ekonomik ve ticari faaliyetlerde yaşanan değişiklikler de bankaların zaman zaman klasik bankacılıktan farklı şekilde bir takım hizmetlerden gelir elde etmesini sağlamaktadır.

Ticari Bankaların sağlamış oldukları hizmetleri şöyle sıralamak mümkündür.:

a- Eldeki paranın muhafaza edilebileceği güvenli bir yer sağlamak,

- b- Tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlemlerini yerine getirmek,
- c- İştiraklerde bulunmak,
- d- Çek ve akreditif işlemlerinde bulunmak,
- e- Kambiyo işlemleri yapmak,
- f- Havale işlemleri yapmak,
- g- Müşteriler adına menkul kıymet alım satımı yapmak,
- h- Kefalet ve Teminat Mektubu vermek,
- i- Müşterilere kredi konusunda ve finansal konularda danışmanlık yapmak,
- j- Kiralık kassa hizmeti vermek,
- k- Müşterilere seyahat çeki ve kredi kartı gibi kolaylıklar sağlamak,
- l- İşadamlarına banka referans mektubu vermek,
- m- Bağ kur, SSK Primi, vergi tahsil ve tediye işlemlerini yapmak,
- n- Elektrik, su, doğalgaz, telefon ücretleri ve ev kirası, vb. gibi işlemlerin tahsil ve tediyesini yapmak (Takan, 2002,: 52)

2.1.3. Ticari Bankaların Finansal Sistem Üzerindeki Etkinliği

Dünya ülkelerinde finans sektörünün en etkin kuruluşları ticari bankalardır. Çünkü dolaşımdaki mevcut para ve mevduatların önemli bir kısmı ticari bankalardadır. Para ve kredi piyasalarındaki hâkimiyetlerinin sebebi de budur.

Bankacılık sisteminde etkinlik, bankaların tasarruf sahipleri ve yatırımcılar arasındaki finansal aracılık işlevini yerine getirmesi ve toplanan tasarrufların verimli alanlara yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Ticari Bankaların para ve kredi piyasalarındaki etkinliği ise, ilgili piyasalarda, işlem hacimlerinin yüzdesi, bu piyasalardaki hakimiyetleri, ülke ekonomisi, sanayisi ve ticari hayatına verdiği hizmetler şeklinde açıklanabilir (Takan, 2002: 52)

Ticari Bankalar, piyasalardan, ekonomik duruma göre kısa, orta ve uzun vadeli fonları toplamakta, yine bunları kısa, orta ve uzun vadeli fon şeklinde piyasaya plase etmektedirler. Burada onlar için en karlı davranış, fonları mümkün olduğunca uzun vadeli toplamak ve kısa vadeli satmaktır. Bu, dağıtılan fonların karı ile birlikte büyüyerek hızla bankaya tekrar dönüşümü anlamına geleceğinden en rasyonel ve istenen durumdur. Bu haliyle ticari bankalar, iktisadi sistemde,

kaynakların yatırıma dönüştürülmesi için aracılık yaparlar. Böylece, atıl durumda bulunan, kullanılmadığı için bir fayda sağlamayan fonlar, ekonomiyi canlandırır, istihdam, üretim gibi makro değişkenler üzerinde pozitif bir etkiye sahip olur.

Ticari Bankalar sermaye piyasaları üzerinde de oldukça etkindir. Türkiye’de her ticari banka aynı zamanda sermaye piyasasının bir aracı kurumudur. Güvenilirlikleri ve sahip oldukları uzman personelleri sayesinde sermaye piyasası işlemlerinde tercih nedeni olurlar. Ticari Bankalar sermaye piyasalarında, müşteriler için portföy yönetimi, menkul kıymet alım ve satımı hizmeti verir. Zaman zaman menkul kıymetleri kendileri ihraç eder, bazen de menkul kıymet ihraç edecek olan müşteriye aracılık görevi üstlenir, bu kıymetlerin satışında tamamen ya da kısmen garanti verir, satılmayan kısmını kendisi alır. Böylece sermaye piyasasına da hizmet vermiş olur.

2.3. Türkiye Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı Ve Bir Ticari Bankanın Kuruluş ve İşleyiş Süreci

Bu bölümde öncelikle Türk bankacılık sisteminin genel yapısı özetlenecek, ardından bir ticari bankanın kuruluş süreci ele alınacaktır.

2.3.1. Türkiye Bankacılık Sisteminin Genel Yapısı

Türkiye Ekonomisi, 1980’li yıllardan itibaren liberalleşme ve serbest piyasa ekonomisine geçiş süreci yaşamış ve bunda da kısmen başarılı olmuştur. Yeterli sınıf ve tarımsal üretim gücüne sahip olmadan ve mevzuatı, gerçekleşen dışa açılma politikası içinde, yerli üreticiyi koruyabilecek şekilde geliştirmeden yaşanan bu süreçte, tamamen başarılı olduğunu söylemek, uzun vadedeki olumsuz etkilerin zamanı geldikçe ortaya çıkması yüzünden fazlaca iyimser bir ifade olur. Dışa açılma ile bankacılık sektörü dâhil olmak üzere hemen hemen tüm sektörlerde kontrolsüz bir büyüme gerçekleşmiş, devlet hem içeride hem de dışarıda aşırı borçlanmış, kronik bir hal alan enflasyon, bankaların tüm işlemlerine egemen bir parametre haline gelmiştir.

Türk Bankacılık sistemi incelendiğinde, piyasa yapısının oligopolistik bir karakter taşıdığı anlaşılır. Sistemde birçok banka bulunmaktadır ancak bunların beş

ya da altı tanesi fiyat ve faiz oranlarının oluşumuna etki edebilecek büyüklüktedir. Böylece diğer bankalar da bu bankaları izlemekte ve rekabete dayanmaya çalışmaktadır. Bu sebepten piyasanın Tam Rekabet ya da Tekelci Piyasa niteliğinde olduğunu da söylemek mümkün değildir. Piyasada diğer tüm bankalara amir konumda olan Merkez Bankası bulunur. Merkez Bankası para politikasının belirleyici egemen gücüdür. zorunlu karşılık oranları, umumi disponibilite, reeskont hadleri gibi parametrelerde belirleyici güçtür. Diğer bankalar, onun belirlediği bu oranlara riayet etmek zorundadırlar.

Türk Bankacılık sistemindeki bankaların daha çok mevduat bankacılığı yaptığını söylemek mümkündür. Türkiye Bankacılık sistemi mevduat bankacılığının temel özelliklerini taşımaktadır. Sistem içinde yer alan mevduat bankaları, perakende bankacılığın birçok aracını içine barındırırken, toplam fon kaynaklarının % 67' si mevduat cinsindedir. (Çolak ve Yiğidim, 2001: 12)

Türk Bankacılık sisteminde kamu sermayeli bankaların ağırlıklı bir yeri bulunmaktadır. Ancak bu bankaların kârlılık durumları istenilen düzeyde değildir. Hatta Türkiye'nin en büyük bankası sayılabilecek Ziraat Bankasının bile zaman zaman zararda olduğu ve bunların görev zararı adıyla tekrar piyasanın sırtına yük olarak döndüğü bilinmektedir. Son dönemlerde BDDK'nın yeni politikaları ile zarar eden bu bankalar da re-organizasyona gitmişler, personel sayılarını azaltarak ve bazı harcamalarını kısarak verimliliği artırmayı hedeflemişlerdir.

Piyasadaki kamu bankaları dâhil olmak üzere hemen tüm bankalar çok şubeli bankacılık yapmaktadırlar. Bu, mevduat bankacılığı tespiti ile de örtüşen bir durumdur. Son yıllarda yaşanan ekonomik krizlerden sonra birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiş, bu bankalardan özellikle İmar Bankasının yıkıcı etkisi tüm ekonomik sisteme önemli ölçüde zarar vermiştir. Bu yüzden piyasaya girişler ve çıkışlar zorlaştırılmış ve kısıtlanmıştır.

Türk bankacılık sisteminde büyük grupların ve holdinglerin bankaları bulunmaktadır. Bu bankalardan bazıları piyasayı etkileyebilecek güce de sahiptir. Özel sermayeli en büyük banka olan İş Bankası ve kamu sermayeli en büyük banka olan Ziraat Bankası hariç, fiyat ve faizleri belirleme gücüne sahip Garanti Bankası, Akbank ve Yapı Kredi Bankası'nın arkasında holdingler bulunmaktadır. Bu durum,

grup bankacılığı eğilimini artırmakta ve fonların tamamının piyasaya plase edilerek verimli kullanımını tehlikeye düşürmektedir.

Çizelge 1’de 01 Ağustos 2005 tarihi itibariyle Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar ve şube sayıları verilmiştir.

Çizelge 1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar ve Şube Sayıları

Banka/Grup Adı	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube	Yurtdışı Şube
Tüm Bankalar	48	6018	51
-Ticaret Bankaları	35	6000	50
--Kamusal Sermayeli Ticaret Bankaları	3	2026	13
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	-	1137	9
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	-	592	3
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-	297	1

Kaynak: www.tbb.org.tr

Çizelge 1’den de görüldüğü gibi, bankacılık sektörümüzde baz alınan tarih itibariyle toplam 48 adet banka faaliyette bulunmaktadır. Türkiye’de banka sayısında son yıllarda azalmalar yaşanmaktadır. Banka sayısından 2000 yılında başlayan azalma 2004 yılında da devam etmiştir (TBB, 2005: 30). Bu sayının içine T. C. Merkez Bankası dahil olmayıp 13 tanesi hariç kalan kısmı ticari banka niteliğindedir. Bu 13 banka ise mevduat kabul etmeyen, kuruluş amacı farklı bankalardır. Yine aynı tarihte aynı kaynaktan oluşturulan verilerle düzenlenmiş olan aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, Mevduat kabul etmeyen bu bankaları üçü kamusal sermayelidir. Özel yasalar ile ve özel amaçlar dahilinde kurulmuştur. İçlerinden İller Bankası, şehir ve kasabaların, kanalizasyon ve su gibi altyapı çalışmalarını finanse etme amacı taşımaktadır. Türk Eximbank’ın kuruluş amacı ise dış ticaretin finansmanının sağlanmasıdır. Tüm Dünya Eximbankları içerisinde bilinen bir yeri vardır. Kurulduğu günden bugüne, dış ticaretin önemli bir bölümünü artarak karşılamaktadır. Geçmiş yıllarda yılın Eximbank’ı ödülüne sahip olmuştur. Türkiye Kalkınma Bankası ise, sanayi yatırımlarını ve işletmelerini finanse etmek, birikimleri özendirerek fon sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Çizelge 2’de 01 Ağustos 2005 itibariyle Türkiye’de kamu sermayeli mevduat kabul etmeyen bankalar ve şube sayıları verilmektedir.

Çizelge 2. Türkiye’de Kamu Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Banka ve Şube Sayıları

Bankalar	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube Sayısı	Yurtdışı Şube Sayısı
Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	13	18	1
Kamusal Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	3	4	0
İller Bankası	-	1	0
Türk Eximbank	-	2	0
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0

Kaynak: www.tbb.org.tr

01 Ağustos 2005 tarihi itibariyle Mevduat kabul etmeyen, özel ve yabancı sermayeli bankalar Çizelge 2’deki gibidir.

Çizelge 3’de yine aynı tarihte Türkiye’de kurulu kamu sermayeli mevduat kabul etmeyen banka ve şube sayıları verilmektedir.

Çizelge 3. Türkiye’de Özel Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Banka ve Şube Sayıları

Bankalar	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube Sayısı	Yurtdışı Şube Sayısı
Özel Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	8	12	1
C Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	-	3	0
Çalık Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	-	1	0
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	-	3	0
Tat Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	1

Kaynak: www.tbb.org.tr

Çizelge 4’de, 01 Ağustos 2005 tarihi itibariyle Mevduat kabul etmeyen yabancı sermayeli bankaların yurtiçi ve yurtdışı şube sayıları verilmektedir.

Çizelge 4. Türkiye’de Yabancı Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Banka

Bankalar	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube Sayısı	Yurtdışı Şube Sayısı
Yabancı Sermayeli Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	2	2	0
Calyon Bank Türk A.Ş.	-	1	0
Taib Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0

Kaynak: www.tbb.org.tr

Çizelge 2, 3, 4 verilerine göre, ister kamu sermayeli, ister özel sermayeli olsun, tüm yatırım ve kalkınma bankalarının ortak amacı, yatırım ve kalkınmayı teşvik edecek, girişimcilere ucuz ve uzun vadeli kredi imkânı sağlayacak fonları tedarik etmektir. Bu bankalar, endüstriyel kuruluşlara iştirak ederler ya da kendi kaynaklarıyla endüstriyel kuruluşlar kurarlar. Özellikle yatırım bankaları, bazı tahvil satışlarında, çıkarılan tahvillerin belirli bir kısmının ya da tamamının satışını taahhüt ederek bir anlamda tahvil piyasasının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Dolaylı olarak da Türkiye’de sermaye piyasasının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Türkiye’de, 01 Ağustos 2005 tarihi itibariyle Bankalar Birliği verilerine göre 18 adet Özel Sermayeli Ticaret Bankası faaliyet göstermektedir. Türkiye’de mevcut banka ve şube durumu aşağıdaki Çizelge 5’de verilmektedir.

Çizelge 5. Türkiye’de Özel Sermayeli Ticaret Bankaları Yurtiçi ve Yurtdışı Şube Sayıları

Bankalar	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube Sayısı	Yurtdışı Şube Sayısı
Özel Sermayeli Ticaret Bankaları	18	3596	32
Adabank A.Ş.	-	1	0
Ak Uluslararası Bankası A.Ş.	-	1	0
Akbank T.A.Ş.	-	642	8
Alternatif Bank A.Ş.	-	24	0
Anadolubank A.Ş.	-	60	0
Denizbank A.Ş.	-	204	1
Finans Bank A.Ş.	-	183	1
Koçbank A.Ş.	-	169	1
MNG Bank A.Ş.	-	10	0
Oyak Bank A.Ş.	-	300	6
Şekerbank T.A.Ş.	-	201	0
Tekfenbank A.Ş.	-	30	0
Tekstil Bankası A.Ş.	-	39	0
Turkish Bank A.Ş.	-	14	0
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-	97	1
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-	359	5
Türkiye İş Bankası A.Ş.	-	858	8
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-	404	1

Kaynak: www.tbb.org.tr

Çizelge 5 incelendiğinde şu konular göze çarpmaktadır. Tüm özel sermayeli ticaret bankaları içerisinde, yurtiçi ve yurtdışı şube sayısı bazında Türkiye İş Bankası A.Ş başı çekmektedir. Bu bankayı sırasıyla, Akbank T.A.Ş, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş, Türkiye Garanti Bankası A.Ş ve Oyakbank izlemektedir. Bu tabloyu, Kamusal

Sermayeli Ticaret Bankaları tablosu ile birleştirdiğimizde ise sıralamanın zirvesine, yurtiçi ve yurtdışı Şube toplamında 1146 Şube ile T. C Ziraat Bankası çıkmaktadır. Dördüncülüğu ise yine bir kamu sermayeli banka olan Türkiye Halk Bankası almaktadır. Görüldüğu gibi ilk beş içinde iki adet kamusal sermayeli ticaret bankası bulunmaktadır.

Özel Sermayeli Bankalar sıralaması incelendiğinde zirvedeki banka olan İş Bankası hariç kalan diğer bankaların hep bir holdinge bağlı grup bankası oldukları ve Şube sayısı bazında sıralamanın altında kalan diğer bankalara büyük üstünlük sağladıkları görülmektedir. Oligopolistik piyasa tanımlarını destekleyen bu verilerin baş aktörlerinin holding bankaları olması da dikkati çeken bir diğer unsurdur. Fonların Rasyonel ve verimli bir şekilde piyasaya dönmesinin zorunlu olduğu bankacılık piyasasında, holding bankalarının bu kurala aykırı en ufak tutumları, başta bankacılık sektörüne olmak üzere tüm finans piyasalarına, sonunda da tüm ülke ekonomisine olumsuz etkiler yapacaktır.

Türkiye’de kurulmuş ya da Şube açmış yabancı bankaların sayılarını gösterir Çizelge 6 aşağıdaki gibidir.

Çizelge 6. Türkiye’de Kurulmuş Ya da Şube Açmış Yabancı Sermayeli Ticari Bankalar

Bankalar	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube Sayısı	Yurtdışı Şube Sayısı
Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Bankalar	6	368	5
Arap Türk Bankası A.Ş.	-	3	0
BankEuropa Bankası A.Ş.	-	12	0
Citibank A.Ş.	-	24	0
Deutsche Bank A.Ş.	-	1	0
HSBC Bank A.Ş.	-	155	4
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.	-	173	1
Türkiye’de Şube Açan Yabancı Bankalar	7	9	0
ABN AMRO Bank N.V.	-	1	0
Banca di Roma S.P.A.	-	1	0
Bank Mellat	-	3	0
Habib Bank Limited	-	1	0
JPMorgan Chase Bank N.A.	-	1	0
Société Générale (SA)	-	1	0
WestLB AG	-	1	0

Kaynak: www.tbb.org.tr

Bu bankalardan Dış Ticaret Bankası 4 Temmuz 2005 tarihinde Avrupa’ nın önde gelen Fortis grubu tarafından satın alınmıştır. Dışbank’ ın hisselerinin yaklaşık % 90’lık bölümünü alan Fortis böylece bu bankayı tabloda, özel sermayeli ticaret bankalarından yabancı sermayeli ticaret bankaları grubuna dahil etmiştir. Dışbank’ ın kalan % 10’luk hissesi halka satılmış durumdadır.

Çizelge 6’nın bir diğer önemli bankası HSBC’dir. Dünyanın da en büyük ilk on bankasından biri olan HSBC grubu, ülkemizdeki bankacılık faaliyetlerine, Boyner grubunun Advantage finansal kartlarını satın alarak yeni bir boyut getirmiş, bu strateji ile Kredi Kartı pazarında önemli bir paya sahip olmuştur.

Çizelge 6’da görülen Citibank, dünyanın en büyük on finansal kuruluşundan biri olan Citi Group’un Türkiye’deki iştirakidir. Henüz şubesel anlamda gerekli atılım yapmamıştır. Şube kurmak yerine alternatif dağıtım kanallarını geliştirmeyi hedefleyen ve Türkiye’deki kredi kartı pazarından pay almak isteyen Citibank

Türkiye, tüm yurda yayılan başta kredi kartı olmak üzere pazarlama faaliyetlerine aralıksız devam etmektedir. 24 şubesi bulunan Citibank'ın 18 şubesi İstanbul' da, kalan 6 şubesi ise, Adana, Ankara, Bursa, İstanbul, İzmir ve Kocaeli'dedir (www.hsbc.com.tr). Şube sayısı dikkat çeken bir diğer banka olan Bankeuropa ise 12 şubesi ile Türkiye'de bankacılık faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu şubelerin biri Ankara'da, biri İzmir'de olup kalan şubelerin tamamı İstanbul'dadır.

Yukarıdaki tüm çizelgelerde görülen toplam banka sayısı 47'dir. Bunlara bir de henüz Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nda bulunan ve bankacılık faaliyet izni elinden alınan Bayındırbank eklendiğinde, Türkiye' de mevcut bulunan tüm bankalar sermaye yapısı, faaliyet alanı, yurtiçi ve yurtdışı şube sayılarıyla sıralaması tamamlanmış bulunmaktadır (Reisoğlu, 2004: 38).

2.3.2. Türkiye'de Bir Ticari Bankanın Kuruluş ve İşleyiş Süreci

Türkiye'de bankacılık, 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu yasaya göre yeni bir banka kurulması ya da yabancı bir bankanın Türkiye'de şube açması için BDDK'nın onay vermesi gerekmektedir.

Kanuna göre Türkiye'de, yeni bir banka kurulması ya da yabancı bir bankanın şube açması için BDDK'nın 7 üyesinin en az 5 tanesinin olumlu görüş bildirmesi gerekir. Bu şekilde alınmış bir izin söz konusu ise izin tarihinden itibaren bir yıl içinde banka kurulmalıdır. Aksi takdirde izin, hukuken geçerliliğini kaybeder.

Türkiye'de banka kurmak isteyenlerden şu belgeler istenir:

- Banka kurucularına ilişkin irade beyanı ve ortaklar tarafından imzalanmış ana sözleşme taslağı
- Banka kurulmasından beklenen faydayı analiz eden detaylı fizibilite raporu,
- Kuruluş tarihinden itibaren 3 yıllık hedeflerin ortaya konulduğu tahmini bilânço ve kar/ zarar cetvelleri,
- Kurucu tüzel kişilerin, kurulacak bankaya ortak alınmasına ilişkin yetkili kurullardan alınmış karar örnekleri,
- Kurucuların vergi dairelerince onaylı son 5 yıla ilişkin gelir ve kurumlar vergisi beyannameleri,

- Sermayenin % 10 ve daha fazlasını taahhüt eden kişilerin mali durumlarını gösteren yeminli mali müşavirlerce düzenlenecek rapor.

- Kurucuların sahip oldukları gayrimenkullerle ilgili tapu dairesinden alınacak, söz konusu taşınmazın üzerinde bir kısıtlama ya da şerh bulunmadığına dair resmi belge,

- Kurucu gerçek ya da tüzel kişileri temsile yetkili kılınmış kişilere verilmiş vekâletname örnekleri.

Türkiye’de banka kurmak isteyenlerin yasaca belirlenmiş bir kuruluş sermayesi yükümlülüğü vardır. Bu sermaye 4389 sayılı Bankalar Kanunumuza göre 20 Milyon YTL’dir. Bu rakam, Türkiye’de şube açmak isteyen yabancı sermayeli bankaları da kapsamaktadır (BK, madde 7, fıkra no: 3).

Kuruluş sermayesini tedarik etmek tek başına yeterli bir koşul değildir. Bununla beraber, Türkiye’de kurulacak bir ticari banka anonim ortaklık şeklinde kurulmalıdır. Kurucularının daha önce iflas etmiş olmamaları ya da iflâs anlaşması ilan etmemiş olmaları gerekir. Kurucularının, ayrıca, affa uğramış olsalar dahi ağır hapis cezasına ya da 5 yıldan fazla hapis cezasına uğramamış olmaları, yüz kızartıcı olarak tabir edilen, hırsızlık, zimmet, dolandırıcılık ve rüşvet gibi suçlardan hüküm giymemiş olmaları gerekmektedir. Türkiye’de şube açmak isteyen yabancı bankalar için ise kendi ülkelerinde bankacılık işlemleri yapmalarının yasaklanmamış ya da kısıtlanmamış olması gerekir.

Bu koşulları sağlayan anonim ortaklıklara, banka kuruluş ya da şube açma izni verilir. Ancak bu izinleri alan yerli ya da yabancı teşebbüslerin ayrıca bir de Mevduat Kabulü ve Bankacılık İşlemleri yapma izni alması gerekir. İzinle ilgili düzenlemeler Bankalar Kanunumuzun 7. maddesinin 4. fıkrasında açıklanmıştır.

Bu izin bir beyanname ile yapılacak başvuru üzerine kurulca (BDDK) verilir. Verilen izinler Resmi Gazetede yayımlanır. Kurum, bu kanun ve bu kanına dayanılarak yapılan düzenlemelerdeki şartları taşımayanlara gerekli düzeltmeleri yapmaları ve eksikliklerini tamamlamaları için uygun bir süre verir. Bu süre içinde yeniden başvuranlar hakkında yapılan inceleme sonunda durumları uygun bulunmayanlara sonuç tebliğ olunur ve verilmiş olan kuruluş izni geçersiz olur.

Başvuru ile iznin verilmesine ilişkin esas ve usular kurumca çıkarılacak yönetmelikler tespit edilir (BK, madde 7 fıkra 4).

Bunlara ilaveten bir takım ek şartlar da bulunmaktadır. Öncelikle taahhüt etmiş bulunduğu sermaye nakit olarak ödenmiş bulunmalıdır. Yani taahhüt edilen sermaye ile ilgili teminat göstermek kabul edilmez. Diğer bir ek şart Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Türkiye bankacılık sistemine giriş payının yatırılmış olmasıdır. Bu rakam, asgari kuruluş sermayesinin yüzde onu olarak öngörülmüştür. Yani bu rakam 2 Milyon YTL'dir. Bu rakamın yarısı banka faaliyete başlamadan önce, yarısı ise faaliyete geçiş tarihinden itibaren bir yıl içinde yatırılır. Bilindiği gibi bir bankada toplanan tasarruf mevduatlarının 50 bin YTL ye kadar olan kısmı Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu tarafından sigorta edilmektedir. TMSF bu garantiyi, ağırlıklı olarak bankalardan toplamış olduğu primlerden kaynaklanan maddi gücü sayesinde verebilmektedir. TMSF'nin daha başka fon kaynağı olmakla birlikte en önemli fon kaynağı, sistemdeki bankalardan toplamış olduğu bu primlerdir. Eğer fona giriş payı ödenmez ise, bu durum yeni giren bankalar için haksız rekabete sebebiyet verir. Çünkü yeni giren bankadan henüz prim toplanmamış ancak buna karşılık toplamış olduğu mevduatlar TMSF tarafından garanti altına alınmıştır. İşte bu haksızlığı gidermek için, yeni kurulacak bankalara, faaliyet izni verilmeden önce TMSF' ye sisteme giriş payı ödenmesi zorunluluğu getirilmiştir.

Ayrıca, kurulacak bankanın ya da şubenin, bankacılık işlemlerini aksatmadan yürütebilecek, deneyimli personel, idari kadro ve gerekli teknik donanıma da sahip olması gerekir.

2.4. Bankalarda Örgütlenme ve Yönetim

Bankalarda örgütlenme ve yönetim, bir bankanın sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için çok önemli unsurlardır. Genel olarak bakıldığında zaman, her sektördeki tüm işletmeler için aynı şeyler söylenebilir ama büyük paralarla kurulan bu yüksek maliyetli yatırımın olumsuz bir hal almasının sonuçları yalnızca müteşebbisini etkilemez. Milyarlarca YTL' yi bulan mevduatlar ve dağıtmış olduğu krediler ile bir bankanın iflas etmesi aynı zamanda kurulmuş bulunduğu ülkenin ekonomisi için de yıkıcı sonuçlar doğurur.

Türkiye açısından bunun en canlı örneği İmar Bankası olayıdır. Bu yüzden bankalar ve bankalar ile ilgili kanun çıkarma yetkisine sahip olanlar için, organizasyon ve yönetim ayrı bir öneme sahiptir.

İşletmeler kurulurken, hammadde kaynaklarına yakınlık, iş gücü tedariki, üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ve pazara yakınlık konuları dikkate alınır. Bir ticari banka işletmesi kurulurken de bu durum böyledir. Bankalar için hammadde, mevduat toplama potansiyelidir. Bir banka ya da şube kurulmadan önce, kurucu yöneticilerin, kuruluş çevresinden ne kadar mevduat toplayabileceklerini, o çevrede ne kadar kredi satabileceklerini hesaplamaları gerekir. Bankalar, gelir sahibi bireylere yakın yerlerde kurulurlar, faaliyet sahaları ticari faaliyetlerin bulunduğu yerlerdir. Özel sektöre ya da kamuya ait fabrikaların, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, imalathanelerin, sanayi merkezlerinin bulunduğu yerler bankalar için ideal kuruluş yerleridir. Bununla beraber, kuruluş yöresinin, potansiyel dış ticaret işlemleri ve turistik durumu da yine dikkate alınması gereken hususlardır. Doğru kuruluş yerinin seçimini, doğru bir organizasyon yapısı takip etmelidir. Bu noktayı genel organizasyon yapısı ve yöneticilerin nitelikleri olmak üzere iki açıdan ele almak gerekir. genel organizasyon yapısı, tüm bankalar için hemen hemen aynıdır. Burada bankalar arasında fark yaratan husus, seçilen yöneticilerin nitelikleridir. İyi seçilmiş bir yönetici bankayı yarınlara taşıyabileceği gibi, geleceğini de yok edebilir. Bu yüzden yöneticilerin belirlenmesinde hataya yer yoktur.

Bankalar, müşterilerinin taleplerini en çabuk şekilde yerine getirebilecek şekilde örgütlenirler. Bu hizmetleri sunarken de hiyerarşik bir biçimde ve dağıtılan görevlere göre belirlenmiş iş bölümüne dayalı bir organizasyon yapıları vardır. Bu organizasyonun en tepesinde bankanın sahipleri ve yönetim kuruluna çağrılacak çoğunlukta hisselerine sahip olan hissedarlar bulunur. Yönetim Kurulu da çoğunlukla hissedarlardan oluşmaktadır. Yönetim Kurulu aynı zamanda bankanın en üst düzey yöneticilerini belirler. Ancak bankalarda en yetkin organ yılda bir defa toplanan Genel Kuruldur. Bu kurula bankanın pay sahipleri iştirak ederler. Yılı sonu finansal tabloların onayı, kâr dağıtımı, kâr ve zarar hesapları ile diğer önemli bilanço işlemlerinin onaylandığı yer olması sebebiyle bankanın en yüksek karar organıdır.

Yönetim Kurulu ise genel kuruldan sonraki en yetkin ikinci organdır ve verilecek kredi kararlarında ise en yetkili organdır. Genel Kurul yılda yalnızca bir defa toplanır, o da bankanın performansına dönük tablolarının onaylanması amacıyla yöneliktir. Türkiye’de bankaların kredi verme yetkisine sahip üç organ bulunur. Bunlardan biri bölge müdürlükleri ve şubelerdir. Bir diğeri genel müdürlük kredi komitesidir. Genel Müdürlük kredi komitesi üç kişiden oluşmaktadır. Sonuncusu ise en büyük kredi taleplerinin karara bağlandığı yönetim kuruludur. 4389 Sayılı Bankalar Kanunu’na göre Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların yönetim kurulu üyelerinin sayısı beşten az olamaz. Banka faaliyetlerinin yönlendirildiği ve stratejilerinin belirlendiği yer yönetim kurullarıdır. Aynı zamanda bankanın işlemlerini denetler, verilecek kredilerin kanuna ve bankanın genel prensiplerine uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlar.

Bankaların örgütlenmesinde genel kurul ve yönetim kurulunu müteakiben kredi komitesi gelir. Buna Genel Müdürlük Kredi Komitesi de denir. Bu komiteye Genel Müdür başkanlık eder. Yine 4389 sayılı Bankalar Kanunumuza göre Türkiye’deki bankalar kredi komitesi kurmak zorundadır. Bankalarda kredi komitesinin faaliyetlerinin denetlenmesi görevi yönetim kurulundadır. Kredi komitesi yönetim kurulunun altında ve onun denetiminde görev yapar. Oybirligi ile aldığı kararlar doğrudan doğruya, oy çokluğu ile aldığı kararlar yönetim kurulunun onayından sonra uygulanabilir (Eyüpgiller,1990: 195).

Bankalar için en önemli organlardan biri de kuşkusuz Teftiş Kurulu’dur. Bu kurulun kurulması da Bankalar Kanununun getirdiği bir zorunluluktur. Teftiş Kurulu, bankanın ilkelerinin gözetilip gözetilmediğini, mevduat ve plasman politikalarında yanlışlıklar olup olmadığını, yönetmelik ve genelgelere gereken ilginin gösterilip gösterilmediğini yani daha çok üst düzeydeki işlemlerin ne doğrultuda geliştiğini inceler (Yüksel, 1974: 34) Bankalar, personel ve şube sayısı dikkate alınarak belirlenmiş asgari sayıda Teftiş Kurulu personelini istihdam etmek zorundadır. Teftiş Kurulu bir Teftiş Kurulu Başkanı, en az bir yardımcısı ve kıdemlerine göre hiyerarşisi belirlenmiş Müfettişlerden oluşur. Bankanın organizasyon şemasında üst yönetim kademesinde nitelenir. Görevleri itibariyle bağımsız bir yapıya sahiptir. Yönetim Kuruluna rapor verir, Genel Müdür dahil tüm banka personelini denetleme

yetkisine sahiptir. Ancak, denetim açısından bankanın en yetkili organı değildir. En yetkin organ, Genel Kurul tarafından seçilmiş denetçilerdir. En az iki kişiden oluşan denetçiler, banka hakkındaki raporlarını Genel Kurulun takdirine sunar. Yürütme organı olan Yönetim Kurulunu da gerekirse ikaz edebilir. Bazı organizasyonlarda Teftiş Kurulunun direkt Yönetim Kuruluna bağlandığı ama çoğu kez Genel Müdürlüğün bir birimi olarak çalıştığı bilinmektedir.

Son yıllarda yaşanan banka krizlerini takiben bankaların yapmış oldukları işlemlerin günlük olarak kontrolü kaçınılmaz hale gelmiştir ve bazı bankalar Teftiş Kurulunun yanında bir de Şube İçi Kontrolörlük fonksiyonunu devreye sokmuştur. Kimi zaman karıştırılmakla beraber kontrolörlük ve müfettişlik farklı kavramlardır.

İç kontrol sistemi öncelikle, yönetsel kontrol ve muhasebe diye iki ana alt bölüm halinde düşünülmektedir (Yavuz, 2002: 47).

Müfettişlerin görevleri daha çok, bankanın uygulamalarının genel gidişatını, Genel Müdürlüğün bankanın çalışma prensiplerine uygunluğunu, dönemsel aralıklarla şubelerin işlemlerinde bankanın ilkelerine ve yasaya uyup uymadıklarını denetlemektir. Müfettişlerin bir görevi de, bankanın çalışmış olduğu piyasaların sürekli analizini yapmak, şubelerin çok büyük hacimli çalışan müşterilerinin ekonomik durumunu gözetim altında tutmak ve gerekli olduğu zaman önemli olayları soruşturmadır. Banka yönetiminin, Müfettişlere sağladıkları itibar ve seçilmelerine göstereceği itina nispetinde Teftiş Kurulları bankalara fayda sağlarlar. Çalışmalarındaki bağımsızlık bankanın da başarısı anlamına gelir.

Kontrol fonksiyonu ise, şubeler tarafından yürütülen işlerin günlük olarak teker teker yerinde ve zamanında gözden geçirilerek, zarar ve sorumluluğu gerektiren hususların vakit kaybedilmeden düzeltilmesini sağlamaktır (Ataş, 1966: 21).

Bankalarda işlemlerin yürütülmesinde ise en yetkili organ Genel Müdürlüktür. Ticari bankalar bir anonim ortaklık olduklarına göre genel müdürlere ortaklık müdürü de denilebilir. Genel müdürlüklerin en önemli işlevi, Yönetim Kurulu tarafından koyulan prensiplere göre bankanın işlerini yürütmek aynı zamanda bu prensiplere şubelerin de riayet etmelerini sağlamaktır. Bunlarla ilgili işlemleri yıl sonlarında rapor haline getirerek Genel Kurula sunmak, Genel Müdürlüğün temel vazifesidir. Genel Müdürlükler bu işlevlerini yerine getirebilmek amacıyla öncelikle

organize olur, işlerin yürütülmesi için gerekli bilgileri bir yönetmelik hazırlayarak Yönetim Kurulunun onayına sunar ve Yönetim Kurulunun onayından sonra da yürürlüğe sokar.

Bir ticaret bankasının Genel Müdürlük–Merkez Örgütünde şu iş gruplarına göre bölümlenme mevcuttur.

- Yönetim Kurulu, Başkan ,Üyeleri ve Delegeler (Murahhas üye de denir)
- Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları: En büyük icra organıdır (Eyüpgiller, 1999: 195) Genel Müdürlük ve ona bağlı olarak çalışan şubeler, dış temsilcilikler, şanj büroları vb. Genel Müdür tarafından yönetilir. Genel Müdür Yardımcıları ise, Genel Müdür tarafından işlemlerde kendisine yardımcı olunması amacıyla atanır. Bankalarda birden fazla Genel Müdür Yardımcısı bulunur. Genel Müdür Yardımcısı görevlendirmek de Bankalar Kanununun getirdiği zorunluluklardan biridir. Genel Müdür Yardımcıları, Genel Müdür ile beraber, kendilerine Yönetim Kurulunca verilecek temsil ve yönetim yetkilerini kullanır. Eğer Genel Müdür tarafından Genel Müdür Yardımcısı adayı belirtilmemişse o zaman Yönetim Kurulu söz konusu yardımcılarını kendisi tayin eder.

- Bölüm Müdürlükleri: Bankaların Genel Müdürlükleri, kendi görevlerini yerine getirebilmek amacıyla organize olurlar. Böylece Genel Müdürlük Seksiyonları ya da diğer bir adıyla Genel Müdürlük Şubeleri oluşur. Söz konusu bölümlerin, sayısı, ismi, görevleri, ilgili bankanın iş hacmi ve şube sayısına göre değişiklik gösterir.

Yaygın bir şube ağına sahip bir ticari bankada genel olarak aşağıda sayılan bölüm müdürlükleri bulunur.

1. Teftiş Kurulu Başkanlığı: Bir bankadaki en önemli organlardan biridir. Özellikle az gelişmiş ülkelerin finansal sistemlerindeki çok şubeli bankalarda istismar daha kolay olduğundan önemi daha da büyüktür. Bankaların işlemlerinin bankacılık ilkeleri ve mevzuatına uygunluğunu denetlemek üzere yeteri kadar müfettiş çalıştırmaları Bankalar Kanunu'nda zorunlu tutulmuştur (Takan, 2002: 481) Teftiş Kurulunun başında bir Kurul Başkanı bulunur. Bu kurulun görevi, genel müdürlüğün ve şubelerin düzenli bir şekilde rutin ya da anlık kontrol edilmelerini düzenlemek, müfettişleri atamaktır.

2. İdari İşler Müdürlüğü: Banka personelinin hakları, sendikalar ile ilgili münasebetler, hiyerarşik düzenlemeler İdari İşler bölümünün yetki alanında bulunan konulardır. Bünyesinde şoför, hizmetli, bahçıvan bulunan ve yemek işlerini bir “catering” firması aracılığıyla ya da kendi aşçıları ile yürüten bankalarda bu kadrolarda çalışan ya da çalıştırılan kişiler ile ilgili sorumluluk da İdari İşler Müdürlüğüne sorumluluğundadır.

3. Hukuk Müşavirliği ya da Hukuk ve Kanuni Takip İşleri Müdürlüğü: Banka işlemleri her zaman hukuksal bir nitelik taşır. Bu yüzden gerçekleştirilecek her işlemin kanuni yönünün titizlikle incelenmesi, sözleşmelerin, taahhünamelerin ve tüm bankacılık matbualarının buna göre hazırlanması gibi işlemler için Genel Müdürlük bünyelerinde Hukuk Müşavirliği bir bölüm bünyesinde organize edilir. Hukuk Müşavirlikleri ayrıca, geri ödenmesinde problem yaşanan, şube takibinden çıkarak kanuni takip aşamasına gelen krediler ile ilgili de takip ve dava işlemlerini banka adına yürütür. Banka için hayati bir organdır.

4. Muhasebe ve Mali İşler Müdürlüğü: Bankaların en önemli bölümlerinden biridir. Görevi, tüm banka işlemlerinin yasal nitelikte ve zamanında kayıtlara geçirilmesi, defter ve kayıtların muntazam tutulması, bilânçoların, kar- zarar cetvellerinin zamanında hazırlanması, vergilerin zamanında ödenmesi gibi işlemleri usulüne uygun olarak uygulamak ve uygulatmaktır. Bunun yanında bankanın, inşaat, emlak alım satımı, kanuni takipten elde edilen menkul ya da gayrimenkullerin envantere kaydı ya da değerlemesi, personele uygulanacak maaş zammı, tazminatlar gibi hususlarda ilgili diğer seksiyonlar ile işbirliği gibi işlemlerinin yapıldığı bölüm müdürlüğüdür.

5. Krediler Müdürlüğü: Her bankanın çalışma konularının Ana sözleşmesindeki esaslarına, Yönetim Kurulu'nun prensip kararlarına ve Genel Müdürlüğün direktiflerine uygun olarak tatbikatını sağlayan, tertipleyen ve yürütülmesine nezaret eden bir genel müdürlük seksiyonudur. Krediler Müdürlüğüne ayrıca çeşitli isimler de verilebilir. Bir kısım bankalarda bu fonksiyonu gören seksiyona, krediler müdürlüğü yerine Genel Muamelat Müdürlüğü veya Şubeler Müdürlüğü de denilmektedir (Ataş, 1966: 22) . Kendi içinde, Bireysel Krediler Müdürlüğü, Kredi Kartları Müdürlüğü, Ticari Krediler Müdürlüğü, Mevduat

Müdürlüğü, Tarımsal Krediler Müdürlüğü gibi ayrıca bölümlere ayrılabilir. Şube, Bölge ya da Genel Müdürlük (otorize yetkili) kredilerinin doğru bir şekilde tahsisi, şube ve bölgelerin kredi yetki limitlerinin ayarlanması gibi hususlarda hizmet veren bir bölüm müdürlüğüdür.

6. Fon-Kaynak Yönetimi Müdürlüğü: Fon Yönetim Müdürlüğü de önemli bir bölümdür. Burada, bankaların günlük TL ya da döviz pozisyonları, kur politikaları, taksitli P.O.S işlemlerinin faiz ayarlamaları gibi işlemler yapılmaktadır. Ayrıca banka stoklarında mevcut Devlet İç Borçlanma Senetleri menkul kıymetlerin, stok durumları, ihale düzenlemeleri, verilecek faizler gibi hususlar da karara bağlanır.

7. Pazarlama Müdürlüğü: Bankalar her ne kadar hizmet sektörünün birer temsilcisi olarak görülseler de teknolojinin ve bankalar arası rekabetin de katkısı ile yeni birçok bankacılık ürününü de üretir ve pazarlar hale gelmiştir. Özellikle yeni şube yapılarında Pazarlama Müdürlüğüne büyük işler düşmektedir. Etkin bir pazarlama politikası tayin ederek bankanın ürünlerini pazarlamak ve stratejileri üretmek Pazarlama Seksiyonunun görevidir.

8. Dış İlişkiler Müdürlüğü: Bankaların Sendikasyon Kredileri alabilmesi için gerekli bağlantıları kurarak Krediler ve Fon Yönetim Müdürlükleri ile müşterek çalışıp bankaya dış kaynak bulmak Dış İlişkiler Müdürlüğü' nün görevidir. Bununla beraber, günümüzde bankalarımızın hemen tamamının yurtdışında şubesi ya da en azından bir Muhabir Bankası Bulunmaktadır. Böylece bankaların yabancı ülkelerdeki şubeleri, muhabirleri ve rambursman bankaları ile işlemlerini aksamadan yapmaları da Dış İşler Seksiyonunun diğer bir önemli görevidir.

9. İnsan Kaynakları – Personel Müdürlüğü: Bankanın müşterileri ile ilgili münasebetleri, şikâyetlerin sonuçlandırılması, bankaya yeni personel alınması ya da banka personelinin iş akdinin feshi veya istifası gibi hususlar İnsan Kaynakları- Personel Bölüm Müdürlüğü'nün yetki alanına girmektedir. Her bankada çalışan personelin, tayin, terfi, takdir, cezalandırma, bir yerden başka yere nakil, yetiştirilme, sosyal işlerini yürütme ve nihayet işten çıkarılma veya ayrılma gibi çeşitli konuları bulunur. Bankada çalışan personelden gereği gibi faydalanılması için bütün bu işlerin bir düzen ve nizam altında yürütülmesi gerekir (Ataş 1966: 23). Bunun yanında,

tainler, nakil işlemleri, personelin sağlık işlemleri, yetiştirilmesi ve eğitim hizmetleri de bu bölüm müdürlüğü görevleri arasındadır.

10. İstihbarat, Mali Tahlil ve Sorunlu Krediler Müdürlüğü: Bazı Kredilerin tahsisi için mali tabloları okumayı bilen uzman bir personelin incelemesi gerekir. Bu tür kredi talepleri hemen her gün şubelere gelir. Şubeler bu konuda yardıma ihtiyaç duyarlarsa Bu bölüm müdürlüğünün desteğini alabilirler. Bankanın muhasebe ve mali tahlil konularında en deneyimli ve yetkin personelinin istihdam edildiği müdürlüktür. Ayrıca ödenmesinde acze düşülen bir kredinin idari takip aşamasından kanuni takip aşamasına kadar takibinin yapıldığı bir merkezdir.

11. Bilgi İşlem Müdürlüğü: Bankanın teknolojik donanımının ve iletişiminin sorumlusu Bilgi İşlem Bölümü Müdürlüğüdür. Yeni teknolojileri takip etmek ve bankada uygulamak, eskiyen teknoloji ile değişimini sağlamak, işlemlere hız kazandırmak için projeler üretmek Bilgi İşlem Müdürlüğünün görevidir. Bazı bankaların Bilgi İşlem Müdürlüğü alanında o kadar yetkindir ki kendi bankasının işlemlerinde kullandığı yazılımları kendileri üretir. Bu konuda bir danışmanlık şirketi gibi zaman zaman başka bankalara da hizmetlerini satar ve bankaya bir gelir kalemi haline getirir.

12. Menkul Değerler Müdürlüğü: Bankaların sermaye piyasası işlemlerine aracılık etmesinde sorumluluğu üstlenen müdürlüktür. Bunun yanında bankanın sermaye artırması ve yeni pay senedi çıkarması, İç Borçlanma Senetlerinin itfasında görev alma, müşterilerden gelen teklifleri toplama gibi hizmetler de sağlar.

13. Şube Organizasyon Müdürlüğü: Yeni şube açılması için gerekli etütleri yapmak, mevcut şubelerin değişen pazar istekleri doğrultusunda tekrar organizasyonlarını sağlamak, şubelerin birleştirilmesi ya da kapatılması işlemlerinde Genel Müdürlüğe gerekli raporları sunmak da bu Müdürlüğün görevidir.

14. Levazım ve Destek Hizmetleri Müdürlüğü: Bankaların ve şubelerinin faaliyet gösterecekleri binaların döşenmesine, gerekli çalışma materyallerinin, kırtasiye ve diğer malzemelerin teminine ayrıca bunların devamının stoklarda bulundurulması gerektiğinde hızlı bir şekilde şubelere nakliyesine dair sorumluluk bu müdürlüğe aittir. Bankaların donatım ve döşenmesi, kırtasiye ihtiyaçları bu alt birim tarafından sağlanmaktadır (Yüksel, 1974 :35).

15. İştirakler Müdürlüğü: Bu müdürlüğün başlıca işlevi, bankanın iştirakler ile ilgili yatırımlarına ait politikayı uygulamak, mevcut iştiraklerin çalışma ve karlılıkları ile ilgili durumu gözlem altında tutmaktır. Bankalar, karlı buldukları ve yasaca engellenmemiş hemen her alana yatırım yapmaktadır. Bu yatırımlardan bir bölümü de karlı olan ve geleceğini parlak gördükleri şirketlere ortak olmaya ya da tamamını satın almaya ayrılır. Türkiye’de bu tarz yatırımları ile tanınan İş Bankası telekomünikasyondan, demir çelik sektörüne, yakıttan, cam işlemeye bir çok sektörde iştirake sahiptir. Bankaların ortaklık sayısı ve iş hacimleri büyüdükçe onları bir seksiyon müdürlüğünün bünyesinde izlemek imkansız hale gelir. Bu yüzden de bankaların Genel Müdürlüklerinde iştiraklere ait işlemlerin yakından yürütülebilmesi için bir bölüm kurulması kaçınılmaz hale gelmiştir (İş Bankası Nazilli Şubesi Emekli Müdürü Kazım Günay İle Yapılan Görüşme).

2.5. Bankalarda Şube Kavramı Ve Şubesel Yapılanma

Ticari İşletme kapsamında yürütülen faaliyetlerin yaygınlaşması, işlerin tek bir merkezden yönetilmesini zorlaştırabilir ve bu durum karşısında tacir, işlerini merkezden yönetmek yerine kuracağı yarı bağımsız birimler aracılığıyla mahallinden yürütmek isteyebilir. İşte bu ihtiyaç şube açılmasına neden olur (Arkan, 1997: 34).

Ticari Bankalardaki örgütlenme açısından en az Genel Müdürlük örgütlenmesi kadar önemli bir kavram da *şubesel örgütlenme* kavramıdır. Şubeler bir bankanın konusunu oluşturan işlerin ve hizmetlerin müşterilerine sunulduğu yerlerdir. Bu yüzden, işlemlerin uygulandığı şubelerin teşkilatı ve çalışmaları, bankalar için büyük bir öneme sahiptir. Son yıllarda alternatif dağıtım kanallarının şubelerin önemini azalttığı yönünde yorumlar yapılmaktadır. Ancak ne olursa olsun güven unsurunun esas ögesi insan olduğundan şubeler önemini hiçbir zaman yitirmeyeceklerdir. 2003 yılında şubesel işlemler üzerine yapılan bir araştırmaya göre, ev kredisi hakkında bilgi edinmek isteyenlerin % 12’si internet üzerinden bilgi edinmişlerdir, fakat satışın % 49’luk oranı şubelerden gerçekleştirilmiştir (www.branchdecisions.com).

Bir banka, genel müdürlüğüne hukuken ve ekonomik anlamda bağlı olmakla birlikte, üçüncü kişilere, karşı yönetimi özerk, müstakil ikamet sahibi ve bulunduğu

yerin ticaret siciline kayıtlı olup, banka idari merkezinin yaptığı işlemler çeşidinden işlemlerle uğraşan ticaret müessesesine Banka Şubesi denir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, bankalarda şubesel örgütlenmenin bazı unsurları vardır. Bunlar, yönetim ve mekânsal ayrılık, merkeze bağımlılık ve dış ilişkilerde bağımsızlıktır. Gelişme ve genişleme günümüz bankalarının üst yönetimlerinin tutumlarında belirleyici olan değerlerdir. Nüfusun yerleşim yeri değiştiğinde, ticari ya da bireysel tüm müşterilere hizmetlerini taşımak amacıyla bankalar yeni şubeler açarlar. Şehirlerdeki nüfus artışlarıyla birlikte, kırsal alanlardan şehir merkezlerine olan nüfus hareketleri bankaları yeni şubeler açmaya teşvik etmektedir.

Bankaları yeni şubeler kurmaya iten diğer bir güç ise, büyüyen ekonomilerin finansal yardım ihtiyacıdır. Son dönemlerde tüm finansal kuruluşlar, her sektörden artan kredi taleplerini karşılamaya gayret etmektedir. Bir ülke, hem nüfus açısından, hem de ekonomik açıdan büyüdükçe, bankalar bu büyümeye ayak uydurmak istiyorlarsa şube açmak ayakta kalmanın tek koşulu haline gelmektedir. Bu yüzden özellikle gelişen ülkelerin bankacılık mevzuatları, yeni banka ve şube kurulmasını mümkün kılacak şekilde düzenlenmektedir.

Bankaların, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunca belirlenecek esaslara uymaları ve bu kanun uyarınca yürürlüğe konulacak standart oranları gerçekleştirmeleri kaydıyla şube açmaları serbesttir (BK. madde 9 fıkra 6).

Bir banka, ne kadar ideal bir kuruluş yerinde vasıflı yöneticilerle kurulmuş, ne kadar yüksek bir teknoloji ile donatılmış olursa olsun, şubeler gereği gibi teşkilatlanamamış, şubenin personeli iyi eğitilip özenle seçilmemiş ve idarecileri de yöneticilik bilgi ve yeteneğinden yoksun kimseler arasından seçilmiş ise, o bankanın başarıya ulaşabilmesi mümkün değildir. Bu yüzden şubesel yapılanma konusu, binası, döşemeleri, her kademesindeki elemanların seçimi ve yetiştirilmesi ile bankaların her şeyden önce ele alması gereken bir husustur.

1990'lı yılların başından günümüze değin, bankalarda şubesel değişim ve yeniden yapılanma süreci yaşanmaktadır. Aşağıda, bu değişimin nedenleri ve yeni şubelerde yaşanan değişimler anlatılmaya çalışılmıştır.

2.5.1. Yeniden Yapılanmanın Nedenleri

Son yıllarda bankalar, şube yapılarını yenilemek için büyük çaba sarf etmektedir. Görev tanımlarından fiziki şube yapılarına, logolarından, kullanmış oldukları renklere kadar birçok faktörü değiştirmektedir. Bu değişikliklerin altında yatan sebepleri şöyle sıralamak mümkündür.

a- Teknolojik Gelişmeler: İletişim ve telekomünikasyon teknolojisinde, son yıllarda çok büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler; bilgisayar teknolojisinde yeni yazılımları ve yepyeni ürünleri beraberinde getirmiştir. Bankacılık sektörü, yapısı itibariyle, rekabetin çok yoğun yaşandığı bir sektördür. Türkiye’de bankacılık sistemi, homojen ürünlerin pazarlandığı bir durum arz etmektedir. Yani, tüm bankalarda pazarlanan bankacılık ürünleri, çok küçük farklar ile birbirinin aynısıdır. Bu durumun üzerine, sistemdeki kâr marjlarının giderek daralması da eklenince, yeni teknolojiyi ve ürünlerini, pazar payını artırabilecek doğrultuda kullanabilen bankalar, rekabette bir adım öne geçecektir.

b- Teknoloji İle Beraber Değişen Müşteri Tercihleri: Teknolojinin ATM gibi yeni ürünler ortaya çıkarması ve bunların şube dış cephesine monte edilmesi ile beraber, müşterilerin şubeyi kullanım alışkanlıklarında belirgin değişiklikler olmuştur. Daha sonra ATM cihazlarına, Kioskların ve Kasamatik olarak bilinen cihazların da eklenmesiyle bunların şube dışında değil de şube içinde ayrı bir alanda konumlandırılmasının, kullanım ve güvenli açısından daha uygun olduğu görülmüş ve şubelerde bu cihazların kullanılması için ayrı mekânlar oluşturulmaya başlanmıştır. İnternet Bankacılığının gelişimi ve bir kişisel bilgisayar edinmenin kolaylaşması ile de müşterilerin şubeleri kullanım alışkanlıklarında belirgin değişiklikler yaşanmıştır. Şubelere ancak belirli saatler içerisinde gidilebilmesine ve çoğu zaman uzun kuyruklarda bazen saatlerce beklenilmesine karşın, alternatif kanalların erişim kolaylığı ve zaman kaybetmeksizin işlem yapabilme rahatlığı, bankaların şubelerini, müşterilerinin bu eğilimleri doğrultusunda yeniden düzenlemeleri zorunluluğunu doğurmuştur.

c- Artan Nüfus, Beraberinde Artan İş Yükü ve Sonuçta Otomasyonun Öneminin Daha İyi Kavranması: Türkiye’de daha hızlı olmak üzere, tüm dünyada nüfus yapısı, artış eğilimindedir. Bu durum, artışın hızlı olduğu Türkiye gibi ülkelerde,

bankalara, yeni müşteriler ve artan iş yükü olarak yansımaktadır. Zaten kısıtlı bina olanakları ile müşterilerine hizmet vermek zorunda olan banka şubelerinde, bu sebepten, özellikle de haftanın ve ayın belirli zamanlarında, aşırı yığılmalar oluşmaktadır. Bina olanaklarını değiştirmek her zaman mümkün olmadığından, bankalar, işlemlerde akışkanlığı sağlayacak ve böylece şube içinde bekleme süresini en aza indireyecek tedbirleri düşünmüşler ve sonuçta öncelikle şube içerisinde servisleri birbirinden ayırmışlardır. Buna ek olarak da, alternatif dağıtım kanallarını özendirerek müşteriye şube dışına çekmeye çalışmaktadırlar. İnteraktif kanallarla yapılan işlemlerde ve şubeye gelmeden otomatik olarak faturaların tahsilinde ekstra puan kazanılması, bu özendirme çalışmalarının bir neticesidir.

d- Ülkenin Ekonomik Yapısında Yaşanan Değişiklikler: Yüzyılın son çeyreğinde, dünya genelinde, serbest piyasa ekonomisi, daha çok tercih edilen bir model haline gelmiştir. 1980'li yıllardan itibaren, Türkiye'de de bu modele geçiş süreci yaşanmaktadır. Serbest piyasa ekonomisinin bir gereği olarak, piyasalara girmek ve çıkmak kapalı ekonomik modellere göre daha kolaydır. Bunun neticesinde 1980'li yıllardan günümüze birçok yeni fabrika ve işletme kurulmuştur. Bankaların bilançoları incelendiğinde, kârın önemli bir kısmının, bu tarz işletmelerden elde edildiği anlaşılmaktadır. Bununla beraber, nüfus artışı ve teknoloji kullanımı, bireysel bankacılıktan da yüksek verim alınmasını sağlamıştır. Kalabalık şube ortamında, iki önemli gelir kalemine mensup bu müşteri gruplarının, işlem çeşitlilikleri ve işlem sürelerinin farklılığı yüzünden birbirlerinden ayrılmasının, onlara sunulan hizmet kalitesini artıracığı düşünülerek, bankalar şubelerini bu organizasyon fikri doğrultusunda yeniden düzenlemişlerdir. Ayrıca serbest piyasa ekonomisinin bir sonucu olarak ülkeye yabancı sermayeli bankaların giriş ve çıkışları da kolaylaştığından, son dönemlerde birçok yabancı banka, Türkiye'de ya doğrudan banka satın alarak ya da şube açarak faaliyetlerine başlamışlardır. Gelen bu bankalar kendi modelleri ile birçok yerli bankaya da esin kaynağı olmaktadır.

Serbest ekonomiye geçiş kadar şubesel yapılanmaya etki eden bir diğer önemli konu da bankaların değişen aktif yapılarıdır. Ancak aktif-pasif yapısında meydana gelen bu değişikliğin, önemli ekonomik sebepleri bulunmaktadır. Bundan yaklaşık on yıl öncesine kadar, Türkiye'deki bankalar, kârlarının önemli bir

bölümünü, hazine bonusu satışından elde etmekteydiler. Yüksek faiz nedeni ile temel bankacılık ürünü, satılan hazine bonoları ve yüksek faizli vadeli mevduatlar olmuştur. Bankalar, müşterilerinden toplamış oldukları mevduatları daha yüksek faizle devlete satmaktaydılar. Kamu iç borçlanma senedi şeklinde birincil piyasada bankalara borçlanan devlet, böylece elde edilen karın kaynağı durumundaydı. Böylece o dönemde, krediler, fatura talimatları gibi ürünlerin satışına ağırlık vermek planlanan bir pazarlama stratejisi olamamıştır. Şubelerde, hazine bonolarına ve yüksek faizli mevduata karşı aşırı bir talep olduğundan, her zaman bir yoğunluk söz konusu olmuştur. Dolayısıyla bankalar, pazarlama yapma ihtiyacı hissetmemiştir, çünkü söz konusu dönemde müşteri zaten ayaklarına gelmektedir.

Ancak, son on yılda, yaşanan ekonomik krizler ile beraber bankacılık ve finans sektörünü disiplin altına alma çalışmaları neticesinde faizlerde düşüş eğilimi başlamıştır. İç borçlanma aşırı büyüdüğünden ve bu konuda da kaynak sıkıntısı çekilmeye başlandığından, devlet, dışarıdan daha fazla kaynak kullanmaya başlamıştır. Bankaların en önemli kâr kalemlerinde yaşanan bu daralma birçok bankayı krizin eşiğine getirmiştir, hatta Demirbank, kaynaklarının önemli bölümünü hazine bonusu pozisyonu için kullandığından ve bono faizlerinde hızlı bir düşüş yaşandığından bankacılık taahhütlerini yerine getiremez hale gelmiş ve sonunda bankacılık faaliyet izni iptal edilerek fona devredilmiştir. Finans sektörünün mali disiplini için alınan tedbirler neticesinde ve bankaların en önemli gelir kaleminin kaybı sonucunda nihayet bankalar yeni arayışlar içine girmişlerdir. Gerçek işlevleri olan atıl fon sahipleri ile fon talep edenler arasındaki ilişkiye yönelmişler, yani kredi faaliyetleri tekrar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Ancak, rekabetin bir gereği olarak kredi satışından elde edilecek kar düşük düzeyde gerçekleşmiş bu durum da bankaları alternatif ürünlerin geliştirmeye yöneltmiştir. Müşteriler açısından da, getirisi yüksek olan hazine bonusu ve vadeli mevduatlar cazibesini yitirince, fonlar bankalardan zamanla çekilmeye başlanmıştır. Bu durum bankaların, şubelerini aktif pazarlama merkezleri haline getirmeleri, güçlü pazarlama takımları kurmaları ve bunları sağlayacak yeni bir örgütlenme arayışı içine girmelerini sağlamıştır. Bu eğilimler sonucunda da bankalar bugünkü şubesel yapılarını geliştirmişlerdir.

2.5.2. Eski Tip Şubeler, Örgütsel Özellikleri

Eski ve yeni tip şubeler arasındaki en önemli fark servis ayırımında ortaya çıkmaktadır. Eski model şubelerde servis ayırımı, yaygın bir örgütlenme türü olmamakla birlikte, bu ayırımın mevcut olduğu şubelerde işlevsel anlamda yeni tip şubelerden oldukça farklı uygulamalar vardır. Yeni tip şubeler; bireysel ya da kurumsal pazarlama, operasyon ve gişeler servisi olarak organize olurken, eski model şubelerde bu isimler, kredi ve senetler, kambiyo, muhasebe - vezne, cari işlemler- mevduat ve muhaberat Servisi olarak karşımıza çıkar.

- **Kredi ve Senetler Servisi:** Bankanın konusuna dâhil olan kredi işlemleri ile uğraşan servistir. Yoğun ve iş kapasitesi yüksek olan şubelerde kendi içinde ayrıca Teminat mektupları, Bireysel Krediler, Kurumsal Krediler, Tarımsal Krediler şeklinde ayrıca bölümlendiği bilinmektedir. Kredi servisinin; risklerin izlenmesi, risk kartonlarının tutulması, aylık ve genel risk durumlarının çıkarılarak cetvellerin genel müdürlüğe yollanması, süresi (genellikle her yıl) sona eren kredilerin yenilenmesi için kredi teklif cetvellerinin hazırlanması, TCMB'na yollanacak risk cetvellerinin düzenlenmesi gibi görevleri vardır (Yüksel, 1974: 39). Servisin Yöneticisi, büyük şubelerde İkinci Müdür ya da Krediler Servisi Şefidir. Gelen kredi taleplerinde imza yetkisi vardır. Servisin çalışma sistemine göre kredi talep eden bir müşteri şubeye gelir ve başvurusunu yapar, gerekli evrakları ve diğer koşulları tamamladıktan sonra tüm işlemler, başvurusunu alan servis personeli tarafından karşılanmaya çalışılır. Getirilen evrakların kontrolü, kredinin istihbaratının yapılması, yapılan istihbarat sonucunun servis yetkilisine sunulması, onaylanan kredinin operasyon işlemleri ve tahsisi, sözleşmelerin imzalatılması, bu işlemlerin tamamı başvuruyu alan Servis personelinin hızlı bir şekilde gerçekleştirmesi gereken işlemlerdir. Müşteri bu arada bekletilir ya da talebi onaylanmış ise, belirli bir süre sonra kredisini almak için şubeye davet edilir. Yoğun bir çalışma ortamında, genellikle sınırlı sayıda personel ile çalışan bankalarda verimli bir yöntem değildir. Yığılmalar olduğundan, müşteri şikâyetlerine sebebiyet vermekte, işlemler istenilen süratte tamamlanamamaktadır. Kredi Servisinin tek görevi kredi vermek değildir. Ayrıca mevcut kredi müşterilerinin mali durumlarının takibi, kredi kartları taleplerinin operasyon işlemleri

ve ödemede gecikenlerin takibi, bireysel kredilerin geri ödemelerinin durumu, Teminat Mektubu işlemleri gibi birçok işlem de Krediler Servisinde gerçekleştirilir.

Senetler Servisi esas itibariyle krediler servisinin içinde ayrı bir servis gibi çalışır. Ancak bu serviste de operasyon işlemleri kredi servisinin bir personeli tarafından yapılır. Bu senetlerin, tahsil ya da alacak senetleri gibi tasnifi, ödemesi gelen senetlerin ödemeye hazır halde tutulması, ödenmeyen protestolu senetlerin noterlere protestoya gönderilmesi ve gerekli yazışmalarının yapılması işlemleri senetler servisinde çalışan kredi servis personelinin görevleri arasındadır.

Kredi Servisinde Yeni Tip Şubelerden farklı olarak, verilen kredilerin ayrı ayrı dosyaları muhafaza edilir. Yeni Tip Şubelerde bu sınıflandırma, Müşteri Numarası altında yapılmaktadır. Ayrıca gönderilen ihbarnameler, yapılan yazışmalar bu serviste sınıflandırılır. Şubenin pazarlama çalışmalarını da genel olarak bu servis yapmaktadır. Ancak yoğun çalışma temposu içerisinde söz konusu pazarlama çalışması büyük ölçüde şube içerisinde gerçekleşmekte, şube dışı pazarlama çalışmaları genelde aksamaktadır. Yoğun çalışma ortamında kredi servisi zaman zaman, mevcut kredi işlemlerini mesai saatinden sonra gerçekleştirmek üzere bir kenara bırakmak ve Cari İşlemler Servisinde yığılan müşterilere hizmet vermek zorunda kalır. Şubelerin çalışma prensibine uymamakla birlikte, uygulamada bu durum tüm eski tip şubelerde bu şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum da uzayan mesailerle beraber personel ve müşteri şikâyetlerine sebep olmaktadır. Mesai saatleri arasında bu işlemlerin tamamını gerçekleştirmek mümkün olmadığından, ayrıca, ticari kredi müşterileri için risk kartonlarının düzenlenmesi ve limitlerin takibi gibi işlemler de mesai bitimini müteakiben gerçekleştirmek üzere bekletilen işlemlerdir.

Kredi servisinin şefi, şubenin kredi komitesi uygulaması varsa ve şubede bir kredi uzmanı İstihdam edilmiyorsa, bu komitenin üyesidir. İstihbarat İşlemleri ile uğraştığından ve müşterilerin ödeme durumlarını yakinen takip edebilme imkânı bulunduğundan bu görev kendisine verilmiştir. Şube kredi komitesinde kendisinden başka Şube Müdürü ve kredi işlemlerinden sorumlu Müdür Yardımcısı ya da II. Müdür bulunur. Şubeye gelen kredi talepleri kredi komitesince karara bağlanır. Kararlar oy çokluğu ile alınmakla beraber, Şube Müdürü tüm inisiyatifi üzerine alarak, kendisine muhalif iki oy olsa bile kredi talebini onaylayabilir.

• **Kambiyo Servisi:** Bankaların her şubesi aynı yetki düzeyinde değildir. Kuruluş yeri itibariyle, ithalat, ihracat yapan şirketlere ve iş merkezlerine yakın olan yerlerdeki şubeler, bu işlemlere aracılık etmek ve gerektiğinde Akreditif ya da benzer krediler açmakla yetkilendirilmişlerdir. Ayrıca yabancı turistlerin sıkça ziyaret ettiği bölgelerde döviz alım satımı yapılması için de Kambiyo Servisi kurulabilir. Yurtdışından gelen havaleler ya da yurtdışına gönderilecek havaleler de Kambiyo Servislerinde gerçekleştirilir. Bu servisin bulunmadığı şubelerde bu görev Cari İşlemler servisinde yerine getirilir. Bu yüzden bazı şubelerde Kambiyo Servisi bulunmasa da olur.

Kambiyo Servisinde, dış ticaretin finansmanı ile ilgili mevzuat takip edilmekte, gelen talepler değerlendirilerek tahsis işlemleri yapılmaktadır. Ayrıca, Kambiyo Servisleri Muhabir Banka anlaşmaları gereği, yurtdışında mevcut Muhabirlere, kendi yöresindeki firmalar ile ilgili istihbarat verebilir, kredi işlemlerine aracılık edebilir. Bu yüzden Kambiyo Servislerinde çalışacak personelin yabancı dil bilmesi ve Kambiyo İşlemlerinde yetişmiş olması gerekmektedir.

Bu servis, daha çok ithalat ve ihracat işlerine aracılık yapan şubelerde kurulur. Ayrıca yabancı turistlerin gittiği turistik yörelerde döviz alım- satımı yapılması için de kurulabilir (Takan, 2002: 488).

• **Muhasebe ve Vezne:** Muhasebe servisi, eski tip şubelerde uygulanmaktadır. Yeni tip şubelerde bu servisin görev ve sorumlulukları Operasyon Servisine devredilmiştir. Yetkilisi de operasyon servisi yetkilisidir.

Şubenin muhasebe kayıtları muhasebe servisinde tutulmaktadır. Kredi ve mevduat hesaplarındaki faiz tahakkukları buradan takip edilmekte ve yönetilmektedir. Bir bankada yasalara göre tutulması zorunlu olan defterlerden başka, hesapların ayrıntılarını aksettiren yardımcı kayıtlar da bu serviste tutulur. Mizan ve bilanço bu servisin çalışmalarıyla çıkarılır (Eyüpgiller, 1999: 215). Bilgisayar teknolojisinin şimdiki seviyeye gelmesinden önce, tüm bu borç ve alacak kayıtları el ile işlenmekte iken, otomasyonun bugünkü ulaştığı seviyede bu işlemlerin tamamı bilgisayarlar aracılığıyla yapılmaktadır. Ödenecek vergiler, aylık ya da üçer aylık vaziyetler, kredilerden alınacak faiz ve komisyonlar, mevduatlara verilecek

faizler vb. işlemler bilgisayardan zaman kaybetmeden elde edilebilir hale gelmiştir. Bu yüzden de şubelerde muhasebeci kadrosu bulundurmak gereksiz bir hal almıştır.

Vezne Servisi için de aynı şeyler söylenebilmekle beraber, çok büyük para girişi ve çıkışlarının olduğu bazı şubelerde sadece gişeler ile ana kasanın uyumlu çalışıp şubenin deplasmana düşmemesi için Vezne Görevlisi kadrosu kısmen korunmaktadır. Çünkü yeni şubelerde tüm gişeler para alış verişi yapabilmektedir. Bu kadroda Servis Şefi ya da yardımcısı unvanı ile çalışma zorunluluğu otomasyonun gelişmesi ile beraber zaman içinde kaldırılmıştır. Artık Vezne Şefi kadrosu şubelerde bulunmamaktadır. Sebebi ise kadro ile beraber Vezne uygulamasının da tamamen terk edilecek olmasıdır.

Bu servisin görev ve sorumlulukları, yeni tip şubelerde Gişeler Servisine verilmiştir. Gişeler Servisinin bir görevlisi, ana kasa işlemleri adı altında bu görevi yürütmekte, şubenin nakit akımının düzenlenmesini yapmaktadır. Buna göre, ödemeleri mümkün olduğunca, öğleden sonraya devretmekte, öğleye kadar biriken mevduatı, bağlı bulunduğu şube ya da bölge müdürlüğüne göndermek üzere hazır hale getirmektedir. Ana kasa sorumluluğunu alan Gişeler Servis personeline yeni tip şubelerde bir görev daha yüklenmektedir. Limit Üstü İşlemler olarak tanımlanan bir görev de bu personelin sorumluluğundadır. Şubeye, yüksek miktarlarda para yatırılacağı ya da çekileceği zaman, işlemin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla böyle bir gişe uygulamasının hayata geçirilmesi uygun görülmüş, bu amaçla yeni şubelere limit üstü işlemler gişesi açılmıştır. Ana kasa sorumlusu bu tarz işlemleri olan müşterilere de hizmet vermekle yükümlüdür.

• **Cari İşlemler – Mevduat Servisi:** Bu serviste, kredi işlemleri ile ilgisi olmayan, gündelik olarak gerçekleştirilen, para yatırma, para çekme, tahsis edilmiş kredi kartları ile ilgili işlemler, çek ödemeleri, havale işlemleri, fatura ödemelerine aracılık, kiralık kasa hizmetleri gerçekleştirilir. Bununla beraber yatırım hesabı ile ilgili, fon, hisse senedi, hazine bonusu alım- satım işlemleri, hesap açılış ve kapanış işlemleri de bu serviste uygulanmaktadır. Şubede pazarlama fonksiyonunu da yerine getirmek yine bu servisin görevidir.

Yeni tip şubelerde pazarlama işlemleri, hesap açılış ve kapanışları ile yatırım hesabı ile ilgili işlemler bu servisin görev tanımından çıkarılmış Bireysel Pazarlama

servisine verilmiştir. Çünkü mevcut müşteri yoğunluğunda pazarlama görevinin yerine getirilmesi mümkün olmaktadır. Gişelere gelen müşterilerin gişede bekleme sürelerinin hesaplandığı, ortalama olarak bir personelin günde kaç adet dekontlu işlem yapması gerektiğinin planlandığı bir çalışma ortamında, bir ürünün müşteriye tanıtılması, müşterinin ikna edilmesi için gereken süre, tüm bu hesap ve planları alt üst etmekte, müşteri ve personel şikâyetlerine sebep olmaktadır. Hesap açılış ve kapanışları da operasyonel olarak diğer cari işlemlerden uzun süren işlemlerdir. Müşteriye verilen ve doldurması istenen bilgi formundaki bilgilerin sisteme kaydı zaman almaktadır. Eski tip şubelerde bir danışma bulunmadığından, müşteri hesap açılışı gibi işlemlerde gerekli olan formu ancak gişelerde doldurabilmekte, özellikle Türkiye’de okuryazar oranının düşük ya da temel düzeyde olan müşterilerinin çokluğu sebebiyle hesap açılışları zaman zaman belirlenen hizmet süresinden çok daha uzun zamanda sonuçlandırılabilir. Aynı durumu otomatik ödeme talimatları için de söylemek mümkündür. Bir müşteriye bu hizmeti anlatarak, faturalarının ödemesine bankanın aracılık etmesini sağlamak, zaten sürekli bir aksilik olma ve ödenmeme korkusunu içinde taşıyan müşteriye ikna etmek, yoğun bir çalışma ortamında mümkün değildir. Şubedeki mevcut kalabalığın baskısı altında bulunan banka çalışanının ve yine aynı baskıyı hisseden müşteriyle bu işlemi gerçekleştirmesi son derece güçtür. Hesap kapanışlarının pazarlama servislerine verilmesi ise *müşteri odaklı aktif pazarlama* düşüncesi altında örgütlenen yeni şubelerde bir zorunluluktur. Bu tür yeni şubelerde müşteri memnuniyeti esas alındığından müşteri memnuniyetsizliği sebebiyle kapatılan her hesabın birçok müşterinin de kaybı anlamına geleceği, hesabın kapatılmak istenmesi durumunda sebebinin öğrenilmesi isteği belirleyici olmakta ve müşteri memnuniyetsizliği yüzünden hesap kapatmaların önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Yatırım hesabı işlemleri de mutlak müşteri memnuniyetinin sağlanması gereği olan işlemlerdir ve zaten sıkışık bir zaman diliminde maksimum hizmeti vermek zorunda olan Cari İşlemler – Mevduat servisinin bu koşullarda beklenen kalitede Yatırım Hesabı hizmeti vermesi mümkün olmamaktadır. Yatırım hesabı işlemlerinden bankalar yüksek gelirler elde etmektedir. Özellikle Hazine Bonosuna aracılık işlemlerinde şubelerin büyük karları mevcuttur. Ayrıca Yatırım Hesabı

İşlemleri başka ürünlerin de pazarlanmasına imkân veren türde işlemlerdir. Bu serviste yaratılan tatmin düzeyi bankaya yeni müşteriler kazandırabilir ve tüm ürünlerden faydalanan bir müşteri tipi meydana getirilebilir. Bu kadar önemli işlemlerin kısıtlı imkânlarla çalışan Cari İşlemler servisine bırakılması ile bankalar bu güne kadar yüksek karlar kaybetmiştir.

Bu bilgiler ışığında pazarlama işleminin Cari İşlemler Servisinden alınarak yeni bir servis altında örgütlenmesi, özellikle pazarlanacak ürünlerin sayısının da hızla artışıyla beraber kaçınılmaz olmuştur.

- **Muhaberat Servisi:** Muhaberat Servisi de yeni şubelerde uygulamadan kaldırılmış bir görev tanımıdır. Şubenin tüm gelen ve giden yazışmalarının kayıtlarının tutulduğu bir servistir. Arşiv işlemleri de Muhaberat Servisinin yetki alanındadır. Burada çalışan personel, Muhasebe Servisinin bir çalışanıdır ve yaptığı işlemlerden dolayı Muhasebe Servisi Şefine rapor vermekle yükümlüdür. Çoğunlukla bir tek memur ile bu servisin işlemleri aksamadan yürütülebilmektedir. Yeni Şubelerde bu servisin görevi de Operasyon Servisinin görev tanımının içine alınmıştır.

2.5.3. Yeni Tip Şubeler ve Özellikleri

Bankacılık sektörü, rekabetin had safhada yaşandığı ve teknoloji kullanımının doruğa ulaştığı bir sektör haline gelmiştir. Teknolojik gelişmeler, şube içerisinde, organizasyonel bir değişikliği de beraberinde getirirken ayrıca şube dışı hizmet kanallarını da daha etkin bir şekilde kullanılabilir kılmıştır. Alternatif dağıtım kanalları olarak adlandırılan şube dışı bankacılıkta da önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Ancak, şube dışı bankacılık ne kadar gelişirse gelişsin, şube bankacılığı ve müşteri ilişkileri önemini korumuştur.

Bankalar artık daha çok pazara ve müşteriye odaklı hareket içerisinde. Bu anlayış doğrultusunda, şube fonksiyonlarının yeniden tanımlanması ihtiyacı hissedilmiştir. Böylece, bankalar, şubelerini, aktif pazarlama merkezleri olarak değerlendirerek, bunları birer operasyon birimi olmanın yanında, ürün ve hizmetlerin satışı ağırlıklı merkezler haline getirmek için harekete geçmiştir. Türkiye’de bu dönüşümün miladı olarak 1996- 1997 yılları gösterilebilir.

Bankalar, pazara ve müşteriye odaklı anlayış doğrultusundaki düzenlemelerin ilk adımı olarak yurtiçi şubelerini değiştirmeye başlamıştır. Bu amaçla, bu şubelerini, müşteri portföyleri, sundukları hizmetler ve buldukları piyasalarının yapılarını dikkate alarak bazı ayırımlara tabi tuttıkları görülür. Bu ayırıma gidilmesinin amacı, farklı gruplarda yer alan şubelerin çalışma esaslarının belirlenmesi ve daha verimli ve etkin bir çalışma ortamının sağlanmasıdır.

Bankalar bu anlayış doğrultusunda şubelerini genel olarak üçlü bir ayırıma tabi tutmuştur. Bunlar:

- Kurumsal Bankacılık Şubeleri
- Bireysel Bankacılık Şubeleri ve
- Perakende Bankacılık Şubeleri' dir.

a- Kurumsal Bankacılık Şubeleri:

Bu şubeler belirlenirken, ticari plasman hacmi yüksek, Bölge Müdürlüğü ya da Otorize (Genel Müdürlük Yetkili krediler) Kredi sayısı fazla ve Genel Müdürlükçe kendilerine yüksek genel limit tahsis edilmiş şubeler tercih edilmiştir. Bunun yanında bu şubelerin binalarının fiziki yeterliliğe sahip ve kadro durumlarının da yeterli olması gerekmektedir.

Genel olarak bakıldığında, yeni örgütlenme içinde Kurumsal Bankacılık Şubeleri diğer iki şube türünü de kapsamaktadır. Bu şubelerin belirli katlarında ya da belirli bölümlerinde, Kurumsal Firma olarak nitelendirilebilecek büyük ölçekli olarak kabul edilen firmalara kurumsal bankacılık hizmeti verilmektedir. Diğer bölümlerde ise Kurumsal Firmalar dışında kalan müşterilere Ticari ve Bireysel Bankacılık Hizmeti verilmektedir.

b- Perakende Bankacılık Şubeleri:

Daha çok orta ve küçük ölçekli şirketlere ya da şahıs firmalarına ticari bankacılık hizmeti veren şubelerdir. Ancak bunu yaparken de tabii olarak tasarruf sahiplerine de bireysel bankacılık hizmeti de verirler.

c- Bireysel Bankacılık Şubeleri:

Bankaların şube yapılanmalarında en çok ağırlık verdiği şubelerdir. Bu şubelere daha çok büyük şehir merkezlerimizde rastlanır. Söz konusu şubeler büyük

şehirlerde kurulu olmakla beraber, ticari kredi işlem hacmi düşüktür ve maaş geliri elde eden şahıslara yakın yerlerde örgütlenmişlerdir. Dolayısıyla, bireysel bankacılık potansiyelinden yararlanma imkânı daha fazla olan şubelerdir.

Bankaların şubelerinde bu tür bir ayırma gitmesinin amacı günümüz bankacılığının gerektirdiği biçimde uzmanlaşmak ve böylece hizmet kalitesini ve verimliliği artırmaktır. Bunu sağlamak için de Bankalar, yeni hizmet standartlarına ve görev tanımlamalarına ihtiyaç duymuştur.

Gerek kurumsal şubeler, gerek perakende bankacılık şubeleri ve gerekse de bireysel bankacılık şubeleri olsun tüm şube yapılarında müşteri ile temas söz konusudur. Bu yüzden de bankalar ağırlıklı olarak bireysel bankacılık şubelerinde olmak üzere organizasyonel anlamda üçlü bir ayırma gitmektedir. Bu bölümlendirme bankalarda;

- Gişeler
- Pazarlama ve
- Operasyon

olarak isimlendirilmektedir.

2.4.4. Yeni Şubesel Yapılanmada Temel Amaçlar

Şubelerini yeniden yapılandırma sürecinde olan bankalar, organizasyonel ve fiziki düzenlerini yeniden oluştururken başlıca şu unsurları hedeflediği söylenebilir.

- Bazı müşteriler, bankalara, bazen yüzlerce müşterinin birim zamanda sağlayabileceği gelirden daha fazlasını tek başlarına sağlayabilirler. Her bankanın bu tür müşterileri bulunmaktadır. Söz konusu müşteriler bazen yoğun çalışma ortamında bekledikleri hizmeti almakta zorlanmaktadır. İşte yeniden yapılanmanın bir amacı, bankalara böylesine yüksek verimlilik sağlayan özel müşterilerine, onlara tahsis edilmiş müşteri temsilcileri aracılığıyla, ayrı bir alanda hizmet sunmaktır. Bu özel alan genel itibarıyla servis yetkilisi olarak adlandırılan, bankalarda, müdür yardımcısı, ikinci müdür ya da uzman kadrolarından sonra gelen unvanlardaki yetkili şahısların kendi çalışma alanlarıdır. Ancak bir özel müşteriye mutlak surette yetkili bir personelin hizmet vermesi diye bir zorunluluk yoktur. Bundan başka, yine pazarlama servisine bağlı müşteri temsilcileri aracılığıyla da bu hizmet verilebilir.

- Eski model şubelerde olmayan ve yeniden yapılanmanın çok önemli bir unsuru olarak değerlendirilmesi gereken bir diğer yenilik, *müşteri danışmanı* uygulamasıdır. Eski sistemde müdüriyetin inisiyatifi ile sağlanan bu hizmet, yeni şubelerde zorunlu bir unsur haline gelmiştir. Artan iş yükü ve müşteri sayısına bağlı olarak şubelerde uzun süreli beklemler yaşanmaya başlanmış, işlemlerin ve ürünlerin çok fazla çeşitlilik kazanması ile de servisler banka şubelerinde bir zorunluluk olarak servisler ayrılmıştır. Eski tip şubelerde farklı işlemler için şubeye gelen müşteriler, bankoların ya da ilgili servislerin görünür yerlerine asılan dövizlerle işlem yaptıracakları servise yönlendirilmekte iken, yeni yapıdaki şubelerde, yine pazarlama servisine bağlı bir personel vasıtasıyla bu yönlendirme gerçekleşmektedir. Bunun banka şubeleri için iki avantajı bulunmaktadır. İlki, eski tip şubelerde yaşanan karışıklıklar önlenmiştir. Zira banka müşterileri arasında okuryazar olmayanlar, yaşlılar, bedensel özürli olanlar bulunmakta, bazen içerideki müşteri sağlıklı bir müşteri olsa da, söz konusu dövizleri yanlış okuyarak ya da yorumlayarak saatlerce gereksiz yere bir sırada beklemek zorunda kalmaktadır. Yeni tip şubelerde şubenin giriş kısmına koyulan bir müşteri danışmanı ile bu yönlendirme en sağlıklı şekline kavuşmuştur. Görülmektedir ki tüm bu yeni yapılanmalarda asıl amaçlardan biri müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Çünkü kârlılığın devamı standart kalitede hizmetin daimi bir hal almasına bağlıdır. Bankaların şubelerdeki yeni yapılanmaları, hem şubedeki iş süreçlerini hızlandırıyor hem de müşteri memnuniyetini artırıyor. Çünkü bu sayede şube personeli daha kaliteli hizmet sunarken, müşteriler de ihtiyaçlarını daha rahat sonuçlandırabilir hale geliyor. Bu da şubelerin hem müşteri sayısına hem de işlem adetlerine yansıyor (www.capital.com.tr). Söz konusu bu müşteri danışmanı uygulamasının bir diğer avantajı da, nakit kıymetlerin fiziksel değişiminin söz konusu olmadığı bazı işlemlerin burada yapılmasına olanak tanınmasıdır. Böylece hem gişelerdeki iş yükünün bir kısmı paylaşılmış, hem de şube içerisindeki yığılmanın az da olsa önüne geçilmiş olur. Eski tip şubelerde bu durum da yoğun müşteri şikâyetlerine sebep olmaktadır. Zira basit bir cüzdan işleme, hesap hareketlerini görme işlemi için bile bazen saatlerce sırada bekleyen müşterilere rastlanmıştır. Ancak yeni tip şubelerde bu işlemler basitçe ve kısa zamanda, çoğu zaman hiç beklemezsiniz, müşteri danışmanı tarafından sonuçlandırılmaktadır.

Bankamatik olarak bilinen Debit Kartların sahiplerine verilmesi, otomatik ödeme talimatı ile ödenen faturaların çıktılarının alınabilmesi, yatırım hesabı ekstrelerinin ve portföy dökümlerinin verilebilmesi gibi diğer birtakım hizmetler, pazarlama servisinin bir görevlisi olan müşteri danışmanı tarafından karşılanmaktadır. Müşteri danışmanının, pazarlama servisine bağlı bir çalışan olmasının nedeni bu çalışanın, bağlı bulunduğu servis gereği, şube müşterilerini, örneğin operasyon servisindeki bir çalışandan daha iyi tanınmasıdır. Zaten uygulamada da şubenin daha kıdemli ve çevreyi diğer personele oranla daha iyi tanıyan pazarlama servisi personelleri arasından seçilir. Müşteri danışmanının sadece şube müşterilerini iyi tanınması yetmez, aynı zamanda işlemler hakkında da tecrübesi, bilgi birikimi ve bunları pratik bir şekilde uygulayabilir olması da gerekir.

- Genel Müdürlük Birimleri ve Şubelerimizde, pazarlama, operasyon, krediler, mali kontrol ve iç kontrol şeklinde düzenlenen ve matriks ilişki kavramı içerisinde faaliyet gösterecek olan bu tür bir yapılanma ile her bölümün kendi görev alanı ile ilgili olarak uzmanlaşması ve böylelikle yapılan iş bazında ihtisaslaşma sağlanması amaçlanmaktadır (www.ziraat.com.tr). Banka şubelerinde gerçekleşen işlemler incelendiğinde, bazı işlemlerin müşteri ile yüz yüze temas gerektirmeyen, hatta bazılarının müşteri şubeden ayrıldıktan sonra bile yapılabilecek işlemler olduğu görülmüştür. Pazarlama servisinde alınan bir bireysel kredi başvurusu ile ilgili işlemler bunlara örnek olarak gösterilebilir. İşte böylece, bu tarz gişe arkası olarak tabir edilebilecek işlemlerin, müşteri ile temasın gerçekleşmeyeceği bir alanda ve ismi operasyon servisi olarak belirlenmiş bir alanda gerçekleştirilmesi, bu işlemlerin sağlıklı ve hızlı bir şekilde yürütülmesi açısından zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, pazarlama ve operasyon servisi olarak bir ayırma gidilmiştir. Bunun şubelere önemli katkıları olmuştur. Bu şekilde uzmanlaşma gerçekleşmiş ayrıca, örneğin, kredi taleplerinin sonuçlandırılmasında objektiflik ve sürat sağlanmıştır. Servisler arasında bir ayırım olsa da, işbirliği de devam etmektedir. Yine kredi talebi örneğini baz alarak, talebi alan pazarlama servisi çalışanın görüşlerinin de değerlendirilmede dikkate alınması hususu işbirliğine örnek olarak gösterilebilir.

- Bankalar, 2000’li yıllarla birlikte, daha çok pazara ve müşteriye odaklı bir anlayışı benimsemiştir. Bu yüzden şube fonksiyonlarını yeniden tanımlamış ve söz

konusu yeniden yapılanmada şubelerini birer aktif pazarlama merkezleri haline getirmiştir. Böylece, şubelerin eski anlayışta tek fonksiyonu olan birer işlem birimi olmanın ötesine geçilmiş bunun yanında sayısı hızla artarak çeşidi yüzleri bulan hizmet ve ürünlerin pazarlanması için aynı zamanda satış ağırlıklı merkezler olmaları sağlanmıştır. Yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında müşteri odaklı hizmet anlayışı çerçevesinde daha fonksiyonel ve düzenli, ideal şube konsepti çalışmalarının başlatılarak şubelerin tadilat ve yerleşimlerine ilişkin düzenlemeler yapılmış ve müşterilere daha geniş alanlarda daha hızlı hizmet sunulmaya başlanmıştır. Şube rasyonalizasyonu çalışmaları başlatılarak şube sayısı azaltılarak en etkin ve verimli hizmet noktalarında olması sağlanmıştır (www.ziraat.com.tr).

Pazarlama servisi böylece kurulmuş ve operasyon servisinden ayrılmıştır. Aslında, bankanın ürünlerini pazarlamak her şube personelinin görevidir. Üstelik modern bankacılık anlayışında bu pazarlamanın bir yeri ve zamanı da yoktur. Dolayısıyla gişe personeli ya da operasyon personeli, uygun zaman ve ortamı bulduğunda bankanın ürünlerini pazarlamalıdır. Ancak esas görev olarak bu hizmet, pazarlama servisine verilmiştir. Pazarlama servisinin görev alanı, hem şube içidir hem de şubenin yakın çevresidir. Müşteri danışmanı tarafından, bir ürün ya da hizmet almak isteyen bir müşteri, öncelikle pazarlama servisine yönlendirilir. Bu serviste, ürün ve hizmetler hakkında ayrıntılı bilgiye sahip, detaylı tanıtımlar yapabilecek, aynı zamanda şube hizmetinde kıdemli ve çevreyi iyi tanıyan personeller istihdam edilir. P.O.S (Point Of Sale) cihazları, hesap açma işlemleri, kredi kartı satışları, tüketici kredilerinin satışı ya da yatırım hesabı işlemleri gibi hizmetler pazarlama servisinde sunulan hizmetlere örnek olarak gösterilebilir. Müşteri ile temasın en yakın olduğu ve ürünlerin satılarak sadık müşterilerin şubeye kazandırılabilceği bir servis olduğundan, yeniden yapılanmanın en önemli unsuru olduğu da söylenebilir.

Görüldüğü gibi yenilenmede temel hedef, pazarlamada etkinliktir. Pazarlama, sadece müşterilerle ilgili bir fonksiyon değildir. Müşteriye değer vermek ve tatmin edilmesini sağlamak pazarlamanın kalbidir(Kotler, 1999: 3). Bazı şubelerin her gruptan müşteri için azımsanmayacak bir potansiyeli olabilir. Bu, hem sanayi ve iş merkezlerine, hem de kamu kurum ve kuruluşlarına yakın bir şube olabilir. İşte bu

tür bir şube söz konusu ise ve tasvir edilen şube kadro ve bina olarak da müsait ise, pazarlama servisi gerek ayrı katlarda, gerekse de aynı katta farklı pazarlama birimleri ile pazarlama fonksiyonunu yerine getirebilir.

- Yine şubelerde gerçekleştirilen bazı işlemler şubeye çok fazla getirisi olmayan, pazarlama yapılmasını ve bilgi verilmesini gerektirmeyen, basit ve kısa süreli işlemlerdir. Yeni yapılanan şubelerde bu gruba giren işlemler, diğer işlemlerden ayrılmıştır. Bu amaçla yeni şubelerde, işlemsel olarak kesin tanımı yukarıda sayılan özellikte olan gişeler servisi teşkil edilmiştir. Böylece eski tip şubelerde de mevcut olan ve bankacılık dilinde mekanize servis olarak bilinen bu servisin yeni anlayışta işlemleri sınırlandırılmıştır. Havale işlemleri, basit ve küçük miktarlı para yatırımlar, döviz bozdurma işlemleri bu servisin verdiği hizmetlere örnek olarak gösterilebilir.

- Teknolojide yaşanan gelişmeler, banka şubelerini evlere ve ofislere taşımıştır. Ancak bununla beraber şubelerin de de yeni teknolojik cihazlarla donatılması ve bunların da şubelerde ayrı yerlerde konuşlandırılması gerekmektedir. Yeni şube yapılarında, şubenin bir bölümünü Self Servis Bankacılık Alanı olarak ayrılmaktadır. Burada, ATM (Automated Teller Machine), KIOSK (Netmatic olarak bilinen internet bağlantılı, para yatırma hariç hemen tüm bankacılık işlemlerinin yapılabildiği cihaz), KASAMATİK (Para yatırma dahil, hemen tüm bankacılık işlemlerine imkan tanıyan cihaz) ve İnteraktif telefon cihazları kullanılmaktadır. Amaç, müşterilerin interaktif kanallara yönlendirilmesi ve böylece şubenin iş yükünün hafifletilmesidir.

- Şubesel yeniden yapılanmanın diğer bir amacı da şube mekânlarının, modern bankacılık anlayışı doğrultusunda yeniden dizayn edilerek, müşterilere ve şube çalışanlarına daha elverişli ortamlar yaratılması, müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanmasını hedef alan, pazara ve müşteriye odaklı ve pazarlama ağırlıklı bir çalışma anlayışının benimsenmesidir.

2.5.5.Yeni Şube Yapılarında Yer Alan Görev Tanımları ve Ünvanlar

Şubelerde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, şube çalışanlarının kadro unvanları ve görev tanımları da değişmiştir. Söz konusu bu değişiklikler de

bankalarda yaşanan şubesel yapılanmanın, ne kadar geniş kapsamlı olarak ele alındığını ve başta sona her şeyi değiştirdiğini göstermektedir. Bilindiği gibi banka şubelerinde yenileme çalışmalarından önce, şube personel sayısına göre değişmekle beraber, belli başlı beş adet kadro ünvanı bulunmakta idi. Bunlar; Şube Müdürü, Müdür Yardımcısı, II. Müdür, Şef ve Memur kadroları olarak anılmaktaydı. Yeniden yapılanma çerçevesinde bu isimler ve görevleri de değişmiş ve yeniden tanımlanmıştır. Buna göre;

a- Direktör, Direktör Yardımcısı, (Müdür, Müdür Yardımcısı): Kadro ünvanı olarak herhangi bir değişiklik yapılmamakla beraber farklı bankalarda Direktör ya da Yönetmen gibi isimler de aldığı görülmektedir. Bankalarda genel müdür ve müdürlerin görev ve yetkileri, üretim ve faaliyetlerindeki girişimcinin rolüne çok yaklaşmakta, işletmek, sevk ve idare etmek işleriyle uğraşmaktadırlar. Genel Müdür, genel müdürlüğü ilgilendiren işlerde, şube müdürleri de şubeleri ilgilendirecek işlerde birinci derecede imza yetkisine sahiptirler (Eyüpgiller, 1999: 211) Görev tanımlamasında da bir değişiklik yoktur ve özetle şöyledir; 4389 sayılı Bankacılık Mevzuatına muhalefet oluşturmayacak şekilde şube faaliyetlerinin sevk ve idaresinde şubedeki en yetkili idari amirdir. Kendi şube personelini, yetenekleri ve şubesinin ihtiyacı doğrultusunda en makul servislere yönlendirir. Örgütünün faaliyetlerini kendi genel müdürlüğünün belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda planlar, bu konuda personelini teşvik eder. Görevinin gerektirdiği her türlü kararı re'sen alma ve uygulama gücüne sahiptir. Bu konuda bankaların genel müdürlükleri, şube müdürlerine oldukça geniş bir hareket imkânı sağlamıştır. Bilindiği gibi banka organizasyonlarında başlıca iki eğilim bulunmaktadır. Bunlar, yetki ve sorumlulukların genel müdürlükçe şubelere göreceli olarak kısıtlı dağıtıldığı *merkezleşme* ve söz konusu yetki ve sorumlulukların yine göreceli olarak daha özgürce devredildiği *merkezleşmeme* hususlarıdır. Bankaların yeni yapılanma sürecinde, şubelerine yetki ve sorumlulukları daha fazla dağıtmaya başladığını görüyoruz. Bu bağlamda da şube müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının arttığı söylenebilir. Şu örnek daha açıklayıcı olabilir. Şubeye gün boyunca gelen kredi talepleri, kadro durumu müsait olan şubelerde müdürün de aralarında bulunduğu üç kişilik kredi komitesi tarafından sonuçlandırılır. Yeni şube modellerinde şube

müdürlerinin böyle bir zorunluluğu bulunmamakla birlikte, kredi komitesinde müdürün kararına muhalif iki oy bulunsa bile, şube müdürü inisiyatifi üzerine alarak bu krediyi kullandırma yetkisine sahiptir.

Şube Müdürü ayrıca, personelin izin tarihlerini onaylar, personele tanınacak sorumluluk sınırını belirler ve fazla çalışma ve ücretlerinin ödenmesi görevini yerine getirir. Şubenin ve personelinin performansını artırmayı hedefler ve bu konuda bir aksama olursa gerekli önlemleri alma yetkisine sahiptir. Kendi piyasasındaki gelişmeleri dikkatlice takip eder, rakip banka uygulamalarını izler ve gerekli önlemleri alır.

Yeniden yapılanma çerçevesinde müdüriyete yüklenen sorumluluklardan biri de V.I.P olarak bilinen özel müşteri portföyünde hizmet verilmesi gereken müşterilerin tespit edilmesidir. Ayrıca, yeni şubelerde, portföy esasına göre çalışan yetkili düzeyindeki müşteri temsilcilerinin portföylerinin periyodik olarak gözden geçirir, gerekirse değişiklik yapar.

Bu yetki ve görevler, müdür tarafından kadro durumuna göre diğer müdüriyet üyelerine paylaştırılabilir. Diğer müdüriyet üyelerinin değişmez görevi, müdüre anılan işlemler sırasında yardımcı olmaktır.

b- Yönetmen (II. Müdür) : Yeni şube yapılarında kadro açısından dikkat çeken yeniliklerden biridir. Müdür tarafından gişeler, bireysel pazarlama, ticari pazarlama, operasyon ya da kurumsal pazarlama servislerinde görevlendirilebilir. Şube yönetmeni ya da yönetmenlerinden biri,

Kurumsal Pazarlama Servisinde görev almışsa: buradaki kadro unvanı, Kurumsal Müşteri Temsilcisi ya da Kurumsal Pazarlama Yönetmenidir. Görev tanımında en önemli değişiklik bu noktada olmuştur. Kurumsal Müşteri Temsilciliği de zaten yeniden yapılanmada ortaya çıkan kavramlardan biridir. Temel fonksiyonu: Şubede verilen pazarlama hizmetlerinin genel koordinasyonunu sağlamak, banka ürünlerini şube müşterilerine verim yaratacak şekilde pazarlamak, müşteri portföyünün risk değerliliğini ölçmektir (Denizbank Kalite Yönetimi El Kitabı, Görev Tanımları). Eğer bir şubenin, ulusal ve uluslar arası boyutta yüksek işlem hacmine ulaşan büyük ölçekli ve daha çok bölge müdürlüğü veya genel müdürlük yetkili (Otorize) kredi kullanan müşterileri varsa o zaman, yeni yapılanma içerisinde

bu müşterilere hizmet vermek üzere bir kurumsal müşteri temsilcisi tayin edilir. Bu görev için en uygun bilgi ve hizmet kalitesine ulaşmış personel eski tip şubelerde II. Müdür olarak anılan yönetmenlerdir. Ancak, kurumsal müşteri temsilcilerinin mutlak surette yönetmen unvanına sahip olması gerekmez. Yönetmen kadrosunun bulunmadığı şubelerde, eski adıyla şef ya da şef yardımcısı, yeni adıyla servis yetkilisi ya da servis yetkili yardımcısı unvanıyla çalışan personellerden de kurumsal müşteri temsilcisi tayin edilebilir. Bu konuda takdir yetkisi şube müdürüne aittir. Eğer şubede, kurumsal müşteri temsilcisi olarak atanmış bir yönetmen varsa görev tanımına şu hususlar dahildir: Şube müdürlüğünce belirlenmiş kurumsal müşterilere hizmet verir, bu müşterilere karşı pazarlama stratejileri belirler, uygular, kendi portföyünde bulunan müşterilerinin finansal durumlarını sürekli kontrol altında tutar, imkanlar ölçüsünde izler. Zaman zaman bu müşterileri yerinde ziyaret eder, aktif pazarlama çalışmasını bizzat yapar. Kendi portföyünde bulunan kurumsal firmalarla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmaları, şubenin en yetkili amiri olan müdüre rapor eder. Yönetmenin portföyünde bulunan firmalar; bankanın genel müdürlük nezdinde kredi ve kambiyo ilişkisinde bulunulan ya da şubece kurumsal firma olarak kabul görmüş işletmelerdir. Portföyde bulunan ya da potansiyel arz eden kurumsal müşterilere, bireysel bankacılık hizmetlerinin tanıtılması ve kullanımının yaygınlaştırılması için, bireysel pazarlama servisi ile koordineli olarak çalışır, projeler üretir. Şubede mevcut diğer müşteri temsilcilerinin, var olan ya da potansiyel arz eden müşterileri ziyaretleri öncesinde gerekli ön hazırlıkları yapmalarını sağlar, kontrol eder, ziyaretler neticesinde toplantılar yaparak çalışanları yönlendirir, motivasyonu ve eş güdümü sağlar.

Yönetmen Pazarlama Servisinden Sorumlu ise: Öncelikle, bankayı şube içinde ve dışında, hem kendisi en iyi şekilde temsil eder, hem de sorumluluğu altındaki personelin bu konudaki tutum ve davranışlarını denetler. Gerektiğinde, pazarlaması ve satışı yapılan ürünlerle ilgili olarak imzalanması gereken sözleşme ve diğer belgeleri imzalar. Müşterilerinin özel günlerini takip ederek, bu günlerde onlara kutlama mesajları gönderir ya da ziyaretler gerçekleştirir. Pazarlama servisinde çalışan müşteri temsilcilerinin oluşturduğu raporları inceler, imzalar. Bankanın ürün ve hizmetlerinin, şubesel düzeyde, en iyi şekilde satışının yapılması için gerekli

tedbirleri alır, bu faaliyetlerin yürütülmesini sağlar. Müşteriler ile şube çalışanlarının ilişkilerini yakından takip ederek, müşterilerin güler yüzle karşılanmasını ve işlemlerinin sorunsuz bir şekilde sonuçlanmasını sağlar. Müşteri temsilcisi tahsis edilmesi gereken ticari ve kurumsal firmalar ile, özel müşteri statüsünde hizmet verilmesi gereken müşterileri tespit eder ve bunları müdüre rapor eder.

Yönetmenin görev ve yetkileri ayrıca, eski tip şube yapılarında II. Müdür olarak tanımlanmış hususları da kapsamaya devam eder. Örneğin, kadrosunda müdür yardımcısı bulunmayan şubelerde, şube müdürünün olmadığı zamanlarda bu makama vekalet eder, personelin izin taleplerini düzenler, nakil olan ya da tayin ile gelen çalışanlar ile ilgili gerekli evrak ve tutanakları düzenler, verilen hizmetler neticesinde tahsil edilen ücret ve komisyonların muhasebeleştirilmesi çalışmalarını bizzat yapar ya da denetler.

c- Kredi Uzmanı veya Kredi Uzman Yardımcısı: Bu kadro hem yeni hem de eski tip şubelerde bulunmaktadır. Görev tanımında kayda değer değişiklikler yoktur. Her şubede bulunmaz, yalnızca büyük şehirlerde ve işlem hacmi çok yüksek olan şubelerde rastlanır (Oyakbank Nazilli Şube Müdür Mustafa Ayaz İle Yapılan Mülakat). Eğer şubenin büyük ölçekli ve kredi kullanan müşterileri varsa mutlak surette bu kadroya da ihtiyacı vardır. Bunun haricinde kredi uzmanı kadrosu ayrıca bankaların genel müdürlük ve bölge müdürlüklerinde de bulunmaktadır. Kadrosunda kredi uzmanı barındıran büyük şubelerde, kredi komitesinin değişmez elemanlarından biri de kredi uzmanı (ya da yardımcısıdır). Bu alanda özel olarak eğitilmiş ayrıca istihbarat ve mali tahlil çalışması yapabilen kredi uzmanları yenilenen şube yapılarında kurumsal pazarlama servisinde istihdam edilir ve kurumsal müşteri temsilcisi unvanı ile çalıştırılır.

d- Yetkili Müşteri Temsilcisi, Ticari Müşteri Temsilcisi, Gişeler Servisi Yetkilisi ve Operasyon Servisi Yetkilisi: Bu kadro tanımlarının eski tip şubelerdeki karşılığı şef, şef yardımcısı, servis yetkilisi ve servis yetkili yardımcısıdır. Eğer bir servis yetkilisi ya da yardımcısı, yeni model şubelerde ticari pazarlama servisinde çalışıyorsa ismi ticari müşteri temsilcisi, bireysel pazarlama servisinde çalışıyorsa, yetkili müşteri temsilcisi, gişelerde çalışıyorsa, gişe yetkilisi ve operasyon servisinde çalışıyorsa da operasyon yetkilisi adını alır.

Yetkili Müşteri Temsilcileri: İşlemleri hakkındaki raporları, şubede, müdür, müdür yardımcısı ya da yönetmene hitaben hazırlar. Kendisine de bireysel müşteri temsilcileri rapor hazırlarlar. Bu haliyle müdür, müdür yardımcısı ve yönetmenin astı, bireysel müşteri temsilcilerinin üstüdür. Müşteri temsilcileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin hatasız bir şekilde sonlandırılması için gerekli önlemleri alır, gün sonunda müşteri temsilcilerinin yapmış oldukları işlemlerin yetki sınırlarını aşip aşmadığını kontrol eder. Pazarlama çalışmaları ile ilgili planlar yapar, gerçekleşen pazarlama faaliyetleri hakkında raporlar düzenler. Müşteri temsilcilerinin kendi onayını gerektiren işlemlerini onaylar. Yetkili müşteri temsilcileri yeni model şubelerde, Müdür tarafından özel müşteriler bölümünde de görevlendirilebilir. Bu durumda, müdür tarafından belirlenmiş, özel müşteri kategorisinde hizmet verilecek olan bireysel müşterilerin tüm işlem talebini alarak takip eder, sonuçlandırır ya da sonuçlandırılmasını sağlar. Özel müşteri temsilcisi müşteri portföyünde, tasarruf veya ticari mevduat ilişkisinde bulunulup da bu işlemlerden dolayı şubeye çok yüksek verim sağlayan müşteriler bulunur. Şubeye bu şekilde bireysel verim sağlayan müşterileri tespit etmek için hesapları ile Vasati dolarak da adlandırılan ayrıntılı istatistikler tutulur. Bankaya en ucuz kaynak bu tür müşterilerden sağlandığından, onlara verilecek hizmetin kalitesi hususunda bankalar son derece hassastır. Bu portföydeki müşterilerin varsa çek karnelerini, kredi ya da debit kartlarını teslim eder.

Ticari Müşteri Temsilcisi: Ticari Müşteri Temsilcileri de yapmış oldukları işlemlerden dolayı tıpkı Yetkili Müşteri Temsilcisinde olduğu gibi Müdür, Müdür Yardımcısı ya da Yönetmene raporlar hazırlar. Kendisine de Ticari Gişe Görevlisi konumunda çalışan personel işlemlerinden dolayı rapor sunar. En önemli görevi, başında bulunduğu ticari pazarlama servisinin, tüm mesai saati boyunca aksaksız bir şekilde hizmet sunmasını sağlamaktır. Ticari Gişe Görevlilerinin kendisinin onayını gerektiren işlemlerini onaylar ve gün içinde ve gün sonunda emrinde çalışan personelinin işlemlerinde kendilerine tanınan yetki ve sorumlulukları aşip aşmadığını kontrol eder. Ticari Müşteri Temsilcileri de yenilenen şubelerde diğer yetkililerin yaptığı gibi bir portföy belirlemek durumundadır. Portföyde kurumsal niteliği olmamakla beraber, kendileriyle kambiyo ve kredi ilişkisi kurulmuş ya da ticari

işlemlerde yüksek verimle çalışan firmalar bulunmaktadır. Bu portföyü kendinden üst kadroda bulunan yetkililerle yapar. Portföyündeki bu müşterileri planlı olarak ve gerektiğinde Müdürü ile beraber ziyaret eder. Kendi yaptığı ziyaretler ile ilgili Müdüriyete rapor verir. Kendi portföyündeki müşterilerin mali durumlarını da sürekli kontrol eder, takip altında tutar. Kredi talep eden ticari müşterilerinin getirmesi gereken evraklarının eksiksiz olup olmadığını kontrol eder, onaylanan kredi taleplerini gerektiğinde Şube Müdürü ile birlikte imzalar. Kredinin verilmesi aşamasında gerekli teminatların alınmasını sağlar. Ticari Müşteri Temsilcilerinin yenilenen şube yapılarında sorumlulukları ve iş yükleri Yetkili Müşteri Temsilcilerinden daha fazladır. Şubece düzenlenecek Teminat Mektupları, Leasing işlemleri, Çekler, Menkul Kıymet işlemleri, İthalat, İhracat İşlemleri hizmetleri Ticari Müşteri Temsilcisinin sorumluluğundadır. Bu işlemlerde tek imza yetkilisi değildir. Müdüriyet üyeleri bu yetkilerini Ticari Müşteri Temsilcileri ile paylaşır. Bu yüzden birtakım belgelerde, biri Ticari Müşteri Temsilcisine, diğeri de Müdüriyet üyelerinden birine ait olmak üzere en az iki imza aranır.

Gişe Servisi Yetkilisi: Yine Müdüriyet kadrolarının altında, Memur kadrolarından üst bir ara kadrodur. Direktör veya Direktör Yardımcısına faaliyetlerinden dolayı raporlar düzenler, buna mukabil, gişe görevlileri de kendisine raporlar düzenler. Yenilenen Şube yapılarında en önemli görevleri, kısa süreli işlemlerin görüldüğü Gişeler Servisinin, mesai saatleri içerisinde hatasız ve kesintisiz bir şekilde hizmet vermesini sağlamaktır. Bununla beraber, emri altındaki Gişe Görevlilerinin yapmış oldukları işlemleri gün sonunda inceleyerek, bu işlemlerin, onlara tanınan yetkiler sınırında gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol eder. Temel fonksiyonu şubesi için belirlenen organizasyon şemasına uygun olarak cari hesaplar servisinin çalışma düzenini kurar, gişe görevlilerinin ve cari hesaplar görevlisinin performanslarını ve müşterilerle olan ilişkilerini izler. Cari hesaplar bölümünü bankanın politikaları doğrultusunda yönetir ve yönlendirir (Denizbank Kalite Yönetimi El Kitabı, Görev Tanımları). Yeni şube yapıları yeni teknolojik bir takım cihazlarla donatılmıştır. Bunlardan biri de Q Matic cihazlarıdır. Benzer bir cihaz da X Matic' lerdir. İki cihazın da temel fonksiyonu, şube içerisinde bulunan müşterileri ilgili servislere sıra içerisinde yönlendirmektir. Şubeye gelen ve Özel

Müşteri statüsünde olmayan her müşterinin bu cihazlardan bir işlem numarası alması sağlanır. Cihazın vermiş olduğu işlem sıra numarası kâğıdının üzerinde, şubeden şubeye değişebilmekle beraber, şubeye geliş sırası, gitmesi gereken servis, şubeye geliş saati ve günün tarihi yer alır. Bu belgelerden bazı cihazlar, çift baskı üretir ve birini depolar, bazı modellerde ise, ürettiği belge ile ilgili bilgiler cihazın hafızasında depolanır. İşte Gişe Yetkilisinin, yeni model şubelerde bir görevi de bankanın ilgili Genel Müdürlük birimlerinden istendiği zaman, bu cihazların raporlarının alınmasını sağlamaktır. Ayrıca, yeni model şubelerde self servis bankacılık alanı ayrılması öngörülmüştür. Self Servis Bankacılık Alanında, şubenin yoğunluğu ve bina durumunun müsait olup olmamasına göre, en az bir Kiosk cihazı bulunur. Bununla birlikte Kasamatik cihazı ve İnteraktif bir Telefon da bulunabilir. Self Servis Bankacılık Alanı konum itibariyle bankaların hemen girişlerine ve Müşteri Danışmanına çok yakın bir yere kurulur. Burası aynı zamanda, çok katlı şubelerde, Gişeler Servisinin de hizmet verdiği şubenin giriş katıdır. Gişe Yetkilisinin yeni şubelerde öne çıkan bir görevi de, Self Servis Bankacılık Alanının amaçlanan düzeyde kullanılmasını sağlamak bunun yanında müşterilere bu cihazların nasıl kullanılacağı hakkında gerekli bilgi desteğini vermektir. Yeni Şubelerde müşteri danışmanı birtakım parasal olmayan işlemleri de gerçekleştirebilmektedir. Bunlardan biri de müşterilere ait olan ATM kartlarının sahiplerine teslim edilmesidir. Şubelere, kendi bankalarının Bilgi İşlem Müdürlükleri tarafından listeler dahilinde gönderilen bu kartların sahiplerine teslim edilmesi önemli ölçüde dikkat gerektiren hassas bir iştir. Çünkü isim benzerliği, çalınma gibi işlemin selahiyetini etkileyebilecek birçok koşulun mevcut olduğu Türkiye’de, yoğun işlem koşulları altında bu kartların teslimi hususu riskli bir hal almaktadır. Bu yüzden bu kartların sahiplerine teslimi ve açılışının yapılması da Gişe Yetkilisinin kontrolünde gerçekleşmektedir. Bu kartların gönderilen listelerle mutabık kalınarak tesliminde imza yetkisi Gişe Yetkilisine aittir.

Operasyon Servisi Yetkilisi: Yukarıda sayılan üç tür yetkili ile özdeş bir kadro olarak, yeni şube yapılarında yerini almıştır. Dolayısıyla tıpkı onlar gibi, işlemlerini Müdüriyet Üyelerine raporlar ve kendisine de Operasyon Servisinde çalışan personel raporlar hazırlar. En önemli görevlerinden biri Operasyon Servisinin işlemlerinin hızlı ve kusursuz bir şekilde idaresini sağlamak ayrıca kendi

personelinin işlemlerini gün boyu denetlemektir. Operasyon Servisi yeni şube modelleri ile birlikte ortaya çıkmıştır. Şubelerde İş yükünün artması sonucu, müşterilerden alınan birtakım hizmet ve ürün taleplerinin, talebi alan görevlilerce kısa sürede karşılanması güçlüğü, bu servisin ortaya çıkmasında en önemli etken olmuştur. Müşterilere daha hızlı ve hatasız bir biçimde bu hizmetlerin verilebilmesi için, yeni şubesel yapılanmada Pazarlama ve Operasyon Servisi olarak ikili bir ayırımı gidilmiştir. Sonuçları son derece tatmin edici olmuş, amaçlanan kalite yakalanmıştır. “Operasyon ekipleri, müşteri teması olması beklenmeyen/ istenmeyen, satış/ pazarlama ekipleri tarafından kazanılan müşterinin, yine bu ekip tarafından belirlenen koşullarda işlemlerinin yürütülmesinden sorumlu, aynı zamanda işlemlerin minimum risk ile gerçekleştirilmesi için gerekli kontrolleri, uyarıları, gerekirse bildirimleri şube içinde yapmaktan sorumludur”(www.kocbank.com.tr). Yeni bir uygulama olarak Operasyon Servis Yetkilisinin görev ve yetkilerini daha detaylı olarak şöyle tanımlanmak mümkündür.

- Operasyon Servisinde çalışan görevliler arasında iş yükünü dağıtır ve eş güdümü sağlar,
- Pazarlama servisi tarafından müşteriden alınan işlem talebinin yerine getirilmesini sağlar ve müsait olduğu sürece, sözkonusu hizmet ile ilgili operasyon süreci hakkında müşteriye gerekli bilgileri verir. Bu işlemler ile ilgili olarak pazarlama servisinde görevli müşteri temsilcilerinden gerekli belgeleri ve bilgiyi temin eder, noksanlıklar olması durumunda müşteriyi ya bizzat kendisi arar ya da eksiklik hakkında müşteri temsilcilerini bilgilendirir ve giderilmesini sağlar.
- Bankadan nakdi kaynak kullanmış olan müşterilerin ödemede gecikmeye düşmesi durumunda onları arayarak, ödemenin temerrüde düşmeden yapılmasını sağlar.
- Müşterilere ait, belge ve sözleşmelerin temin edilmesi ve uygun bir şekilde saklanması sorumluluğunu yerine getirir.
- Ödemede aksayan ve haciz işlemleri ile alacağın temini ihtimali beliren müşteriler ile ilgili olarak şubede yapılması gereken işlemler de Operasyon Yetkilisinin sorumluluğundadır.

• Operasyon Yetkilisinin, müşterilere tanınacak kredi limitleri konusunda da önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bunun sebebini, basit bir kredi kartı talebinin yeni şubelerde ne şekilde sonuçlandırıldığını inceleyerek görmek mümkündür. Yeni şubelerde bu tür bir talebi olan müşteri, müşteri danışmanı tarafından pazarlama servisine Q Matic cihazlarından bir işlem sıra numarası verilerek yönlendirilir. Daha sonra müşteri temsilcileri, müşteriye öncelikle ürün hakkında bilgi verir, bunu yaparken de müşterinin mal varlığı, ödeme gücü, düzenli bir gelir sahibi olup olmadığı, aile yapısı, eşinin çalışıp çalışmadığı gibi hususlar hakkında birtakım soruların yanıtları hızlı bir şekilde ve müşteriyi sıkmadan alır. Müşterinin kredi kartı başvuru formunu ve gerekli evrakları getirmesini sağladıktan sonra bu talebin üzerine, müşteri ile görüşme notlarını da içeren bir form koyar ve işlemin yapılması için Operasyon Servisine gönderir. Operasyon Servis Yetkilisi, işlemi uygun bir Operasyon Servisi çalışanına Kalitatif ve Kantitatif istihbaratının yapılması için yönlendirir. Bu işlemlerin sonucunda eğer muhalefet oluşturacak bir husus yok ise, müşterinin talep ettiği limit ile geliri arasında da uyumsuzluk yok ise, uygun olduğunu içeren bir ibare ile Şube Müdüriyetinin onayına talebi iletir. Eğer gelir ile talep edilen limit arasında uyumsuzluk var ise, geçim endeksini de dikkate alarak, müşteriye geliri ile orantılı bir limiti talep yetkisine sahiptir. Müşteri hakkında en detaylı bilgiye, müşteri temsilcisi ile beraber Operasyon Servis Yetkilisi de sahip olduğundan, bu tür bir talepte hem imza hem de yeni bir limit belirleme yetkisi vardır.

• Müşterileri arayarak kendileri için re'sen ya da onların talepleri doğrultusunda üretilen kredi kartlarının şubeye ulaştığını bildirir.

• Kredi Kartı borçlusundan alacağın tahsil edilememesi durumunda, hakkında kanuni talip başlatılması için gerekli işlemleri yapar. Ancak öncelikle bu durumda olan müşteriler ile ilgili bir liste hazırlayarak Müdüriyetin onayına sunar.

• P.O.S ya da imprinter (manuel P.O.S) cihazı taleplerinin sisteme girişlerini yapar, sözleşmelerini tanzim eder.

• Vergi borçları ile ilgili olarak gerektiğinde şube portföyünde bulunan müşterilere hatırlatmada bulunur.

- Çek talebi olumlu karşılanan veya red olan müşterilere ulaşarak durumu bildirir.
- Çek müşterilerinin çekleri sorulduğunda bakiye kontrolü yapar, hesaplarda yeterli bakiye yoksa tamamlanmasını sağlar.
- Yeni şubelerde artık bulunmayan bir kadro da Muhasebe Sorumlusudur. Bu yüzden bu şubelerde Muhasebecinin üstlenmiş olduğu sorumluluklar Operasyon Servisi Yetkilisidir. Bu yüzden her gün muhasebe defterlerini kontrol etme işini de yapar.
- Kredi talebinde bulunan müşteri için yapılmış bulunan istihbarat çalışmasının sonucunu Şube Müdürüne sunar. Ayrıca kullanılacak kredi karşılığında müşteriden tapu senedi gibi ipotek işlemleri için gerekli belge alınacaksa, bunlarla ilgili araştırmaları yapmak üzere Tapu Sicil Müdürlüğüne gider ve verilecek ipotekle ilgili gayrimenkul üzerinde herhangi bir takyidat olup olmadığını inceler.
- Kredi borçlularına hesap özetlerinin ve gerekirse ihbarname veya ihtarnamelerin zamanında gönderilmesini sağlar.

e- Bireysel Müşteri Temsilcisi:

Sadece yeni şube yapılarında görülen bir kadro türüdür. Pazarlama Servisinin bir çalışanıdır. Bu kadronun oluşturulmasındaki amaç, şubelerin birer aktif pazarlama merkezi haline getirilmesine olanak sağlamak, işlerlik kazandırmaktır. Böylece, şubede bir grup çalışanın sadece bankanın ürün ve hizmetlerine odaklanması ve böylece bu konuda uzmanlaşma sağlanarak daha profesyonelce satış yapılması sağlanmıştır. Bazı bankalarda ST olarak anılır, bu satış temsilcisi kelimesinin kısaltılmış halidir, bazı bankalarda ise bu görevi yerine getirenlere asistan denilmektedir (Garanti Bankası Nazilli Şube Müdürü İle Yapılan Mülakat). Görevleri genel hatlarıyla şöyle sıralanabilir; Müşteri Danışmanı tarafından yönlendirilen müşterilere ürün ve hizmetler ile ilgili gerekli tanıtımı yapar, onların işlem taleplerini yerine getirir. Hesap açılışı işlemlerini yapar, bu işlemlerden sonra müşterisinin tercihi ile belirlenmiş bir Debit kartı kendisine tahsis eder. Hesap kapatma işlemlerini yapar. Müşteriye tüm krediler hakkında detaylı bilgi verir ve şubede satışını gerçekleştirmeye çalışır.

Bireysel Müşteri Temsilcisi yapmış olduğu işlemleri Pazarlama Servisinin yetkilisi konumunda olan Yetkili Müşteri Temsilcisine rapor eder. Yetkili Müşteri Temsilcisi de kendi Servisini organize etmekle yükümlüdür. Bu bağlamda şubenin iş yükünün arttığı günleri de dikkate alarak, servisinde çalışan personeli zaman zaman şube dışında pazarlama yapmak için görevlendirir. Bireysel Müşteri Temsilcileri zaman zaman şube dışına çıkararak, P.O.S, Kredi Kartları, Otomatik Ödeme Talimatları, Bireysel Krediler ve Sigorta İşlemleri gibi hizmetleri pazarlamaya çalışırlar.

Bireysel Müşteri Temsilcileri, almış oldukları tüm talepleri, düzenlenmiş bir dosya halinde Operasyon Servisine iletirler. Operasyon Servisi çalışanları müşteri ile temas etmediğinden, kabul edilen kredi kartı ya da bireysel kredi taleplerinin sözleşmelerini alır.

Müşteri Danışmanları Pazarlama Servisine bağlı olarak çalışmaktadır. Eğer Bireysel Müşteri Temsilcisi Müşteri Danışmanı olarak görevlendirildiyse, şubeye gelen müşterileri işlemleri ile uyumlu servislere yönlendirir. Mümkün olduğunca gelen müşterileri interaktif işlem kanallarına yönlendirmeye çalışır. Bu yüzden de Müşteri Danışmanları Self Servis Bankacılık Alanına yakın bir yere konumlandırılır. Gerektiğinde yerinden kalkarak bizzat kullanılmak istenilen Self Servis Bankacılık Cihazının kullanımına yardımcı olur. Ayrıca Müşteri Danışmanı olarak Bireysel Müşteri Temsilcisinin bir görevi de şubede doldurularak işlem yapılacak tüm formların dağıtımını yapmaktır. Bu formlardan bol miktarda uygun bir yerde bulundurur ve müşteri yönlendirilmiş olduğu gişeye gidene kadar bunların doldurulmasını sağlar. Böylece işlemlerde hız kazanmak mümkün olmaktadır. Bundan başka, müşterilerin hesap cüzdanlarını işler, gerektiğinde hesap ekstrelerini verir, hesaptan otomatik olarak ödenmiş olan talimatlı faturaların çıktılarını müşterilere verir. Çek tahsil etmek için şubeye gelen müşterilere, çekin ait olduğu hesapta, yeterli provizyonun bulunup bulunmadığını söyler. Dolmuş olan hesap cüzdanlarını yenisi ile değiştirir. Havale bekleyen müşterilere havalelerinin gelip gelmediğini bildirir. Müşteri Danışmanının bu görevleri müşteri memnuniyetinin yaratılması için çok önemli hizmetlerdir. Çünkü sadece bir havalenin gelip gelmediğinin müşteriye kısa süre içerisinde söylenmesi önemli bir hizmettir. Bu işlev

yerine getirilmesi sadece beklediği paranın şubeye ulaştığını öğrenmek için bile müşteriler zaman zaman saatlerce beklemek zorunda kalmaktadır. Bir de havalesinin gelmediğini öğrenmek daha da moralleri bozacak ve müşterinin bankadan demoralize olarak ayrılmasına sebebiyet verecektir. İşte bu tür memnuniyetsizliklerin giderilmesi için yeni model şubelerde mutlak surette bir Müşteri Danışmanı bulunmaktadır.

f- Operasyon Görevlisi: Operasyon Görevlisi de yeni şube yapılarında görülen bir kadro türüdür. Yetki olarak eski şubelerdeki Memur kadrosuna tekabül eder yani yapmış olduğu işlemlerde imza yetkisi yoktur. Yaptığı işlemleri kendi servisinin yetkilisi olan Operasyon Yetkilisine raporlar. Bu kadronun oluşturulmasının da amacı, yeni şube yapılarında belirlenen iş akışının hatasız ve hızlı bir şekilde tamamlanmasıdır. Ayrıca bu servisin müşteri ile teması minimum düzeye indirgenerek işlemlerde uzmanlaşmaya gidilmesi hedeflenmiştir.

Operasyon Görevlisi, Bireysel Müşteri Temsilcisinden Operasyon Servis Yetkilisine gelerek, bu yetkili tarafından kendisine yönlendirilmiş işlemlerle ilgili sisteme bilgi girişlerini yapar. Gelen kredi taleplerinin istihbarat çalışmasını gerçekleştirir. Şubeye ulaşmış kayıp ya da çalıntı kart bilgileri ile ilgili gerekli işlemleri yapar. Müşterilerin telefon ya da faks talimatları ile yapılmasını bildirdikleri işlemleri yerine getirir. Vefat eden müşteriler ile ilgili, şubedeki mevcut borç ve alacak kayıtlarını çıkarır. Ödemesi geciken müşterileri belirleyerek Operasyon Servis Yetkilisine durumu rapor eder. Gerektiğinde bu müşterileri kendisi arayarak alacağın tahsil edilmesini sağlar. Müşterilerin red olan talepleri hakkında kendilerini nazikçe bilgilendirir. Bireysel Kredi kullanan ve ödemede sorun yaratan müşterilere gönderilecek gerekli ihbarname ve ihtarnameleri hazırlar. Tahsile ya da takasa verilen çeklerle ilgili şube işlemlerini gerçekleştirir. Senetlerle ilgili günlük listeleri hazırlar. Protestoya girmesi gereken senetleri belirleyerek, Operasyon Servis Yetkilisinin de onayını aldıktan sonra bunları, yasal süresi içerisinde Notere götürür. Müşteriler hakkında öğrenmiş olduğu bilgileri, İstihbarat çalışmalarında kullanmak üzere Operasyon Yetkilisine bildirir.

g- Gişe Görevlisi: Mekanize Servis ya da Cari İşlemler Servisi olarak da bilinen Gişeler Servisinin yeni yapılanan şubelerde görev tanımlarında önemli

değişiklikler yaşanmamıştır. Bilakis iş yüklerinde belirgin azalmalar söz konusudur, eski işlerinin pek çoğu yukarıda sayıldığı gibi farklı servislere dağıtılmıştır. Yeni Şubelerdeki Gişeler Servisinde, fazla zaman almayan, anlık ve şubeye çok fazla gelir getirmeyen işlemler görülmektedir. Bu işlemlerin bir kısmını şöyle sıralamak mümkündür.

Vadeli ya da vadesiz hesaplara para yatırma ve bu hesaplardan ödemeler yapmak (YTL ya da Döviz). E.F.T ve havale işlemlerini gerçekleştirmek ve gelen havaleleri ödemek, ödeme yapılması için ibraz edilen çek bedellerini ödemek, efektif alış ve satış işlemlerini gerçekleştirmek, kredi kartı ve tüketici kredisi borcu ödemek isteyen müşterilerin söz konusu tahsilât işlemlerini yerine getirmek, uygun zamanlarda işini aksatmayacak şekilde ürünlerin pazarlamasına yardımcı olmak. Müşterileri hakkında edinmiş olduğu bilgileri Operasyon servisi ile paylaşmak.

Bilindiği gibi banka şubelerinde bir de ana kasadan sorumlu görevli bulunmaktadır. Yenilenen şubelerde bu görev gişeler servisinden uygun niteliklere sahip bir personelce yürütülür. Bir gişe görevlisi böyle bir görevi yürütüyorsa vezne işlemleri ile ilgili kayıtların tutulması, ATM cihazlarındaki para yükünün artış ve azalışının takip edilmesi gibi sorumlulukları da üstlenmiş olur.

2.5.6. Eski Ve Yeni Tip Şubeler Arasındaki Fiziksel Farklar

Eski ve yeni şubeler arasında şubelerin donanım ve mekânsal özellikleri açısından da önemli farklar bulunmaktadır. Donanımsal farkın temelinde teknolojinin günümüzde ulaştığı seviye ile bir çok işleme imkân tanınması gelir. Bu farklar şu şekilde sıralanabilmektedir.

- En belirgin farklardan biri bankaların kullanmış oldukları yazılımlar arasındadır. Eski tip şubelerde DOS tabanlı yazılımlar kullanılmaktadır. Bu yüzden bazı işlemler anında gerçekleştirilememektedir. İşlemlerin anında gerçekleştirilmesine bankacılıkta On Line Real Time denir. İşlemlerin online olması önemli bir rekabet avantajı yaratır. Bazı bankalar sözkonusu yazılımları kendi bilgi işlem müdürlükleri aracılığıyla sağlamakta iken bazı bankalar bu iş için özel şirketlerden destek almaktadır. Kullanılan bilgisayarlarda da dikkat çeken farklar vardır, eski tip şubelerde monitörler küçük, Web tabanlı işlemlere uyumlu değildir.

Yeni şubelerde ise tüm işlemler normal PC ler kullanılarak ve web tabanlı yazılımlarla sürdürülmektedir. İnternetin getirdiği kolaylıklardan sonuna kadar yararlanılmakta, tüm işlemler online gerçekleştirilebilmektedir. İnternet sayesinde bankalar, gerek kendi şubeleri arasında, gerek bankaların ortak veri depoladıkları merkezler arasında iletişimi rahatlıkla sağlayabilmektedir. Bankalar, kendi aralarında anlaşarak bazı müşterileri hakkında bazı verileri ortak kullanıma açmışlardır. Bu veriler, kredi ödemelerinde bankalara problem yaşatan, senet ve çek ödemelerinde düzensiz olan, vergi borcu olan müşteriler hakkındadır. Teknolojinin bu tür bir iletişime imkân tanınması, bankalar arsında işbirliğinin de yolunu açmıştır. Bankalar, böylece, kendi bünyelerinde ekran muhalefeti yaratan ve istihbaratı olumsuz olan müşterilerinden diğer bankaları ve genelde tüm bankacılık piyasasını korumuş olurlar. Bu sayede herhangi bir banka şubesine kredi amacıyla başvuran bir başka bankanın kredi müşterisinin, kendi bankasında ne kadarlık bir riski bulunduğu, çek yasaklısı olup olmadığı, senetlerini düzenli ödeyip ödemediği, kredi kartı geri ödemelerinde bir sorun yaşayıp yaşamadığı görülebilmektedir.

- Eski tip şubelerde, müşterileri sıralandırma sistemi mevcut değildir. Şubeye gelen müşteriler, şubeye geliş sıralarına göre kendi aralarında işlem kuyrukları oluşturmaktadır. Bu durum, gişeler önünde yığılmalara ve uzun kuyruklar oluşmasına sebebiyet vermektedir. Özellikle belirli bir yaşın üzerinde olan müşteriler tarafından şikâyetçi olunan bir sistemdir. Bu konudaki şikâyetlerin fazlaşması üzerine bazı bankalar, müşterilerin arka arkaya dizilmesini sağlayan esnek bariyerler ile çözüm üretmeye çalışmışlar ancak başarı sağlanamamıştır. Çünkü müşterilerin asıl şikâyet konusu, gişelerin önünde uzun ve düzensiz kuyrukların oluşması değildir. Bankacılık işlemleri gizli nitelikli işlemlerdir. Kimse ne kadar parası olduğunun ya da bankadan ne kadar para çektiğinin bilinmesini istemez. Müşteriler de bankaların bu gizliliğe imkân tanımayan bu fiziksel organizasyonundan şikâyet etmektedir.

Yeni şubelerde ise bu sorun büyük ölçüde çözülmüştür. Q Matic ya da X Matic isimleriyle bilinen yeni cihazlar ile, şubeye gelen müşteriler, şubeye geliş sıralarına göre ya da bankaya sağladıkları verime göre sıralanmaktadır. Buna göre, bankaya gelen müşteri, çoğu zaman danışmada görevli bulunan personel tarafından yönlendirilmeye gerek kalmadan, işleminin yapılabileceği servisten işlem sıra

numarası almakta ve sırasının geldiği kendisine sesli ve görüntülü bir uyarıcı tarafından bildirilerek işlemini yaptırmaktadır.

- Eski tip şubelerde mevcut organizasyon yapısı içerisinde bir danışma birimi bulunmamaktadır. Yönlendirme, tüm müşterilerin Türkçe okuryazar oldukları düşünülerek gişelerin üzerine asılan tabelalar sayesinde yapılmaya çalışılmaktadır. Okuryazar olmadığının anlaşılmasını istemeyen bazı genç ya da yaşlı müşteriler uzun süreler boyunca bir kuyrukta beklemekte hatta bazen de işlemlerinin beklemiş oldukları gişede yapılamadığını ancak sıra kendilerine geldiğinde öğrenmektedir. Bazı müşterilerin işlemleri çok kısa zaman aralıklarında kolayca gerçekleştirilebilir niteliktedir. Mevduat cüzdanı hesap hareketleri yazdırma, havalenin gelip gelmediğinin öğrenilmesi gibi işlemler bunlara örnektir. Eski yapılarda bu tarz işlemler için ayrı bir mekân bulunmamaktadır. İmkânlar elverdiği ölçüde servisin şefi bu tür talepleri karşılamaya çalışmakta, ancak zaman zaman kendi işlemsel yoğunluğu sebebiyle de yetersiz kalmaktadır.

Yeni tip şubelerin getirdiği belki de en pratik yenilik, danışma gişesinin bulunmasıdır. Eski şubelerde danışma gişesi olmadığı için yaşanan aksaklıklar, duyarlı bazı şube müdürlerinin inisiyatifi ile danışma benzeri birimler ya da servis şefleri sayesinde giderilmeye çalışılmıştır. Ancak yeni şubelerde danışma gişesi, yaşanan bu sorunlara çözüm olabilecek nitelikte ve işlevseldir. Öncelikle hedefi, şubeye gelen müşteriyi işleminin yapılacağı doğru servise yönlendirmektir. Bu sayede işlemler daha çabuk ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmektedir. Diğer bir önemli görevi, yukarıda bahsedilen, mevduat cüzdanına hesap hareketlerini işleme, tahsil çekinin provizyonunun bulunup bulunmadığı gibi, çok kısa bir zaman diliminde gerçekleştirilecek işlemleri gerçekleştirmektir. Şubenin yoğunluğuna bağlı olarak bazen bankamatik kartlarının teslimi ve bazı yatırım hesabı işlemleri de burada gerçekleştirilebilir ancak kesinlikle kasa hareketi gerektiren işlemler yapılmaz. Şubeye gelen müşterilerin yapmak istediği işlemler, eğer bir form içeriyorsa danışma görevlisi bu formların doldurulmasına da yardımcı olarak, müşteri gişeye gittiğinde bunların hazır olmasını sağlar. Danışma biriminin bir diğer önemli görevi de Self Servis Bankacılık Alanında bulunan ve her türlü bankacılık işleminde imkân tanıyan teknolojik cihazların müşteriler tarafından kullanımlarında

onlara yardımcı olmak, müşterileri bu cihazları kullanmaya yönlendirmektir. Böylece şubedeki müşteri yoğunluğunun azalmasına önemli katkıları bulunmaktadır.

Danışma biriminde çalışan banka personeli, şubenin Pazarlama Servisinin bir çalışanıdır. Yani aslında, Bireysel Pazarlama Müşteri Temsilcisidir. Müşterileri ve bankanın ürün ve hizmetlerini en iyi tanıyan servis pazarlama servisi olduğu için böyle bir uygulama yapılmaktadır. Danışma birimi konum olarak genellikle şubenin hemen girişine, self servis bankacılık alanının çok yakınına kurulur. Danışma biriminde görevli olan personelin kullanmış olduğu bilgisayar, kasa işlemleri dâhil olmak üzere tüm bankacılık işlemlerine imkân tanıyan, diğer servislerdeki bilgisayarların aynısıdır. Bu yüzden mesai bitiminde, kendi birimi olan pazarlama servisinin çalışmalarına buradan da katkı sağlayabilir.

- Eski tip şubelerde self servis bankacılık alanı olarak düşünülebilecek tek uygulama, genelde şube dış duvarına monte edilmiş durumda olan ATM cihazlarıdır. Bu cihazların da işlem yeteneği oldukça sınırlıdır. Yeni Şubelerde ise, şubenin büyüklüğüne göre, Kiosk, Kasamatik, İnteraktif Telefon ve gelişmiş bir ATM ayrı bir alanda bulunmaktadır.

- Ürün olarak da eski şubeler ile yeni şubeler arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Ürünsel çeşitlilik zaten, başlı başına şubelerin yeniden yapılanmasının temel sebeplerinden biridir. Eski şubelerde, çek, senet, kredi kartları, vadeli ve vadesiz mevduatlar, ticari ve bireysel krediler, kiralık kasa ve kumbara temel ürünler iken, yeni şubelerde bunlara ek olarak onlarca yeni üründen bahsedilebilir. Şirket kredi kartları, Platinum, Premium Kartlar, değişik özellikleri olan kredili mevduat hesapları, alışverişlerde puan kazandıran debit kartlar otomatik ödeme talimatları, yatırım hesabı işlemlerinde fon alım satımlarında yenilikler, hayat ve bireysel emeklilik sigortaları, gençlere ve üniversite öğrencilerine sağlanan yeni hizmetler puan kazandıran talimatlı işlemler gibi çok sayıda farklı ürün ve hizmet bulunmaktadır.

- Eski şubelerde, imza kartonu uygulaması vardır. Yeni bir hesap açılışında, müşterinin tatbiki imza örneği bir karton üzerine alınmakta, daha sonra bu karton, hesabın türü, yabancı para olup olmadığı ve numarasına göre sıralanıp şubede saklanmaktadır. Amacı, hesap sahibi hesap cüzdanı olmadan, hesabından, gerek

kendi şubesinden gerek de başka bir şey şubeden, para çekmek istediği zaman gerekli kontrolleri yapmak ve hesap cüzdanının kayıp, çalıntı durumlarında ödeme yapmamaktır. Ancak ortalama bir şubenin sayıları onbinlere varan müşterisi olduğu ve böyle bir bankanın yaygın bir şube ağına sahip olduğu düşünüldüğünde bu imza kartonlarını tek tek sınıflandırarak sırasıyla muhafaza etmek son derece güç ve zaman alan bir uğraş halini almaktadır. Bu yüzden de imza kartonları, sık sık kaybolmakta ya da karışmaktadır.

Yeni şubelerde, teknolojinin de imkân tanınmasıyla imza kartonu uygulaması ortadan kaldırılmıştır. İmza kartonları yerini, Grafik İmza uygulaması olarak bilinen yeni bir uygulamaya bırakmıştır. Bu uygulamada, hesap açılışları sırasında müşteri altına imzasını attığı bir bilgi formu doldurur. Bu formlar, tarayıcıda taratılabilir niteliktedir. Gün sonunda hesap açılışlarında kullanılan bu formlar scannerlarda taratılarak web ortamına aktarılır.

Böylece müşteri hangi şubeye giderse gitsin, imza örneği, her zaman, banka kayıtlarında on-line bağlantı sayesinde, gişe görevlisinin ekranında görülebilmektedir. Hatta X Matic cihazlarının vermiş olduğu numaralar müşteri numaraları ile entegre edilmiş durumdadır. Böylece müşteri gişeye gittiğinde görevli ismini ve tüm bilgilerini görebilmektedir.

- Yeni Şubelerdeki değişikliklerle özdeşleşmiş olan en önemli değişiklik, Müşteri Numarası uygulamasıdır. Eski şubelerde mevcut olmayan bu uygulamanın temelinde, müşterilerin tüm şubelerde açmış oldukları tüm hesapların, kullanmış oldukları kredi kartları ile Kredilerin, yani sonucunda bir numara üretilen tüm işlemlerin tek bir numara altında tanımlanması düşüncesi yatar. Müşteri numarası hesap açılış sırasında sistem tarafından otomatik olarak üretilmektedir. Tüm şubeler birbirlerine On Line bağlantılı olduğu için de sistemin mükerrer numara üretmesi mümkün değildir. Böylece müşteri aynı bankanın farklı yerlerdeki şubelerine gitse de işlemi yapan personel, müşterinin hangi şubede hangi hizmetten faydalandığını rahatlıkla görebilmektedir. Müşteri Numarası, Grafik İmza uygulamasını da mümkün hale getiren, oldukça önemli bir yeniliktir.

Müşteri Numarası uygulaması, şubelerdeki, kredi belgelerinin, hesap açılış bilgilerinin, sözleşmelerin klase edilmesinde de değişiklikler getirmiştir. Eski tip

şubelerde, her servis, kendi yaptığı işlemleri klase etmekte iken, yeni şubelerde hangi serviste yapılırsa yapılsın tüm işlemler müşteri numarası sırasıyla klase edilmektedir. Böylece müşteri ile ilgili tüm bilgi ve belgeler tek bir noktada toplanmakta, kayıplar en aza indirgenmektedir.

- Şube çalışanın performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde de yeniden yapılanma ile birlikte değişiklikler olmuştur. Aktif Pazarlamanın ve Müşteri Memnuniyetinin hedeflenmesi neticesinde şube çalışanlarının tümüne hedefler verilmeye başlanmış, belirlenen zaman diliminde bu hedeflere yaklaşım oranında performanslar değerlendirilmeye başlanmıştır. Amaç, her yıl yapılan bu değerlendirmenin öznellikten uzak daha objektif bir nitelik taşıması ve verimliliği artırmasıdır. Bu yeni değerlendirme sisteminde, astların da üstleri değerlendirmesi imkânı sağlanmış, sisteme iki taraflı bir işlerlik kazandırılmıştır. Verilen hedefler, günlük, haftalık, aylık ya da başından itibaren yıllık olarak belirlenebilir.

- Yeni şube yapılarında şube girişlerinde bir Danışma bulunmaktadır. Self Servis Bankacılık Alanını ve Gişeler Servisi ile Yetkilisini görebilecek şekilde konumlandırılan Danışmanın şube için kritik öneme sahip işlevsel özellikleri vardır. Müşteriler için ayrıca geniş bir hol bulunmakta sesli ve görüntülü uyarı sistemleri hole hakim yerlerde bulunmaktadır. Sözkonusu bu uyarı sistemleri Q Matic ya da X Matic cihazlarına bağlı olarak entegre bir vaziyette çalışmaktadır. Yeni Şube Yapılarında bulunan Operasyon Servisi şubenin imkânlarına bağlı olarak ya bağımsız bir katta ya da Gişeler veya Pazarlama Servisinin arka kısmına müşteri ile yalıtımı sağlanacak şekilde konumlandırılır. Hiçbir şekilde müşterinin bu servise girmesine izin verilmez. Pazarlama Servisi de yine şubenin imkânları müsait ise bağımsız bir katta faaliyet gösterir. Bu mümkün değilse holün giriş kapısına uzak köşelerinde konumlandırılır. Pazarlama Personelinin Gişeler Personelinden farklı olarak müstakil bir masası ve müşterilerine rahat hizmet verebilmesi için ziyaretçi koltukları bulunur. Yeni şubelerin logosu, mobilyalar, döşemesi de yeniden yapılanma sırasında tadil edilerek yenilenir.

2.6. Bilgi Teknolojisi Ve Bankacılıkta Yeniden Yapılanma

Bankaların yeniden yapılanma uğraşlarının temelinde bilgisayar teknolojisinde yaşanan büyük gelişme ve yenilikler neticesinde ortaya çıkan yeni ürünler bulunmaktadır. Söz konusu gelişmeler, bankaların çalışma ve hizmet verme biçimlerinde de önemli değişikliklere sebep olmuştur. Bilgi teknolojisi, bankacılığın klasik hizmetlerinin sunumuna kattığı değerlerin yanı sıra, ürün çeşitliliğinin sağlanması ve alternatif dağıtım kanallarının geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bankalar, yaşadığımız çağın teknolojisinin sunduğu imkânları kullanarak rakiplerine karşı avantaj sağlamak istiyorsa, bankacılık konusunda teknolojinin kullanım alanlarını ve yeni bir ürün yaratma kapasitesini doğru belirlemek zorundadır. Bunun yanında, yeni ürünler mevcut sistemler ile uyumlu olmalı, teknolojinin satın alındığı firmadan sürekli bir servis ve destek görülmelidir. Doğru seçilmiş teknolojik bir atılım, kullanımı kolay ürünler, bazen rakiplere karşı sağlanan üstünlüğün temelini teşkil etmektedir.

Çağımızın bankacılık anlayışı, teknolojinin, bir araç olmaktan çıkıp, kurumsal gelişimi sağlayan stratejinin bir parçası olması gereğini ispatlamıştır. Bu doğrultuda, sadece Genel Müdürlük Birimleri ve şubesel yapılanmada teknolojinin değişmesi, yeni cihazlarla çalışmaya devam edilmesi değil, insan ögesinin de bu değişimin bir parçası olması, düşünce ve çalışma biçimlerinin de bu yönde değişip gelişmesi gerekir. Bireylerin değişime uyum sağlayamaması, teknolojinin etkin kullanımını ve sonuçta kurumsal gelişimi son derece olumsuz etkilemektedir. Günümüzde hala, bazı banka şube müdürlerinin bilgisayarlara çok yabancı olduğu, temel ofis programlarını dahi kullanamadığı bilinmektedir.

Bankacılıkta teknoloji uygulamaları, çeşitli ürünlerin birbirlerine entegrasyonunu kapsayan, geniş ağ bağlantıları sayesinde tüm çalışma noktalarına erişimi mümkün kılan birçok yeni ürün ve hizmeti içeren konulardan oluşmaktadır. Bankalar, hizmet kalitesini yükseltmek, mevcut teknolojiyi güncelleştirmek için ve dolayısıyla karlılıklarını ve pazar paylarını artırmak için teknolojiye önemli yatırımlar yapmaktadır. Sistemlerin sürat ve kapasiteleri devamlı artırılmakta,

verimliliği artıran yazılım ve donanımlar kullanılan teknolojilere dahil edilmektedir. Müşterilerin talep ve tercihleri incelendiğinde elektronik bankacılık kanallarının uygulamada başarıya ulaştığı ve kullanımının gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir. Bunu, tüm bankaların dikkate aldığı, Self Servis Bankacılık alanları kurmalarından, Ev ve Ofis Bankacılığı uygulamalarını başlatmalarından, Çağrı merkezleri kurarak, interaktif bankacılığı kullanan müşterilere servis desteği sağlamalarından anlaşılmaktadır.

Bankalar için en çok önem arz eden teknolojik yatırımlardan biri, hizmet noktaları arasındaki veri iletişimini geliştirmektir. Bu yüzden Web tabanlı bankacılık program yazılımları kullanılmaya başlanmıştır. Böylece, işlemler, 7 gün ve 24 saat kesintisiz sürdürülebilmekte, internet bankacılığı daha yoğun ve daha hızlı kullanılabilir hale gelmiştir. Artık DOS tabanlı yazılımlarla çalışan banka kalmamıştır. Bu sisteme direnen bankaların sonu fona devredilmek olmuştur. Etibank buna son örneklerden biridir. Fona devredilmeden önce bu bankanın bazı şubeleri hala Off Line, yani, diğer şubelerle iletişimi olmayan bir tarzda çalışmalarını sürdürmekteyken, teknolojik yenileme yapılmadığı için diğer bankalarla rekabet edememiş bu da sonu hazırlayan etkenlerden biri olmuştur.

Bankacılıkta teknoloji yatırımlarının, yönetim kademelerine, finansal planlama ve müşteriler hakkındaki bilgilerin zamanında iletilmesine imkân sağlayacak nitelikte olması gerekir. Böylece, müşterinin banka ile ilgili tüm verilerinin toplanıp derlenerek, ona daha nitelikli hizmet vermek, müşterinin kullanmadığı ürünleri kullanımına sunmak ve çapraz pazarlama olanaklarına işlerlik kazandırmak aynı zamanda müşterinin bankaya olan verimliliğini görmek mümkün olacaktır. Web tabanlı yazılımlarda müşteri numarası uygulaması bu amaca ulaşmak mümkün olmaktadır. Bilgi teknolojilerinin bankalarda yaşattığı değişime paralel olarak, Bankalar, merkezi bilgisayarlar ve şube sistemlerini yenilemiş, hizmet kanallarında çeşitliliği sağlamak amacıyla yeni sistemler kurmuş, internet bankacılığına başlamış, P.O.S ağlarını yaygınlaştırmıştır. Gelecekte de rekabetin içinde varolmak isteyen bankalar teknoloji yatırımlarını artırarak sürdürmektedir.

2.7. Bankacılıkta Yeni Hizmetler, Sektörel Uygulamalar ve Self Servis Bankacılık Ürünleri

Teknolojik gelişim, banka müşterilerine, sıra beklemeden, bazen şubeye gitmeden birçok bankacılık işlemini zahmetsizce gerçekleştirme imkânı tanımaktadır. Bu konuda ilk yeniliklerden olan ATM- Bankamatik cihazlarını müteakiben şu anda bankaların sunmuş oldukları birçok yeni ürün bulunmaktadır.

Bankaların Yeniden Yapılanma uğraşlarının temelinde bilgisayar teknolojisinde yaşanan büyük gelişme ve yenilikler neticesinde ortaya çıkan yeni ürünler bulunmaktadır. Söz konusu gelişmeler, bankaların çalışma ve hizmet verme biçimlerinde de önemli değişikliklere sebep olmuştur. Bilgi teknolojisi, bankacılığın klasik hizmetlerinin sunumuna kattığı değerlerin yanı sıra, ürün çeşitliliğinin sağlanması ve alternatif dağıtım kanallarının geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bankalar, yaşadığımız çağın teknolojisinin sunduğu imkânları kullanarak rakiplerine karşı avantaj sağlamak istiyorsa, bankacılık konusunda teknolojinin kullanım alanlarını ve yeni bir ürün yaratma kapasitesini doğru belirlemek zorundadır. Bunun yanında, yeni ürünler mevcut sistemler ile uyumlu olmalı, teknolojinin satın alındığı firmadan sürekli bir servis ve destek görülmelidir. Doğru seçilmiş teknolojik bir atılım, kullanımı kolay ürünler, bazen rakiplere karşı sağlanan üstünlüğün temelini teşkil etmektedir.

Çağımızın bankacılık anlayışı, teknolojinin, bir araç olmaktan çıkıp, kurumsal gelişimi sağlayan stratejinin bir parçası olması gereğini ispatlamıştır. Bu doğrultuda, sadece genel müdürlük birimleri ve şubesel yapılanmada teknolojinin değişmesi, yeni cihazlarla çalışmaya devam edilmesi değil, insan ögesinin de bu değişimin bir parçası olması, düşünce ve çalışma biçimlerinin de bu yönde değişip gelişmesi gerekir. Bireylerin değişime uyum sağlayamaması, teknolojinin etkin kullanımını ve sonuçta kurumsal gelişimi son derece olumsuz etkilemektedir. Günümüzde hala, bazı banka şube müdürlerinin Bilgisayarlara çok yabancı olduğu, temel ofis programlarını dahi kullanamadığı bilinmektedir.

Bankacılıkta teknoloji uygulamaları, çeşitli ürünlerin birbirlerine entegrasyonunu kapsayan, geniş ağ bağlantıları sayesinde tüm çalışma noktalarına erişimi mümkün kılan bir çok yeni ürün ve hizmeti içeren konulardan oluşmaktadır. Bankalar, hizmet kalitesini yükseltmek, mevcut teknolojiyi güncelleştirmek için ve dolayısıyla karlılıklarını ve pazar paylarını artırmak için teknolojiye önemli yatırımlar yapmaktadır. Sistemlerin sürat ve kapasiteleri devamlı artırılmakta, verimliliği artıran yazılım ve donanımlar kullanılan teknolojilere dahil edilmektedir. Müşterilerin talep ve tercihleri incelendiğinde elektronik bankacılık kanallarının uygulamada başarıya ulaştığı ve kullanımının gün geçtikçe arttığı gözlenmektedir. Bunu, tüm bankaların dikkate aldığı, “Self Servis Bankacılık” alanları kurmalarından, Ev ve Ofis Bankacılığı uygulamalarını başlatmalarından, Çağrı merkezleri kurarak, interaktif bankacılığı kullanan müşterilere servis desteği sağlamalarından anlaşılmaktadır.

Bankalar için en çok önem arz eden teknolojik yatırımlardan biri, hizmet noktaları arasındaki veri iletişimini geliştirmektir. Bu yüzden Web tabanlı bankacılık program yazılımları kullanılmaya başlanmıştır. Böylece, işlemler, 7 gün ve 24 saat kesintisiz sürdürülebilmekte, internet bankacılığı daha yoğun ve daha hızlı kullanılabilir. Artık DOS tabanlı yazılımlarla çalışan banka kalmamıştır. Bu sisteme direnen bankaların sonu Fona devredilmek olmuştur. Etibank buna son örneklerden biridir. Fona devredilmeden önce bu bankanın bazı şubeleri hala Off Line, yani, diğer şubelerle iletişimi olmayan bir tarzda çalışmalarını sürdürmekteyken, teknolojik yenileme yapılmadığı için diğer bankalarla rekabet edememiş bu da sonu hazırlayan etkenlerden biri olmuştur.

Bankacılıkta teknoloji yatırımlarının, yönetim kademelerine, finansal planlama ve müşteriler hakkındaki bilgilerin zamanında iletilmesine imkân sağlayacak nitelikte olması gerekir. Böylece, müşterinin banka ile ilgili tüm verilerinin toplanıp derlenerek, ona daha nitelikli hizmet vermek, müşterinin kullanmadığı ürünleri kullanımına sunmak ve çapraz pazarlama olanaklarına işlerlik kazandırmak aynı zamanda müşterinin bankaya olan verimliliğini görmek mümkün olacaktır. Web tabanlı yazılımlarda Müşteri Numarası uygulaması bu amaca ulaşmak mümkün olmaktadır. Bilgi Teknolojilerinin bankalarda yaşattığı değişime paralel

olarak, Bankalar, Merkezi bilgisayarlar ve şube sistemlerini yenilemiş, hizmet kanallarında çeşitliliği sağlamak amacıyla yeni sistemler kurmuş, internet bankacılığına başlamış, P.O.S ağlarını yaygınlaştırmıştır. Gelecekte de rekabetin içinde varolmak isteyen bankalar teknoloji yatırımlarını artırarak sürdürmektedir.

2.7.1. ATM (Automated Teller Machine)

ATM cihazları, elektronik bankacılık yolunda atılan ilk büyük adımdır. Gişe Görevlisi personelin yapmış olduğu işlem sayısını azaltarak işgücünden ve zamandan tasarruf sağlamakta, şubelerde yığılan kalabalığı, şube dışına çekmektedir. Ayrıca, genelde büyük kupürlü para ödemelerine imkân tanıdığı için tortu fon oluşmasında ve böylece vadesiz mevduatın artırılmasında rol oynar. Ülkemize ilk ATM kartı, Bankamatik olarak bilinen adıyla İş Bankası tarafından 1988 yılında getirilmiş ve ATM ağı yaygınlaştırılmıştır.

ATM'ler, üzerlerindeki bilgisayar aracılığı ile, müşterinin kartındaki bilgileri okuyarak, bankanın veri ağına bağlanmak suretiyle çalışırlar. İlk modelleri, basit para çekme, havale ve bakiye görüntüleme işlemlerini gerçekleştirirken zamanla yetenekleri artırılmıştır. Günümüzde, para yatırma, hesaplar arasında virman işlemleri, EFT, fatura ödemesi, çek defteri talebi, seyahat çekleri bozdurma, nakit döviz alım-satımı işlemlerini de yapabilmektedir. Dünyada plastik kart pazarında söz sahibi olan iki büyük firma vardır. Bunlar visa ve mastercard firmalarıdır. Hem debit hem de kredi kartı basımı yapmaktadırlar. Visa firmasının bankamatik kartlarına electron card, master card firmasının bankamatik kartlarına maestro card denir. Visa/PLUS ATM'leri dünya çapında 1 milyardan fazla kullanıcıya 7 gün 24 saat para çekebilme-yatırabilme imkanı sunmaktadır. 150'den fazla ülkede 950.000'den fazla Visa/PLUS ATM si ile işlem yapabilen Visa Global ATM ağı dünyadaki en geniş ağa sahiptir (www.visa.com)

Kart sektöründe Debit Kart, ATM kartı ve banka kartı deyimleri aynı anlamları ifade etmektedir. Bu kartların temel özelliği kart sahibine bir kredi olanağı tanınaması ve kişinin hesabına ulaşarak hesap bakiyesinde tutar kadar nakit çekilmesine imkân vermesidir. (Yılmaz, 2000: 13)

ATM kartlarının, müşterinin alacaklı cari hesabı üzerinden çalışıyor olması sonucu kart sahibine bir kredi imkânı sağlamaması doğru bir yargıdır. ATM kartı sahibi bir müşteri, bankada kendi adına açtırmış olduğu hesaptaki provizyon bakiye sayesinde ve en fazla bu tutara kadar para çekebilir ya da P.O.S terminali olan üye işyerlerinden alışveriş yapabilir. Müşterinin bankamatik kartı ile yaptığı harcamalar, P.O.S terminali sayesinde bankalara ulaştığı anda, mevcut bakiyesinden harcama tutarı düşülebilmektedir. Bu haliyle ATM kartlarının getirdiği en büyük kolaylık, kişilerin yanlarında nakit taşıma zorunluluklarının bulunmamasıdır. ATM kartı sadece gerçek kişilerin kullanabildiği bir hizmet değildir. Şirketlere de belirli kurallar dâhilinde ATM kartları tahsis edilebilmektedir.

Ancak bankacılık ürünlerinin zamanla gelişerek bu hususta da bazı değişiklikler getirdiği görülmektedir. Günümüzde ATM kartları sayesinde ek hesap olarak bilinen Kredili Mevduat Hesaplarına da ulaşılabilen ve böylece, müşterinin provizyonu yeterli olmasa bile, banka kaynakları istendiği anda kullanılabilir. Kredili Mevduat Hesabı, tıpkı Kredi Kartlarının kredileri gibi Rotatif karakterli hesaplardır. Böylece müşteri hiç şubeye gitmeden, para yatırma işlemi de yapan ATM ler aracılığıyla faiz tahsil günlerinde yeterli bakiye bulundurarak ve belirli dönemlerde kredi limitini açılıştaki haline getirerek, limiti dâhilinde Ek Hesabını yıllarca kullanabilir. Bu yönüyle ATM cihazlarının, bazı kredi müşterilerini bile şubeye bağımlı olmaktan tamamen kurtardığı görülmektedir.

Genel olarak bir ATM cihazında, Para Ödeme Ünitesi, Kart Okuyucu ve Kart Kabul Ünitesi, Bilgi Fişi Yazıcısı, Tüm kart işlemlerinin yazıldığı ünite, paraların konulduğu bölüm, hesap ekstresi veren ünite, para yatırma girişi (eski modellerde ayrıca zarf kabul girişi) ve ATM işletim bilgisayarı bulunur. Bu şekilde standart bir ATM cihazının her birinin bir bankaya kurulum maliyeti 25 bin dolar civarındadır. Buna ilaveten periyodik aralıklarla şubelerde gerekli bakım ve onarımlar yapılmakta, bu da yıllık 10 bin dolar seviyelerinde bir rakam tutmaktadır. Böylece tek bir bankamatik'in maliyeti 35 bin dolar civarındadır. Bu maliyeti 10-12 kişinin çalıştığı bir şubenin kurulum maliyeti ile birleştirdiğimizde oldukça yüksek rakamlar çıkmaktadır. Banka şubesinin kurulma maliyeti, teknik teçhizat dahil olmak üzere metrekare başına 350-400 dolar civarındadır. Ortalama bir şubeyi 200-300 metrekare

olarak ele alırsak, şubenin toplam kurulma maliyeti de 80-120 bin dolar arasında değişir. Bunun yanı sıra bir de işletme giderleri vardır. Bireysel bankacılık yapan şubelerde yaklaşık 10- 12 kişi çalışır. Bir kişinin yıllık maliyetini ortalama 10 bin dolar olarak alınırsa bu da toplamda 100- 120 bin dolar arasında bir rakama denk gelir. Buna bir de kira eklenirse ki bin dolarla 20 bin dolar arasında değişen rakamlar var, tipik bir şube için bu rakamı ortalama 4- 5 bin dolar diye düşünülebilir. Bundan yola çıkılırsa yıllık kira bedeli de 48- 60 bin dolar arasında değişir. Bunların hepsini toplandığında ortalama bir şubenin maliyetini bulunabilir. Tabii ki şu anda hesaplanamayan bankayla ilgili bir takım maliyetler de vardır. (Erbil, www.garanti.com.tr). Böyle bir şubenin bir de ATM cihazı bulundurduğu varsayılırsa o zaman bir şubenin maliyeti 265 ile 335 bin dolar aralığında bir rakam demektir.

Bankalar böylesine büyük maliyetler ile kurulmaktadır. Bu maliyetleri azaltmak için de bir takım ortak girişimlerde buldukları bilinmektedir. Bunlardan biri de ATM ortak kullanım anlaşmasıdır. Bir bankanın çok sayıda kendisine ait ATM'ye sahip olması, bir gelir, rekabet ve prestij unsurudur. Ancak, daralan kar marjları ve artan rekabet karşısında her bankanın kendi yaygın ATM ağını oluşturma imkânı bulunmamaktadır. Çünkü bir ATM'nin maliyeti, başlı başına bir şubenin maliyetinin yaklaşık olarak onda biridir. Böyle bir maliyeti her bankanın karşılaması mümkün olmadığından pek çok banka aralarında anlaşarak kendi makinelerini diğer banka müşterilerinin de kullanımına açmaktadır. Bu maliyetleri daralttığı gibi bazı atıl ATM yatırımlarının da önüne geçmektedir. Çünkü 35 bin dolarlık yatırımda yıl boyunca yapılan işlemlerden en az bedeli kadar komisyon getirecek işlem yapılmazsa o zaman o ATM'yi kurmak ya da var olanın faaliyetlerine devam etmesi Rasyonel bir hareket değildir. İşte bu sebeplerden dolayı bankalar Ortak ATM kullanım anlaşması imzalamaktadırlar.

Ortak nokta anlaşması yalnızca az şubeli, küçük bankaların kurmuş olduğu bir birliktelik değildir. Sistem tüm bankalara açıktır. Ortak Nokta Paylaşımına dahil olan 16 banka anlaşmaya göre kendi ATM'sini ücretsiz olarak sistemdeki diğer 15 bankanın kullanımına açmıştır. Bu yüzden de büyük ATM ağına sahip bankaların özellikle oluşumun ilk zamanlarında bu yapılanmanın içine girmesi mümkün olmadı.

Çünkü çok büyük maliyetlerle bu yatırım yapmışlar ve şimdi bedavaya üstelik de rakiplerinin kullanımına sokacaklardı. Bu, ilk zamanlar kabul edilemez bir durumdu. Ancak ilerleyen zamanlarda bu soruna da çözüm bulundu. Grup üyesi bankaların sahip olduğu ATM'lerin sayıları da birbirlerinden çok farklıdır. Bu durum, az sayıda ATM yatırımı yapmış olan bankalar ile ciddi büyüklüklerde ATM yatırımı yapmış olan bankalar arasında bir denge kurulmasını zorunlu kılıyor. Bu denge de işlem başına fiyatlama yoluyla sağlandı. Başka bir bankanın ATM'sini kullanan banka, ATM'nin sahibi olan bankaya %1 + 30 cent ödeyecektir. Böylece ATM cihazı kullanılan banka gelir sağlayacak, yatırım yapmak istemeyen banka da, yatırım yapanların finansmanına, aldığı hizmet ölçüsünde katılmak suretiyle bir bedel ödeyecektir (Sungur, 1999: 63)

ATM cihazları sayesinde, müşteriler, diledikleri saatte hesaplarına para yatırıp çekebilmekte, kendi hesapları arasında yatırım fonu ya da nakit fon transfer edebilmektedirler. Günümüzde, yenilenen banka şubelerinin çoğunda vezne şefi-veznedar bulunmamasının en önemli sebeplerinden birinin ATM cihazları olduğu söylenebilir.

ATM cihazları plastik kartlar ile çalışmaktadır. Bu kartların, alacaklı cari hesaba, yani vadesiz mevduat hesabına bağlı olanlarına Debit Kart denir. Halk arasında "bankamatik" olarak anılan kart ile aynıdır. Bununla beraber kredi kartlarını kabul eden ATM cihazları da vardır. Gelişmiş bir elektronik altyapıya sahip bankalarda, ATM cihazı bu kartı tanıyarak, müşteriye, hangi hesabı üzerinden işlem yapmak istediğini menü ekranını ikiye bölerek sorar. Böylece, Mevduat hesabını seçen müşteri vadesiz mevduat hesabına, kredi kartı bölümünü seçen kişi, kredi kartı işlem menüsüne ulaşır. Bu pratikte, tek kart kullanım kolaylığını da beraberinde getirmektedir. Son yıllarda ise, yeni nesil ATM cihazlarından herhangi bir kart kullanmadan da işlem yapmak mümkün hale gelmiştir.

Ortak nokta uygulaması sayesinde bankaların operasyon maliyetlerinde de azalma olmuştur. çünkü özellikle günümüzde teknolojisi yenilenen ATM'ler şubelerde yapılan bir çok işleme yapabilmektedir. Böylece bazı bankalar ATM kurmayı yeni bir şube açmaya tercih etmektedir.

Ortak nokta uygulaması müşteriler açısından da avantajlı bir uygulamadır. Bu sayede müşteriler tek bir ATM cihazından, ortak bankaların tamamına ulaşabilme imkanına sahip olmuştur. büyük bir hızla devam eden finans sektörünün teknolojik gelişiminden ATM cihazları paylarını almakta ve böylece müşterilerin avantajları her gün artmaktadır. Yenilenen teknolojiler ile ATM cihazlarında, kartsız para gönderme ve para çekme, cep telefonlarından para gönderebilme, müşterinin retina tabakasından, parmak izinden ya da sesinden tanınarak daha güvenli işlem yapılabilmesi vb. işlemler son kaydedilen yeniliklerdir.

2.7.2. Kiosk'lar, Q Matic ve X Matic (Q Mate) Cihazları

Bankalarda Kiosklar, bilgisayar kullanma deneyimine sahip olmayı gerektirmeyen, (dokunmatik) sanal ya da klavyesi ve 24 saat internet bağlantısı ile bir çok bankacılık işlemine imkan tanıyan, ayrıca bir takım ek donanımlar ile şubeye gelen müşterileri kartlı okuyucu sistemi sayesinde tanıyarak bankaya sağladıkları verime veya şubeye gelişlerine göre onları sıralayan bilgi işlem cihazlarıdır. Aslında bir çok sektörde kullanılma imkanı bulan bu cihazlar daha çok finans sektöründe tercih edilmektedir. Günümüzde Kiosk cihazlarını her yerde görmek mümkündür. Kiosklar sayesinde bir sinemada bilet alınabilmekte, bir markette ürün hakkındaki detaylar öğrenilebilmekte ya da havaalanlarında uçağın hareket saatleri araştırılabilmektedir. Bu yönüyle teknolojinin bir çok sektöre özellikle bankalara sağladığı en büyük kolaylıklardan biridir. Bankalar için Kiosk tanımını bu cihazların çok önemli iki işlevi olduğunu göstermektedir. İlki, sahip olduğu kesintisiz internet bağlantısı sayesinde hemen hemen tüm bankacılık işlemlerine imkan tanınması diğeri de entegre yada sisteme sonradan dahil edilen bir takım parçalarla, bir sıralama sistemi haline dönüşmesidir. Bazı bankalarda bu iki unsurun da iki Kiosk uygulaması ile kullanıldığı görülmektedir.

Sıralama sistemli Kiosklar, banka şubelerinde X Matic ya da X Mate adıyla tanınmaktadır. Önceki model olan ve Q Matic olarak tanınan cihazların yeni neslidir. Yeni model şubelerde bulunan bu cihazlar, şubenin hemen girişinde, danışma biriminin yakınında konumlandırılır. Böylece, danışma görevlisinin gözetiminde, hatalı kullanımlar önlenmektedir.

Kiosk cihazları, sıra takip amaçlı kullanılacaksa temel olarak dört üniteden meydana gelir. Bunlar; “Kiosk Ünitesi”, Şube holü için “Display Ünitesi”, Gişeler için “Display Ünitesi” ve “Terminal Ünitesi” olarak adlandırılmaktadır (www.enforma.com.tr).

Bu dört bölümden ilki olan Kiosk Ünitesi sistemin beynidir. Aslında bir PC sayılabilecek bu ünite yüksek hızda çalışarak sıra kontrol sistem yazılımını yöneten en önemli unsurdur. Bir kart okuyucuya ve genelde 15 Inch LCD ekrana sahiptir. Bazı modellerinde cihazın dış yüzeyinde standart bir klavye, bazı modellerinde ise dokunmatik bir sanal klavye bulunur. Ayrıca iç kısmında, yapılan işlemlerin çıktısını hazırlayan bir de Printer’i bulunmakta, işlemleri termal kağıda yazarak belgelendirmektedir.

Hol için tasarlanmış Display Ünitesi, gişelerde bulunan diğer Display Ünitesinden daha geniş ve iki satırlık bir dijital ekrana sahiptir. Bu satır sayıları, çok katlı şubelerde fazla olabilmektedir. Müşteriler tarafından kolaylıkla görülebilecek yüksekçe bir yere sabitlenir. İşlem sırası gelen müşterileri gişelere, gişe numarası ve yön okları ile sesli bir şekilde yönlendirir. Gişeler için dizayn edilmiş olan Display Ünitesi ise her gişenin, müşteri tarafından kolaylıkla görülebilecek yüksekçe bir yerine sabitlenir. Hol Display ünitesi ile eş zamanlı çalışır.

El ile idare edilen Terminal Ünitesi ise Gişe Görevlisinin kontrolü altında çalışır. İşlemini bitiren Gişe Görevlisi, bu üniteyi kullanarak sıradaki müşteriyi çağırabilmektedir. Gişeyi açma ve kapama, müşteriyi gişeye davet etme gibi aktiviteler bu ünite ile gerçekleştirilir.

Kiosk entegreli sıralama cihazlarının şubelere sağladıkları büyük kolaylıklar bulunmaktadır. Zira bir önceki model olan Q Maticlerde bulunmayan çok önemli bir özelliğe sahiptir. Bu cihazlar, müşterilerin Kredi ya da Debit Kartlarındaki bilgileri okuyabilir, değerlendirebilir ve hatta müşterinin verimlilik durumuna göre onlara özel bir sıra numarası tahsis edebilir. Böylece, müşteri numarasını alıp gişeye gidene kadar, gişe görevlisi, kendisi hakkında detaylı bir bilgiye sahip olabilir, müşteriyi ismi ile hitap ederek karşılayabilir. Q Maticlerde ise böyle bir özellik yoktur. Yalnızca, müşterinin şubeye geliş sırasına göre numaralandırma yapan daha basit bir

sıralama sistemidir. Ancak bu cihazların da yeni yazılımlarla geliştirilme çalışmaları devam etmektedir.

İşlem odaklı Kiosklar ise, internet bağlantısı sayesinde, evinde ağ bağlantı imkanı olmayan müşterilere şubelerde sıra beklemeden işlem yapma imkanı tanımaktadır. Üstelik kullanımı son derece basit olan bu cihazları çalıştırmak için Bilgisayar kullanmayı bilmeye gerek de yoktur. Bu yönüyle şubelerdeki yoğunluğu hafifletmeyi amaçlamaktadır. ATM'lere göre eksi yönü, nakit ödemesi yapmamasıdır, ancak, işlemlerden sonra ATM'ler gibi dekont verebilmekte ve gelişmiş klavye ve LCD ekranı ile daha kolay kullanılmaktadır. Ayrıca, bir ATM kurulumu şubelere 30 bin ABD dolarına mal olabilirken, Kiosklar için bu maliyet 10 bin ABD doları civarındadır. İşlemsel yetenekleri düşünüldüğünde bankalar için oldukça mantıklı bir yatırımdır.

2.7.3. Kasamatik:

Türkiye'ye TC İş Bankası A. Ş tarafından getirilmiş ve müşterilere zarfsız para yatırma imkânı sağlayan cihazlardır. Görüntü itibarı ile Bankamatiklere çok benzemekte ancak kartsız da kullanılabilmesi sayesinde farklı avantajlar da sunabilmektedir. Bunun yanında klasik anlamda bir bankamatiğin tüm fonksiyonlarını da yerine getirmektedir. Yeni işlevleri ile yeni nesil ATM olarak da nitelendirilebilecek bu cihazlar internet bağlantılı modelleriyle Kiosk ve klasik ATM lerin birleştirilmiş hali sayılabilirler. ATM ler müşterilerine para çekebilmelerinin yanında daha birçok bilgiye ulaşma imkanı vermektedir (www.banktech.com).

Genelde Şubenin dışında konumlandırılmış olan bu cihazlar sayesinde, 24 saat kesintisiz işlem yapma imkânı bulunmaktadır. Kasamatiklerin şube içinde Self Servis Bankacılık Alanında da müşterilerin hizmetine sunulduğu görülmektedir. Bu cihazlarla, zarfsız para yatırılarak kredi kartı borcu da ödenebilmektedir. Kasamatiklerde yatırılan para anında hesaba geçer (www.isbank.com.tr). Cihazın parayı anında sayarak hesaba geçirecek bir ünitesi olması, paranın anında hesaba geçirilmesini mümkün kılar. Bu yönüyle de zarflı para yatırmaya imkân tanıyan bankamatiklerden daha üstündür. Böylece Cumartesi veya Pazar günü de ödeme yapmak, havale göndermek mümkün olabilmektedir. Zarflı sistemde ise, paralar

zarflara koyulmakta ve bankamatiğin ilgili ünitesinden geçirilmektedir. Bu şekilde yatırılan paralar, en erken takip eden gün hesaba geçmekte, on-line işlem yapmak mümkün olmamaktadır. Bu cihazların, Kiosk cihazları ile entegre olmuş modelleri de bulunmaktadır. Böylece, tek bir makine ile hem ATM işlevi hem de internet ortamında bankacılı mümkün olmaktadır.

2.8. E-Bankacılık

E-Bankacılık, dar anlamda yalnızca internet bankacılığını, geniş anlamda ise tüm alternatif dağıtım kanalları uygulamaları ile entegre olmuş bir internet bankacılığını ifade eder. Tanımın içine giren yeni ürünler yukarıda ayrıntılı olarak anıldığı için, yalnızca internet bankacılığını irdelemek daha doğru olacaktır.

Elektronik Bankacılık, elektronik kanallar aracılığıyla bireysel ve küçük montanlı bankacılık ürünleri ile hizmetlerin sağlanmasıdır. Bu tür ürünler ve hizmetler, mevduat toplama, borç verme, hesap yönetimi, finansal hizmet sunma, elektronik fatura ödemesi, elektronik para gibi diğer elektronik ödeme ürünleri ile hizmetlerini içerir (Takan, 2001: 385).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, bankacılık sistemi içindeki kuruluşlara da daha hızlı ve daha kaliteli hizmet verme ve bunu yine teknolojinin getirdiği yeni ürünlerle karşılama şansını vermektedir. Bilgi teknolojisi böylece, bankalara birçok yeni ürünü de hediye etmektedir. Bu anlamda internet bankacılığı da, tıpkı diğer internet tabanlı olarak çalışan, Kiosk ve Kiosk entegreli ATM cihazlarının olduğu gibi, bankacılık ürünlerinin pazarlanabildiği, işlemlerin gerçekleştirilebildiği bir Alternatif Dağıtım Kanalıdır. İnternet Bankacılığı sayesinde işlemler daha az personel gereksinmesi ile gerçekleştirilebilmekte, operasyon maliyetleri de azalacağından bankalara daha düşük bir maliyete mal olmaktadır. Ayrıca şube ortamından bağımsız olması ve böylece yöresel erişim kısıtlılığını içermemesi sayesinde, daha fazla müşteriye ulaşma imkânı sağlamaktadır.

Günümüzde internet üzerinden gerçekleştirilen bireysel bankacılık türündeki işlem sayısında çok büyük rakamlar yakalanmıştır. Oysa bu durum işletmelerin internet bankacılığını kullanmaları oranında tezat bir durum teşkil etmekte, beklenen işlem sayısı istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Finansal danışmanlık

kuruluşları tarafından yapılan araştırmalar göstermiştir ki küçük işletmeler işlemlerini şu vasıtalar aracılığıyla yapmaktadırlar: şubeler: % 58, Özel müşteri temsilcileri: % 27, Telefon bankacılığı: % 12 ve İnternet bankacılığı: % 3'tür (www.branchdecisions.com).

İnternet bankacılığı ilk çıkış günlerinde, bankalar için farklı anlamlar ifade etmiştir. Bankalar, bunu bir prestij unsuru sayarak yalnızca bilgilendirme amaçlı kullanılabilceğini düşünmüşlerdir. İşlem güvenliği endişesi yüzünden bu boyutlara gelineceği pek de tahmin edilmemiştir. Bugün gelinen nokta ise baş döndürücü olarak nitelenebilir. İletişim teknolojisindeki gelişmeyle birlikte, bankalar nakit çekme dışında her türlü bankacılık hizmetini internet üzerinden sunabilmektedir. Ayrıca bankaların internet şubelerinden sanal alışverişte yapılmaktadır (Altan 2001: 61).

Başarılı bir e-bankacılık, kolay erişilebilir olmalı ve zahmetsiz hizmet alımına imkân sağlamalıdır. Bunun yanında üst düzey bir güvenlik de içermelidir. Böylece, müşteri bağımlılığını artırıcı etkileri olur ve daha fazla müşteriye ürün ve hizmetlerin ulaştırılabilmesini mümkün kılar.

E-Bankacılık, müşteriler için olduğu kadar, bankalar için de büyük operasyonel kolaylıklar getirmektedir. Çünkü şubeler, ATM'ler, kiosklar gibi iş noktaları olarak tanımlanabilecek terminaller arasında veri iletişim ağı ne kadar gelişmiş olursa, bankaların da işlem güvenlik ve hızları da o ölçüde kaliteli olur. İş noktalarının birbirlerine bu şekilde, internet aracılığı ile bağlantılı olması, kredilerin istihbaratlarının daha sorunsuz ve güvenli, para transferlerinin de daha çabuk gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmıştır. Bu alanda yaşanan, özellikle Web tabanlı yeni programlarla çalışma olanağı sayesinde, bankanın ağdaki tüm şubeleri, gişelere gelen müşterilerin fotoğraflarını, imzalarını, tüm kimlik bilgilerini görme imkânına kavuşmuştur. Bu durum ise işlem güvenliği açısından son derece tatmin edicidir.

Personel takviyesi gerektirmeyen bir ortamda gerçekteşmesi nedeni ile de İnternet Bankacılığı, daha düşük maliyetlidir. Aynı zamanda, sadece telefon hattının tarifesine göre ayarlanmış işlem başına maliyetleri ile de, şubede yapılan işlemlere göre kıyaslanamayacak kadar ucuzdur. Üstelik bir sürü evrak, dekont vb. maliyetler de internet bankacılığında bulunmaz. Müşteriler açısından da daha tercih sebebi

olacak düşük bir maliyet yapısı vardır. Müşteriler, şubelere giderek uzun kuyruklar beklemeden öncelikle zamandan tasarruf etmektedirler. Bununla beraber, pek çok işlem için şubelerde masraf ve komisyonlar tahsil edilmekte iken aynı tür işlemler internette ya ücretsiz ya da çok düşük bir masraf karşılığında gerçekleştirilebilmektedir. İnternet üzerinden yapılan işlem maliyeti, şubeden yapılan işlem maliyetine göre daha ucuzdur. Değişik kanallarda işlem başına maliyet (cost/transaction) aşağıdaki gibidir (Parasız, 2000 ,: 328):.

- Şube' de hizmet: 1.07 \$
- Telefon ile hizmet (ortalama): 0.54 \$
- ATM ile her alanda hizmet: 0.27 \$
- PC üzerinden bankacılık (3. taraf ile): 0.015 \$
- İnternet Bankacılığı: 0.010 \$

Burada son iki şıkta maliyete konu olan işlem aracı İnternet Bankacılığı' dır. Görüldüğü gibi, internet bankacılık müşterisi, işlemi yalnızca bankanın sitesinde kendi adına kullanırsa, yani, hesap bilgilerini öğrenir, yatırım fonu alır- satar vb. bir işlem yaparsa, bunun kendisine maliyeti 0.010 USD' dir. Ancak işlem, başka bir kişiye bir menkul kıymet ya da para transferi içeriyorsa o zaman bunun sadece 0.05 USD'lik ek bir maliyeti olmaktadır. Görüldüğü gibi internet bankacılığı, şubedeki kalabalıkları azaltması, maliyeti ve kullanım kolaylığı açısından, hem banka hem de müşterisi için çok büyük bir hizmettir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARIN ŞUBESEL YAPILANMALARININ MÜŞTERİ TERCİHLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİ DÜZEYLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1 Örneklem Seçimi:

Ankette, ergin ve fiil ehliyetine sahip kişilerin bankalarda şubesel yapılanmaya vermiş olduğu tepkiler ölçülmek istenmiştir. Bunun için Nazilli’de ikamet eden ve emekli olmayan kişilere yönelik, iki bölümden ve toplamda 31 sorudan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Emekli maaşları zorunlu olarak bir kamu bankasına yatırıldığı ve böylece tercih şansları kısıtlı olduğu, ayrıca yaş profili dikkate alındığında, ölçülmeye çalışılan unsurlar ile ilgili sağlıklı yanıt alınamayabileceği düşüncesi ile emekli kesim ana kitleye dahil edilmemiştir.

Uygulamada, anketin yapılacağı örnek kitlenin belirlenmesinde, 18 yaşını doldurmuş ve fiil ehliyetine sahip kişilerce bankalarda açılan hesap sayısının tespitinin gerekliliği düşünülmüştür. Ancak bu konuda iki önemli sorunla karşılaşmıştır. İlk olarak bu konuda, bankalarda sağlıklı bir veri tabanı bulunmamaktadır. Çünkü banka şubelerinin tamamında, belirtilen nitelikteki müşterilerin çoğunun kendi adlarına birden fazla hesapları bulunmaktadır. Oyakbank Nazilli Şubesi Müdürü Mustafa Ayaz, bankaların çoğunda, şu anda bile, eskiden kalma ‘‘Mezar’’ ya da ‘‘Nokta’’ hesabı olarak bilinen, kayıtlardan çoğu zaman kime ait olduğu bile anlaşılamayan, bazıları zamanın kanuni boşluklarından yararlanarak mevduatının MSİGV’sini ödemek istemeyen müşterilerce açılmış hesaplar bulunduğunu doğrulamaktadır. Ancak bu tür hesapların yasa gereği artık açılmasının mümkün olmadığı, açılış sırasında getirilen vergi numarası beyan etme zorunluluğunun, bu tür uygulamaları ortadan kaldırmada önemli bir etken olduğu da öğrenilmiştir.

Konu hakkında diğer bir önemli sorun da, bankaların bu tür bilgileri paylaşma konusunda isteksiz davranması yüzünden yaşanmıştır. Bankalar ile yaşanan bu sorun

Bankalar Birliği' ne mail yoluyla iletilmiş, ancak yasada bu tür bilgilerin paylaşılmamasında bankaları haklı gösterecek ibareler olduğu şeklinde yanıt alınmıştır.

Bu durumda, anketin yapılacağı müşteri sayısını belirlerken şubelerdeki müşteri sayısı bilgilerinden hareket edilebileceği düşünölmüştür. Ancak şubeler bu konuda da bilgi vermekten kaçınmışlardır. Ayrıca, bir müşterinin aynı anda birden fazla farklı banka şubesinde hesabı bulunabildiği için bu şekilde de sağlıklı bir bilgiye ulaşma imkânının bulunmadığı anlaşılmıştır.

Bankalardaki mevduat ve müşteri sayısından sağlıklı veriler elde edilemediği için anket yapılacak kitlenin tespitinde nüfus verileri baz alınmıştır. Nazilli ilçesi Nüfus Müdürlüğu ve Nazilli Ticaret Odası'ndan alınan bilgilere göre ilçenin merkez nüfusu 105.000 ve bu nüfusun içindeki emekli sayısı 40.000'dir. Kalan 65.000 kişilik nüfusun, Türkiye genelinde olduğu gibi %30'dan fazla kısmının 18 yaşın altında olduğu kabul edilmiştir. Kalan tahmini 45.000 kişilik nüfusun içinde, ev hanımları, işsizler, okur- yazar olmayanlar gibi bankalarda hesap açma eğilimi görece düşük olan bölümü de kapsadığı düşünölmekle, ilçe merkezinde banka şubelerinde hesabı olan müşteri sayısının 30.000 kişi seviyelerinde olabileceği tahmin edilmektedir. Bu nedenle, ana kütlenin en azından % 1'ini geçmesi amacıyla örneklem 351 kişi olarak belirlenmiştir.

3.2 Anketin Hazırlanması

şubesel yapılanmanın müşteri tercihlerindeki öneminin tespiti için düzenlenen anket iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, yanıtlayıcının yaşı, medeni durumu ve eğitim durumu gibi kişisel özelliklerinin tespit edilmeye çalışıldığı sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde toplamda 20 soru bulunmaktadır ve bu bölüm de kendi içinde iki kısımda değerlendirilebilir. Buna göre 20 sorunun ilk 13 adedi, yanıtlayıcının şubelerdeki fiziki ve organizasyonel yapılanmaya tepkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Diğer 7 soru ise, şubelerdeki teknolojik yenilenme ve uygulamaların yanıtlayıcının tercihlerini ne şekilde etkilediğini ölçmeye yöneliktir.

Analizi kolaylaştırmak amacıyla sorulara verilecek yanıtlar Lickert ölçeği ile sınırlandırılmıştır. Buna göre;

- Hiç Önemli değil: 1
- Önemli Değil : 2
- Kararsızım : 3
- Önemli : 4
- Çok Önemli : 5

Değerleri ile ifade edilmiştir. Bu durumda, verilen cevabın tanımlanmış değerinin yüksek olması, yapılan değişikliğin müşteri tercihlerinde önem derecesinin arttığını göstermektedir.

Anket formatı ve sorular Çizelge 7’de görölmektedir.

Çizelge 7. Uygulama Yapılan Anket Formu

Sayın yanıtlayıcı;

Bu çalışma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı'ndaki 'BANKALARDA ŞUBESEL YAPILANMANIN MÜŞTERİ TERCİHLERİNDE' Kİ ÖNEMİ' konulu Yüksek Lisans Tez çalışmamda kullanmak üzere yapılmaktadır. Yanıtlarınız için teşekkür ederim.

Adnan Menderes Üniversitesi
Yenişehir Meslek Yüksekokulu
Öğr. Gör. Yusuf Ziya Şipal

KİŞİSEL ÖZELLİKLERLE İLGİLİ SORULAR

1. Kaç Yaşındasınız?
 18- 23 24- 30 31- 40 42- 50 51- 60 61 ve üzeri
1. Eğitim Durumunuz?
 Diploman yok İlköğretim Lise Üniversite Lisansüstü
2. Cinsiyetiniz?
 Erkek Kadın
3. Mesleğiniz?
 Öğrenci İşçi Memur Tacir- Esnaf Serbest Meslek İşsiz
4. Çalışmak istediğiniz bankayı seçerken görev yapmakta olduğunuz kurumun şu an hesabınızın bulunduğu banka veya bankalarla bir maaş protokolü olması etkili olmuş mudur? (Yalnızca maaş geliri elde edenler cevaplayacaktır)
 Evet Hayır
5. Medeni Durumunuz?
 Evli Bekar
6. Bilgisayar kullanmayı biliyor musunuz?
 Evet Hayır
7. Kendinize ait bir bilgisayarınız var mı?
 Evet Hayır
8. İnternet kullanıyor musunuz?
 Evet Hayır
9. Gelir Düzeyiniz? (YTL)
 0- 350, 351- 500, 501- 750, 751- 1500,
 1501- 2500, 2501- 3500, 3501- 4500, 4501 ve üstü
10. Hesabınızın olduğu banka sayısı nedir?
 1 2 3 4 5 ve üstü

TEKNOLOJİ UYGULAMALARI VE ŞUBE YAPILANMASI İLE İLGİLİ SORULAR

1. Bankanızı seçerken şubelerinde bir DANIŞMA'nın (Yönlendirmenin ve parasal olmayan bazı işlerin yapıldığı birim) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
2. Bankanızı seçerken şubelerinde, GİŞE İŞLEMLERİ/ OPERASYON/ BİREYSEL- KURUMSAL PAZARLAMA gibi Servis Ayrımı olup olmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
3. Bankanızı seçerken yaygın bir şube ağına sahip olup olmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
4. Bankanızı seçerken şubelerinin mekansal genişliği ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
5. Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen personel sayısı ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
6. Bankanızı seçerken, şubelerinde sıra numarası almadan gidebileceğiniz bir TİCARİ MÜŞTERİ GİŞESİ olup olmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
7. Bankanızı seçerken şubelerinin iç mekân fiziki görüntüsü(o bankaya özgü renkler, mobilyalar) ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli

8. Bankanızı seçerken şubelerinin dış mekân fiziki görüntüsünün çekiciliği (kendine özgü mimari, renkler ve semboller vb) ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
9. Bankanızı seçerken, şubelerinde YATIRIM VE BORSA işlemleri için ayrı bir seans salonunun olması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
10. Bankanızı seçerken, Şube Yetkilileri ile istenildiği an iletişim kurulabilmesi ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
11. Bankanızı seçerken, şubelerinin kolay ulaşılabilir yerlerde olması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
12. Bankanızı seçerken, şubelerinde istihdam edilen erkek personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
13. Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen bayan personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
14. Bankanızı seçerken şube dışı bankacılık (interaktif kanallar) uygulamalarının olması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
15. Bankanızı seçerken, internet bankacılığı uygulamasının kolay kullanılabilir ve erişilebilir olması ne kadar önemli olmuştur?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
16. Bankanızı seçerken şubelerinde bir SELF SERVİS BANKACILIK ALANI' nın (para yatırma dahil tüm bankacılık işlemlerini gişelere gitmeden yapabileceğiniz teknolojik cihazlarla donatılmış ayrı bir bölüm) olup olmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
17. Çalışmak istediğiniz banka ya da şubeyi seçerken, ATM cihazının (Bankamatik) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
18. Bankanızı seçerken şubelerinde bir KIOSK(sürekli internet bağlantısı olan ve hemen tüm bankacılık işlemlerine olanak tanıyan cihaz) bulunması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
19. Bankanızı seçerken şubelerinde Q Matic (numaratör olarak da bilinen ve müşterileri işlemleri ile ilgili servise bir sıra numarası vererek onları şubeye geliş sırasına göre yönlendiren cihaz) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli
20. Bankanızı seçerken şubelerinde X Matic (müşterileri işlemleri ile ilgili servise, şubeye geliş sırasına göre değil de banka ile çalışma performansına göre sıra numarası vererek yönlendiren cihaz, kredi kartı veya debit kartlarla da numara alınmasını mümkün kılar) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?
 Hiç önemli değil Önemli değil Kararsızım Önemli Çok önemli

3.3 Anketin Uygulanması

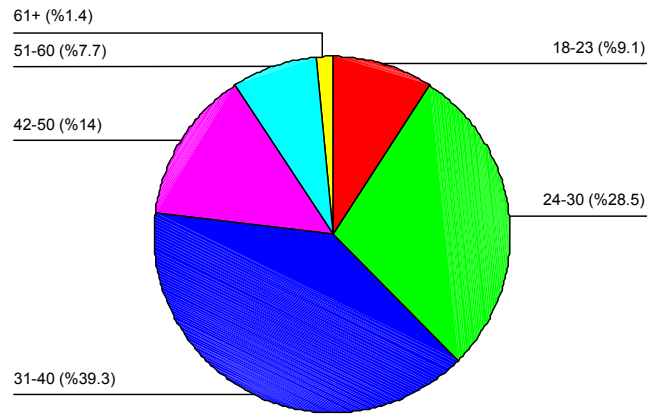
Anket çalışması, emekli olmayan 351 kişiye uygulanmıştır. Yanıtlayıcılar ile birebir görüşülmüş, böylece tüm soruların yanıtlanarak veri kaybının engellenmesi ve daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi amaçlanmıştır.

3.3.1 Kişisel Özellikler

Bu bölümde yanıtlayıcının betimsel özelliklerinin tespiti hedeflenmiştir. Bu sebeple 11 adet soru hazırlanmıştır.

Aşağıdaki Şekil 1 'de anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların yaş dağılımları verilmektedir.

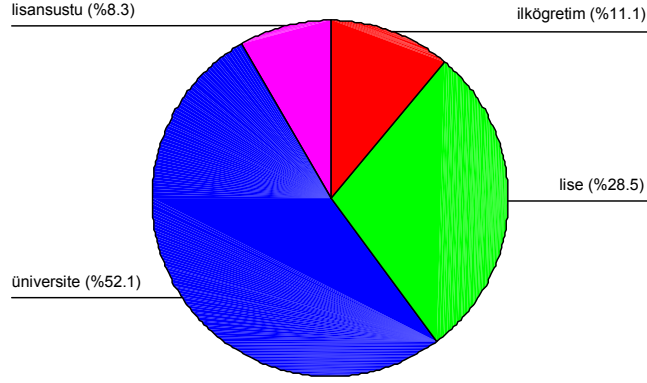
Şekil 1. Yanıtlayıcıların Yaşlarının Dağılımı



Şekil 1 'den de görüldüğü gibi, ankete katılan yanıtlayıcıların ağırlıklı bölümü genç ya da genç sayılabilecek yaşıdadır. 138 kişi 31- 40 yaş aralığındadır ve bu da örnek kitlesinin %39,3'ünü teşkil etmektedir.

Şekil 2 'de ankete katılan yanıtlayıcıların eğitim düzeyleri verilmektedir.

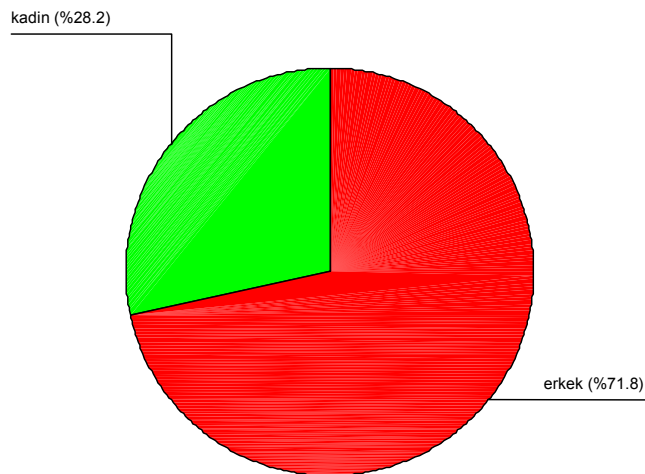
Şekil 2. Ankete Katılan Yanıtlayıcıların Eğitim Düzeyleri



Yapılan anketin sonucunda yanıtlayıcıların yalnızca % 11,1'lik diliminin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Liseden itibaren öğrenimini devam ettirmiş toplam yanıtlayıcı yüzdesinin 88,9 olarak gerçekleşmesi, eğitimli nüfusun teknolojik ve organizasyonel dönüşüme karşı daha duyarlı olma ihtimalinin yüksek olması açısından sevindirici olmuştur.

Şekil 3' de ankete katılan yanıtlayıcıların cinsiyet dağılımları verilmektedir.

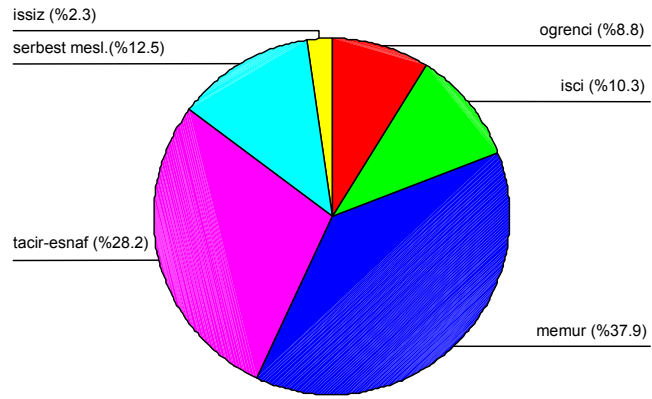
Şekil 3. Ankete Katılan Yanıtlayıcıların Cinsiyetleri



Şekil 3'de de görüldüğü gibi, uygulaması yapılan anket çalışmasında yanıtlayıcıların % 28.2'si kadın, % 71.8'i ise erkektir.

Şekil 4'de anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların mesleki yüzde dağılımları verilmektedir.

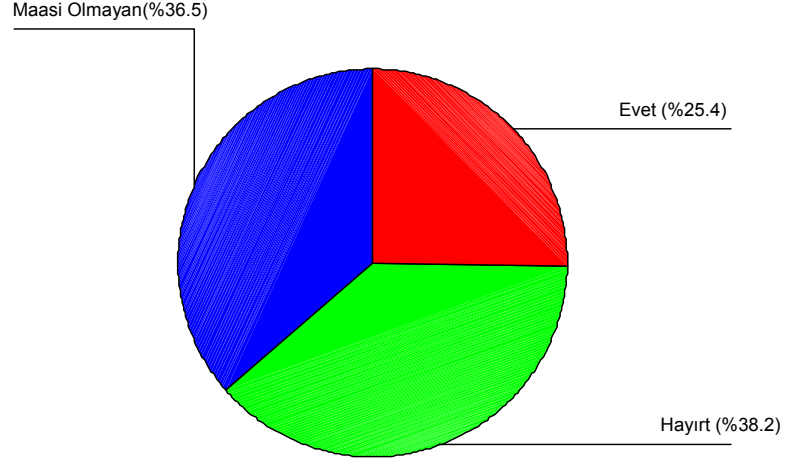
Şekil 4. Ankete Katılan Yanıtlayıcıların Meslekleri



Anketin hazırlanışı sırasında her meslek gurubunu kapsayabilecek bir sınıflandırma yapılmaya çalışılmıştır. Şekil 4 verilerine göre memur, tacir ve esnaf yanıtlayıcılar arasında en kalabalık gurubu temsil etmektedirler.

Şekil 5'de anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların çalışmakta oldukları kurumlarının varsa maaş anlaşmalarının, banka tercihlerine etkisi verilmektedir.

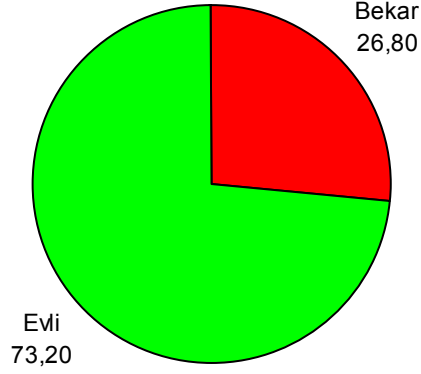
Şekil 5. Yanıtlayıcıların Banka Tercihinde Kurumlarının Maaş Anlaşmalarının Etkisi



Bankaların bazı kurumlar ile belirli dönemleri kapsayan maaş protokolleri yaptıkları bilinmektedir. Yanıtlayıcının bankasını seçerken çalışmış olduğu kurumun herhangi bir banka ile benzer bir maaş protokolünün olup olmadığının tespiti için bu soru ankette yer almıştır. Ankete katılan ve % 38,2'lik oran ile hayır yanıtını veren grup maaş geliri elde ettiği halde bunun tercihlerine etkisi olmadığını düşünen kesimi göstermektedir.

Şekil 6'da anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların yüzde dağılımları verilmektedir.

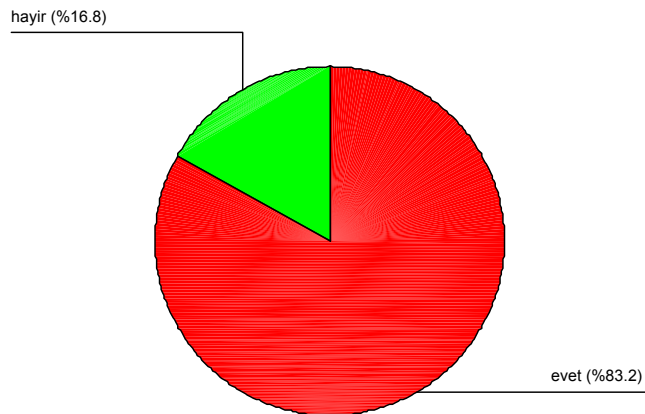
Şekil 6. Yanıtlayıcıların Medeni Durumlarının Yüzde Dağılımı



Şekil 6’da görüldüğü gibi, ankete katılan 94 kişi bekar, 257 kişi ise evlidir.

Şekil 7’de anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların bilgisayar kullanmayı bilen ve bilmeyenlerin yüzdeleri verilmiştir.

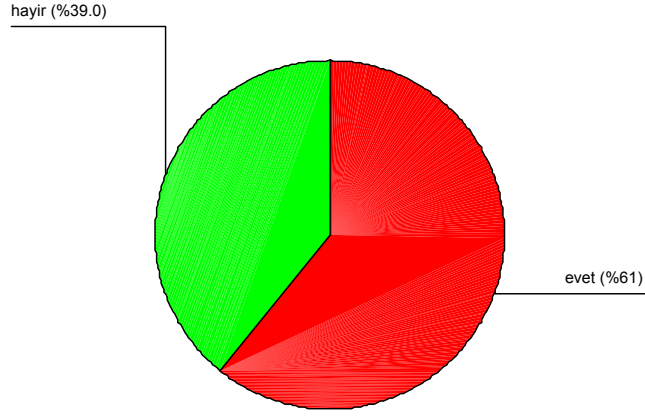
Şekil 7 Yanıtlayıcıların Bilgisayar Kullanma Durumları



Yanıtlayıcıların ağırlıklı bölümünün genç oluşu ile ilişkilendirilebilecek bu Şekil 7’ye göre katılımcıların %83,2’si bilgisayar kullanmayı bilmektedir.

Şekil 8, anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların kendilerine ait bilgisayara sahip olma yüzdeleri verilmiştir.

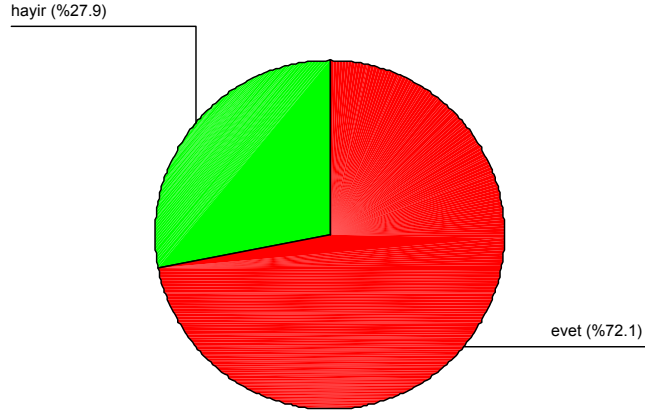
Şekil 8. Yanıtlayıcıların Kendilerine Ait Bilgisayara Sahip Olma Durumu



Şekil 8'den de görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların büyük bir çoğunluğunun (% 61) kendisine ait bilgisayarı bulunmakta iken, % 39'luk kısmının kendine ait bilgisayarı bulunmamaktadır. Özellikle son dönemde, bilgi iletişim sistemlerinde meydana gelen artış, kişisel kullanıcıların bilgisayar kullanma oranını artırıcı etki yapmaktadır.

Şekil 9'da anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların interneti kullanma durumları verilmektedir.

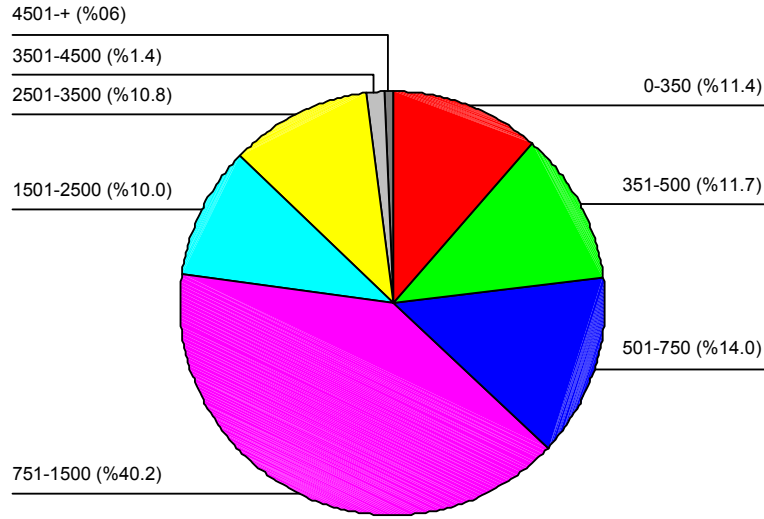
Şekil 9. Yanıtlayıcıların İnternet Kullanma Yüzdeleri



Şekil 9 ile 8 karşılaştırıldığında bilgisayar kullanmayı bilenlerin tamamının interneti kullanmadığı ortaya çıkmaktadır. İnterneti kullanım bilgisinin eksikliği ile de açıklanabilecek bu durum aynı zamanda bazı bilgisayar kullanıcılarının interneti yeterince güvenli bulmamaları ile de açıklanabilir. Bununla birlikte özellikle 2000’li yıllarda internet kullanımının son derece yaygınlık kazandığı da gözlerden uzak tutulmamalıdır.

Şekil 10’da anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların gelir düzeylerinin yüzde dağılımları verilmektedir.

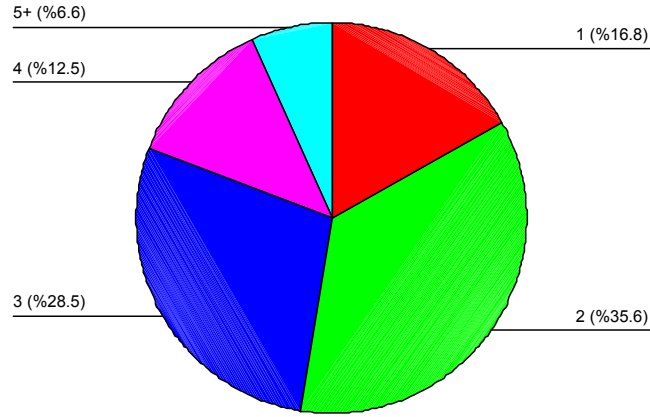
Şekil 10. Yanıtlayıcıların Gelir Düzeyleri



Şekil 10'dan da görüldüğü gibi, anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların neredeyse yarıya yakın kısmı (% 40.2) 751-1500 YTL gelire sahiptir. Üst gelir grubu olarak adlandırılabilir 1501-4500 YTL'lik gelire sahip olanların ise % 22.2'lik paya sahip oldukları görülmektedir.

Şekil 11'de anket çalışmasına katılan yanıtlayıcıların hesaplarının bulunduğu banka sayılarının yüzdeleri verilmektedir.

Şekil 11. Yanıtlayıcıların Hesaplarının Bulunduğu Banka Sayılarının Yüzde Dağılımı



Şekil 11’de de görüldüğü gibi yanıtlayıcıların oldukça az bir kısmı yalnızca bir banka ile çalışmaktadır. Katılanların % 83,2’sinin en az iki farklı bankada hesabı bulunmaktadır ve bu oran 351 kişi içinde 292 kişiye karşılık gelmektedir. Kişilerin genelde en az iki ayrı bankada hesabının olması şu şekilde açıklanabilir:

- Bankalar son yıllarda, yeni yapılanmaların da bir gereği olarak aktif pazarlama faaliyetlerine büyük önem vermeye başlamıştır. Müşteriyi şubede bekleme döneminin kapandığı günümüzde bankalar, kredi kartı, kredili mevduat hesabı, tüketici kredisi ve otomatik fatura tahsilâtı gibi ürün ve hizmetlerini, potansiyel kullanıcı durumunda gördükleri kişilere re’sen düzenleyerek satmaya çalışmaktadırlar. Bu işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için banka sistemlerinde genellikle bir vadesiz hesap açılması ve böylece müşteri numarası üretilmesi gerekmektedir. Bir kişinin birden fazla bankada hesabı olmasının ilk sebebi budur.

- Müşterilerin de, kredi kartı gibi edinilmesi oldukça kolay olan bu ürünlere yönelmesi ayrı bir sebep teşkil etmektedir. Pazarlama stratejisinin bir gereği olarak bankalar, kendi ürünlerini kullanan müşterilere dönemlik finansal avantajlar (ek taksit, ek puan gibi) sunmaktadırlar. Bu da bankalara müşterileri çeken bir unsur haline gelmektedir.

- Özellikle esnaf, tacir ve serbest meslek sahiplerinin genelinin çek ya da ek hesap gibi ürünlerde bir banka ile yetinmemeleri, banka sayısını artırarak sağlanan kredi kaynağının artırılma çabası da diğer bir önemli sebeptir.

Çizelge 8’de anket çalışması sonucu elde edilen şubesel yapılanmanın müşteri tercihlerine etkisi tablosu yer almaktadır.

3.3.2. Analiz Sonuçları

Uygulaması yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler kullanılarak şubesel yapılanmanın müşteri tercihlerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu tablo Çizelge 8 olarak düzenlenmiştir.

Çizelge 8. Şubesel Yapılanmanın Müşteri Tercihlerine Etkisi

	Hiç Önemli Değil (1)	Önemli Değil (2)	Kararsızım (3)	Önemli (4)	Çok Önemli (5)
YAPILANMA İLE İLGİLİ SORULAR	%	%	%	%	%
Bankanızı seçerken şubelerinde bir Danışma'nın (yönlendirmenin ve parasal olmayan bazı işlemlerin yapıldığı birim) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	2,3	6,3	2,3	40,2	49,0
Bankanızı seçerken şubelerinde gişe işlemleri/ operasyon/ bireysel- kurumsal pazarlama gibi servis ayırımı olup olmaması ne kadar önemlidir?	1,1	6,3	2,8	30,5	59,3
Bankanızı seçerken yaygın bir şube ağına sahip olup olmaması ne kadar önemlidir?	1,4	5,1	1,4	45,6	46,4
Bankanızı seçerken şubelerinin mekânsal genişliği ne kadar önemlidir?	4,6	25,4	4,8	44,7	20,5
Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen personel sayısı ne kadar önemlidir?	1,4	14,0	2,3	57,5	24,8
Bankanızı seçerken şubelerinde sıra numarası almadan gidebileceğiniz bir TİCARİ MÜŞTERİ GİŞESİ olup olmaması ne kadar önemlidir?	12,8	15,7	2,8	23,6	45,0
Bankanızı seçerken şubelerinin iç mekan fiziki görüntüsü (o bankaya özgü renkler, mobilyalar vb) ne kadar önemlidir?	3,7	15,1	4,6	44,7	31,9
Bankanızı seçerken şubelerinin dış mekan fiziki görüntüsün çekiciliği (kendine özgü mimari, renkler ve semboller) ne kadar önemlidir?	4,3	19,4	5,1	37,9	33,3
Bankanızı seçerken YATIRIM ve BORSA işlemleri için ayrı bir seans salonunun olması ne kadar önemlidir?	6,0	39,6	7,4	30,8	16,2
Bankanızı seçerken şube yetkilileri ile istenildiği an iletişim kurulabilmesi ne kadar önemlidir?	1,1	2,6	3,7	37,3	55,3
Bankanızı seçerken şubelerinin kolay ulaşılabilir yerlerde olması ne kadar önemlidir?	0,6	4,0	0,6	39,9	55,0
Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen erkek personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?	14,0	61,0	7,7	9,1	8,3
Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen bayan personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?	13,1	61,8	6,6	10,3	8,3

	Hiç Önemli Değil (1)	Önemli Değil (2)	Kararsızım (3)	Önemli (4)	Çok Önemli (5)
TEKNOLOJİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ SORULAR	%	%	%	%	%
Bankanızı seçerken şube dışı bankacılık (interaktif kanallar) uygulamalarının olması ne kadar önemlidir?	2,3	12,8	5,1	26,2	53,6
Bankanızı seçerken internet bankacılığını uygulamasının kolay kullanılabilir ve erişilebilir olması ne kadar önemlidir?	2,8	11,4	4,0	22,8	59,0
Bankanızı seçerken şubelerinde bir self servis bankacılık alanı'nın (para yatırma dahil tüm bankacılık işlemlerini gişelere gitmeden yapabileceğiniz teknolojik cihazlarla donatılmış ayrı bir bölüm) olup olmaması ne kadar önemlidir?	2,6	12,8	3,7	27,6	53,3
Çalışmak istediğiniz banka ya da şubeyi seçerken ATM cihazının (Bankamatik) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	0,6	1,7	1,1	19,9	76,6
Bankanızı seçerken şubelerinde bir kiosk (sürekli internet bağlantısı olan ve hemen tüm bankacılık işlemlerine olanak tanıyan cihaz) bulunması ne kadar önemlidir?	2	12,5	5,1	26,5	53,8
Bankanızı seçerken şubelerinde Q Matic(numaratör olarak bilinen ve müşterileri işlemleri ile ilgili servise bir sıra numarası vererek onları şubeye geliş sırasına göre yönlendiren cihaz) bulunması ne kadar önemlidir?	2	6,8	3,1	30,2	57,8
Bankanızı seçerken şubelerinde bir X Matic(müşterileri işlemleri ile ilgili servise şubeye geliş sırasına göre değil de banka ile çalışma performansına göre sıra numarası vererek yönlendiren cihaz) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	7,1	28,2	7,4	36,8	20,5

Çizelge 8 verileri başlıklar itibarıyla genel olarak bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda şu özellikler dikkat çekmektedir.

Bankalarda Bir Danışmanın Varlığı: Katılımcıların toplamda % 89,2'si şubelerde bir danışma biriminin olmasını önemli ve çok önemli bulmuştur. Bu oran 351 yanıtlayıcı arasında 313 kişiyi temsil etmektedir. Yeniden yapılanan şubelerde Danışma biriminin bu yönüyle önemli bir tercih faktörü olduğu görülmektedir.

Şubelerde Servis Ayırımı: Şubelerde servis ayırımının da müşterilerin şube tercihlerinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen yanıtlarda katılımcıların yalnızca 26'sı önemli değil ve hiç önemli değil yanıtını vermiş, 10'u kararsız kalmıştır. Kalan yanıtlayıcılar önemli ve çok önemli yanıtlarını vermiştir. Servis ayırımının bu derece yüksek bir oran da kabul görmesi, yeni şube yapılarının bu sayede, daha kısa sürede daha fazla işlem yapılabilmesine imkân tanınması ile açıklanabilir.

Yaygın Şube Ağının Varlığı: Bu soruyu katılımcıların 160'ı önemli, 163'ü çok önemli olarak yanıtlamıştır. Alternatif dağıtım kanallarının önemi büyüktür ancak, şubeler de yüzyüze yapılan görüşmelerin vazgeçilmez unsurudur. Şube ağının bu derece tercih sebebi oluşu, tez çalışmasında şubelerin önemi hakkında yapılan vurguları destekler niteliktedir.

Şubelerin Mekânsal Genişliğinin Önemi: Analiz verilerine göre şubelerin mekânsal genişliğinin, müşteri tercihlerinde esaslı bir unsur olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Yanıtlayıcıların % 44,7'si önemli seçeneğini işaretlemiştir. Ancak önemli bulmayanların % 25,4'lük bir kesimi oluşturduğu, bu açıdan, çok önemli yanıtı veren % 20,5'lik kesimden neredeyse % 5 daha fazla olduğu görülmektedir.

Şubelerinde İstihdam Edilen Personel Sayısı: Analiz sonuçları, şubelerde istihdam edilen personel sayısının da bir tercih nedeni olduğunu göstermektedir. Bir bankanın şubelerindeki en önemli gider kalemi, personel giderleridir. Personel giderleri, maaş, sigorta primleri, sağlık harcamaları, eğitim vb. giderlerden oluşmakta ve oldukça büyük bakiyelere ulaşmaktadır. Zaten şubesel başarı kriterlerinden birinin de gişe hizmetlerinden elde edilen masraf ve komisyonların personel giderlerini karşılama yüzdesi olduğu bilinmektedir.

Personel giderlerinin bu kadar önemli bir maliyet kalemi olması nedeniyle bankaların bu konuda, mümkün olduğunca kısıtlayıcı önlemler almaya çalıştıkları, en az personelle en fazla işi yapmak için özel tedbirler aldıkları gözlenmektedir. Ancak personel

sayısındaki bu kısıtlama çoğu zaman faydadan çok zarar getirmektedir. Çünkü şubelerde günlük müşteri adedi homojen bir dağılım göstermemektedir. Ayın belirli gün ve haftalarında işlem ve müşteri yoğunluğu oldukça değişkendir. Örneğin bankalar, maaş ödemelerini genellikle, özel firmalara ayın 14'ünde ya da 1'inde, kamu kuruluşlarına ise 15'inde yapmaktadır. Söz konusu maaş günü ve takip eden birkaç gün boyunca şubelerde, azalarak artan bir yoğunluk söz konusu olmaktadır. Benzeri şekilde her ayın 20'si ve sonrasında vergi, SSK primi ya da isteğe bağlı sigorta primlerinin ödemeleri gerçekleşmektedir. Hazine Bonosu itfaları ve satışı genellikle Salı ve Çarşamba günleri yapılmakta, iç borcu yüksek olan Türkiye'de bu yüzden, muhtelif vadelerde çok sayıda iç borç senedi bulunmakta bu da periyodik dönemler dahilinde fazladan bir yoğunluğa sebebiyet vermektedir. Üstelik vadesi biten bonolara, hazine tarafından alternatif vadeli yenileri eklendiğinden bu konuda kanıksanmış bir yoğunluk süreklilik arz eden bir nitelik kazanmıştır.

Böylece, analiz sonuçları şubelerde istihdam edilen personel sayısının toplamda 289 önemli ve çok önemli yanıtı ile önemli bir tercih nedeni olduğunu ortaya koymaktadır.

Ticari Müşteri Gişesinin Varlığı: Sıra alınmaksızın işlem yapılan "Ticari Müşteri Gişesi"nin daha çok esnaf, tacir ve serbest meslek gurubuna mensup olan (toplam 145 kişi) yanıtlayıcılar tarafından önemli bulunacağı beklenmekte iken bu meslek gurubuna dahil olan yanıtlayıcı sayısından daha fazla bir sayıda (241 kişi) yanıtlayıcı tarafından önemli bulunduğu gözlenmektedir. Zaten tahsis amacı, anılan meslek gurubu temsilcilerine işlem sırası almaksızın zaman avantajı yaratmak olan bu birimi önemli bulan yanıtlayıcı sayısının çokluğu şaşırtıcı olmuştur. Ancak bankalarda şubesel yapılanma konusunda yapılan gözlemler neticesinde bu durumun sebepleri ile ilgili bazı açıklayıcı tespitler yapmak mümkündür. Buna göre, özellikle taşra şubelerinde bu birimin fonksiyonunu istenildiği gibi yerine getiremediği gözlenmektedir. Küçük yerleşim yerlerinde bankacılık işlemlerinin kişisel ilişki temelli olması ve birçok kişinin birbirini tanması yüzünden, şubesel organizasyonda hizmetler, zaman zaman formel kalıpların dışına çıkabilmektedir. Sonuçta bir memur ya da işçi de, eğer ticari müşteri gişesindeki çalışanı tanıyorsa işlem sırası almadan bu noktadan birçok hizmeti alabilmektedir. Bu durum anket sonuçlarının bu şekilde oluşmasına sebebiyet vermiştir.

İç Ve Dış Mekân Fiziki Görüntüsü: İç mekân fiziki görüntüsü toplamda % 76,6 ve dış mekân fiziki görüntüsü toplamda % 71,2 oranında önemli ve çok önemli yanıtları ile estetiğin şubesel tercihlerde önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Yeni yapılanan şubelerin de sadece organizasyon yapılarını değil, logolarını, renklerini, mobilyalarını vs. yenilemeleri bu sonucu doğrulamaktadır.

Seans Salonu Uygulaması: Analiz sonuçlarına göre şubelerde bir seans salonunun bulunmasının önemli bir tercih nedeni olmadığı görülmektedir. 108 yanıtlayıcı, seans salonu uygulamasını önemli bulurken 139 yanıtlayıcı için bu unsur banka tercihlerinde önemli bir neden olarak işaretlenmemiştir. Diğer yanıtların ise, 57 yanıtlayıcı için “çok önemli”, 21 yanıtlayıcı için “hiç önemli değil” ve 26 yanıtlayıcı için “kararsızım” şeklinde bir dağılım gösterdiği görülmektedir.

Yetkililerle İstenildiği An Görüşme İmkânı: Bu unsur, yanıtlayıcılar tarafından, % 37,3 oranında “önemli” ve % 55,3 oranında “çok önemli” bulunmuştur. Yetkililerin çalışma ortamının gişelerin gerisinde konumlanması eski şube yapılarına özgü bir uygulamadır. Şubede personel arasındaki hiyerarşiyi simgeleyen bu durum, karın yüksek olduğu, müşterilerin pazarlama yapmaya gerek kalmaksızın banka şubelerine akın ettiği önceki dönemlerde müşterilere de uygulanır hale gelmiştir. Oysa yeni şube yapılarında şube yönetmen ve direktörleri dahil her kademedeki yöneticinin çalışma sahası, müşterilere yakın ve kolay ulaşılabilir noktalarda konumlandırılmaktadır. Yeni şubelerdeki organizasyonel yapıda yöneticiler, sadece yapılan işlemleri onaylayan kişi konumunda değil aynı zamanda hizmetin üretim sürecinde de aktif rol oynayan bir konuma sahiptir. Böylece analiz sonuçları, yetkililerle istenildiği an temas kurulabilmesinin önemli bir tercih sebebi olduğunu göstermekte, bu durum da tezi desteklemektedir.

Şubelerin Kolay Ulaşılabilir Yerlerde Oluşu: Bu soru 140 yanıtlayıcı tarafından “önemli” ve 193 yanıtlayıcı tarafından “çok önemli” bulunmuştur. Ulaştığı toplamda 333 kişilik skor bu unsurun da önemli bir tercih nedeni olduğunu göstermektedir.

Şubelerde İstihdam Edilen Erkek Ve Bayan Personel Sayıları: Bu soruya verilen yanıtlar, şubelerde erkek ya da bayan yoğun personel profilinin birer tercih nedeni olmadığını göstermektedir.

İnteraktif Kanal Uygulamaları: Alternatif kanallar olarak da adlandırılabilir bu uygulamanın varlığının 92 yanıtlayıcının “önemli” , 188 yanıtlayıcının “çok önemli”

seçeneğini seçmesi dikkate alındığında müşteri tercihlerinde esaslı bir etken olduğu anlaşılmaktadır.

İnternet Bankacılığının Kolay Kullanılabilir Ve Ulaşılabilir Oluşu: Günümüzde bankacılık sisteminde mevcut hemen hemen bütün ticari bankaların bir web sitesi bulunmaktadır. Analiz sonuçları, kullanımı ve erişimi kolay olan web sitelerinin tercihlerde önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Self Servis Bankacılık Alanı Uygulaması: Yeni yapılanan şubelerde, müşterilere, para yatırma dahil olmak üzere birçok bankacılık işlemini, gişelere gerek kalmaksızın gerçekleştirmeye yarayan teknolojik cihazlar bulunmaktadır. Bu cihazlar sayesinde, banka şubelerinde müşteri yoğunluğu belirgin ölçüde azalmaktadır. Bankalar ayrıca, müşterilerini bu kanallara yönlendirerek iş yükünü farklı kanallara taşımak amacıyla, bu cihazlar ile işlem yapanlara yönelik, ek puan vb. promosyonlar düzenlemektedir. Yanıtlayıcıların 97'si self servis bankacılık alanı uygulamasını tercihlerde "önemli" olarak görürken, 188'i "çok önemli" bulmuştur. Bu yönü ile söz konusu uygulamanın, banka tercihlerinde esaslı bir neden olduğu söylenebilir.

ATM Cihazının Varlığı: Analiz sonuçları, teknolojinin bankacılık alanındaki uygulamaları arasında banka müşterileri açısından en çok benimsenen ürünün ATM'ler olduğunu göstermektedir. Bu uygulamaya, katılımcıların % 19,9'unun (70 kişi) "önemli", % 76,6'sının (269 kişi) "çok önemli" yanıtını vermesi, ATM'lerin, şubesel tercihlerde en önemli belirleyicilerden biri olduğunu göstermektedir.

KIOSK Ünitesinin Varlığı: Sürekli internet bağlantısı ile, PC sahibi olmayanlara da şube içinde daha ucuz işlem yapma imkanı sunan bu cihazların, toplamda 282 kişilik önemli ve çok önemli yanıtı ile tercihlerde aranan bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Q MATIC Sıralama Sisteminin Varlığı: Eski şube yapılarında sıralama sistemleri bulunmamaktadır. Bu durum çoğu zaman müşteri ve personel şikâyetlerine sebebiyet vermektedir. Yeni şube yapılarında ise müşterileri şubeye geliş sırasına göre yönlendiren Q Matic cihazları mevcuttur. Bu cihazlar sayesinde müşterileri adil bir şekilde işlem sırasına sokmak mümkün olmakta bu durum da müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Yanıtlayıcıların 106'sının önemli ve 203'ünün çok önemli olarak bu soruyu yanıtlamaları, şubelerde Q Matic sıralama sisteminin bulunmasının temel tercih nedenlerinden biri olduğunu göstermektedir.

X MATIC Sıralama Sisteminin Varlığı: Web tabanlı çalışan ve kiosk ünitesinin sonradan entegre edilen bir ünitesi olan bu sıralama sisteminin özelliği, bağlı bulunduğu Kiosk ünitesi sayesinde, banka müşterilerinin çalışma performanslarını görebilmesi ve bu verimlilik derecesine göre onlara işlem sırası vermesidir. Analiz sonuçları, uygulamanın bu yönüyle, önemli bir bölüm müşteri tarafından olumlu karşılanmadığını göstermektedir. Müşterileri bankaya olan verimlerine göre sıralamada, bankaca çok verimli bulunan bir müşterinin, bu sayede şubeye gelir gelmez işlem yapma imkânına kavuşması, uzun süreler boyunca bekleyen diğer müşterilerin tepkisini toplamakta, bazı müşterilerin banka ile çalışmayı tamamen terk etmesine sebep olmaktadır. Böylece müşteri kaybına sebep olabilen bu sıralama sisteminin tercih edilen bir uygulama olmadığı görülmektedir.

Çizelge 9'da anket çalışması sonucu elde edilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Çizelge 9. Tanımlayıcı İstatistikler (Descriptive Statistics)

Sorular	N	Ortalama	Standart Sapma
—Bankanızı seçerken şubelerinde bir Danışma'nın (yönlendirmenin ve parasal olmayan bazı işlemlerin yapıldığı birim) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	351	4,27	,95
—Bankanızı seçerken şubelerinde gişe işlemleri/ operasyon/ pazarlama gibi servis ayırımı olup olmaması ne kadar önemlidir?	351	4,40	,90
—Bankanızı seçerken yaygın bir şube ağına sahip olup olmaması ne kadar önemlidir?	351	4,30	,85
—Bankanızı seçerken şubelerinin mekânsal genişliği ne kadar önemlidir?	351	3,51	1,20
—Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen personel sayısı ne kadar önemlidir?	351	3,90	,97
—Bankanızı seçerken şubelerinde sıra numarası almadan gidebileceğiniz bir ticari müşteri gişesi olup olmaması ne kadar önemlidir?	351	3,72	1,48
—Bankanızı seçerken şubelerinin iç mekân fiziki görüntüsü (o bankaya özgü renkler, mobilyalar vb.) ne kadar önemlidir?	351	3,86	1,13
—Bankanızı seçerken şubelerinin dış mekân fiziki görüntüsünün çekiciliği (kendine özgü mimari, renkler ve semboller) ne kadar önemlidir?	351	3,77	1,22
—Bankanızı seçerken yatırım ve borsa işlemleri için ayrı bir seans salonunun olması ne kadar önemlidir?	351	3,12	1,26
—Bankanızı seçerken şube yetkilileri ile istenildiği an iletişim kurulabilmesi ne kadar önemlidir?	351	4,43	,78
—Bankanızı seçerken şubelerinin kolay ulaşılabilir yerlerde olması ne kadar önemlidir?	351	4,45	,75
—Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen erkek personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?	351	2,37	1,09
—Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen bayan personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?	351	2,39	1,10
—Bankanızı seçerken şube dışı bankacılık (interaktif kanallar) uygulamalarının olması ne kadar önemlidir?	351	4,16	1,13
—Bankanızı seçerken internet bankacılığı uygulamasının kolay kullanılabilir ve erişilebilir olması ne kadar önemlidir?	351	4,24	1,14
—Bankanızı seçerken şubelerinde bir self servis bankacılık alanı'nın (para yatırma dahil tüm bankacılık işlemlerini gişelere gitmeden yapabileceğiniz teknolojik cihazlarla donatılmış ayrı bir bölüm) olup olmaması ne kadar önemlidir?	351	4,16	1,14
—Çalışmak istediğiniz banka ya da şubeyi seçerken, ATM cihazının (Bankamatik) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	351	4,70	,64
—Bankanızı seçerken şubelerinde bir KIOSK (sürekli internet bağlantısı olan ve hemen tüm bankacılık işlemlerine olanak tanıyan cihaz) bulunması ne kadar önemlidir?	351	4,18	1,11
—Bankanızı seçerken şubelerinde Q Matic (numaratör olarak bilinen ve müşterileri işlemleri ile ilgili servise bir sıra numarası vererek şubeye geliş sırasına göre yönlendiren cihaz) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	351	4,35	,97
—Bankanızı seçerken şubelerinde bir X Matic (müşterileri işlemleri ile ilgili servise, şubeye geliş sırasına göre değil de banka ile çalışma performansına göre sıra numarası vererek yönlendiren cihaz) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	351	3,35	1,28

Çizelge 9 verilerine göre, tanımlayıcı istatistikler tablosunda sorulara verilen yanıtların ortalama değerlerine bakıldığında, bankaların yaygın bir ATM uygulamasının bulunmasının müşteri tercihlerinde en önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Gerçekleşen 4.70 ortalama, bu yargıyı ispatlamaktadır.

Yine ATM uygulaması kadar önemli bulunan faktörler incelendiğinde, şubelerin kolay ulaşılabilir yerlerde bulunması 4.45 ortalama ile, yetkililerle istenildiği an iletişim kurulabilmesi 4.43 ile, şubelerde servis ayırımının olması 4.40 ile ve bir sıralama sistemi olan Q Matic uygulaması 4.35 ile tercihlerde aranan, önem derecesi yüksek diğer unsurlar olarak dikkati çekmektedir. Bu faktörleri, yaygın bir şube ağının bulunması unsuru, yeni şube yapılarında görülen diğer uygulamalardan Danışma biriminin bulunması ve internet bankacılığının erişim ve kullanım kolaylığı hususları takip etmektedir.

Çizelge 9'da görülen diğer bir önemli özellik, şubelerde erkek ya da bayan yoğun personel sayısının tercihlerde bir önemi bulunmamasıdır. Benzer şekilde, gerçekleşen skora bakıldığında, Yatırım ve Borsa seans salonunun bulunmamasının tercihleri önemli oranda etkilemediği, ayrıca X matic sıralama sisteminin bulunmasının da önemli sayılabilecek bir yanıtlayıcı kitlesi tarafından tercih edilmeme nedeni olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Çizelge 10'da Varyans Analizi yapılmış ve demografik unsurlar ile yanıtlar arasındaki etki boyutu tespit edilmek istenmiştir.

Çizelge 10. Varyans Analiz Tablosu (ANOVA) ve Önem Düzeyleri

FAKTÖR	Yaş	Eğitim	Cinsiyet	Meslek	Protokol	Medeni Durum	PC Kullanım	Kendine Ait PC	İnternet Kullanım	Gelir	Banka Hesap Sayısı
Bankanızı seçerken şubelerinde bir danışmanın (yönlendirmenin ve parasal olmayan bazı işlerin yapıldığı birim) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	2.758*	1.881	0.476	2.345*	4.828*	1.523	2.489	0.231	0.241	1.768	1.518
Bankanızı seçerken şubelerinde gişe işlemleri/operasyon/bireysel-kurumsal pazarlama gibi servis ayırımı olup olmaması ne kadar önemlidir?	0.889	2.418	0.097	5.450**	0.926	0.016	12.376**	0.962	0.907	2.814*	1.176
Bankanızı seçerken yaygın bir şube ağına sahip olup olmaması ne kadar önemlidir?	4.579*	2.219	0.508	4.260*	1.440	0.046	2.399	0.349	14.150**	1.195	1.759
Bankanızı seçerken şubelerinin mekansal genişliği ne kadar önemlidir?	7.193**	1.552	2.195	6.480**	2.170	1.408	4.928*	0.606	0.362	0.708	4.922*
Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen personel sayısı ne kadar önemlidir?	3.455*	0.696	0.240	4.242*	0.006	1.033	0.140	2.265	0.003	0.605	5.085
Bankanızı seçerken şubelerinde sıra numarası almadan girebileceğiniz bir ticari müşteri gişesi olup olmaması ne kadar önemlidir?	1.611	5.560*	0.748	21.197**	0.880	2.321	0.413	1.974	1.424	1.918	3.366*
Bankanızı seçerken şubelerinin iç mekan fiziki görüntüsü (o bankaya özgü renkler, mobilyalar vb) ne kadar önemlidir?	2.610*	4.060*	0.430	1.180	0.305	5.191*	0.174	13.024**	2.143	1.803	0.338
Bankanızı seçerken şubelerinin dış mekan, fiziki görüntüsünün çekiciliği (kendine özgü mimari, renkler ve semboller vb)ne kadar önemlidir?	2.909*	3.917*	0.348	0.551	0.558	5.002*	0.055	6.792*	0.040	1.230	0.147
Bankanızı seçerken yatırım ve borsa işlemleri için ayrı bir seans salonunun olması ne kadar önemlidir?	2.179	1.577	0.017	7.690**	2.124	2.898	5.377*	0.345	1.973	6.220**	1.597

Bankanızı seçerken şube yetkilileri ile istenildiği an iletişim kurulabilmesi ne kadar önemlidir?	5.497**	2.239	4.905*	3.091*	4.212*	0.001	1.758	2.802	5.763*	1.293	1.596
Bankanızı seçerken şubelerinin kolay ulaşılabilir yerlerde olması ne kadar önemlidir?	1.612	5.997*	0.008	4.593**	0.395	0.944	0.193	0.462	0.697	1.021	1.128
Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen erkek personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?	1.412	0.331	3.326	1.698	4.502*	2.484	1.467	0.250	0.007	1.491	7.471**
Bankanızı seçerken şubelerinde istihdam edilen bayan personel sayısının çok olması ne kadar önemlidir?	0.857	1.955	2.624	1.418	0.129	0.600	0.450	0.469	0.008	2.754*	2.046
Bankanızı seçerken şube dışı bankacılık (interaktif kanallar) uygulamalarının olması ne kadar önemlidir?	2.815*	6.377**	1.585	1.067	0.409	3.628	0.558	3.613	37.207**	1.949	3.996
Bankanızı seçerken internet bankacılığı uygulamasının kolay kullanılabilir ve erişilebilir olması ne kadar önemlidir?	3.932*	1.782	2.961	1.179	0.067	0.454	2.436	9.360*	39.965**	1.721	3.125*
Bankanızı seçerken şubelerinde bir SELF SERVİS BANKACILIK ALANI' nin (para yatırma dahil tüm bankacılık işlemlerini gişelere gitmeden yapabileceğiniz teknolojik cihazlarla donatılmış ayrı bir bölüm) olup olmaması ne kadar önemlidir?	2.775*	3.254*	0.018	0.716	0.816	1.136	0.968	6.005*	14.026**	1.502	0.978
Bankanızı seçerken şubelerinde bir KIOSK (sürekli bir internet bağlantısı olan ve hemen tüm bankacılık işlemlerine olanak tanıyan cihaz) bulunması ne kadar önemlidir?	2.865*	2.708*	3.253	0.333	0.415	3.787	0.797	6.514*	14.967**	2.347*	0.472

Bankanızı seçerken şubelerinde Q matic (numaratör olarak bilinen ve müşterileri işlemleri ile ilgili servise bir sıra numarası vererek onları şubeye geliş sırasına göre yönlendiren cihaz) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir?	1.618	5.886*	1.215	2.589*	1.542	1.069	4.505*	0.166	1.750	2.695*	1.427
Bankanızı seçerken şubelerinde bir X MATIC (müşterileri işlemleri ile ilgili servise şubeye geliş sırasına göre değil de banka ile çalışma performansına göre sıra numarası vererek yönlendiren cihaz kredi kartı veya..) bulunup bulunmaması ne kadar önemlidir	1.584	1.019	3.887	6.601**	0.465	2.466	4.252*	2.772	0.497	0.676	0.480

* $p<0.05$; ** $p<0.01$ (İki Yönlü) (Two-Tailed)

Çizelge 10 verilerine göre, yaş ile Danışma birimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Aradaki ilişkinin pozitif olması, yaş ilerledikçe, danışma biriminin yardım almak amacıyla daha önemli bulunduğunu göstermektedir.

Dikkat çeken bir ilişki de servis ayırımı ile meslek arasındadır. Ankete katılan yanıtlayıcıların büyük kısmı, yeni yapılanmalardaki bu organizasyon türünün önemli bir tercih unsuru olduğunu belirtmiştir. Teorik bölümde belirtildiği gibi servis ayırımı, şubelerde iş akışını hızlandırmakta, bu sayede müşteriler işlemlerine göre yönlendirilmekte, şube çalışanlarının işlemsel bazda uzmanlaşması sağlanmakta böylece hizmet kalitesi üst seviyede gerçekleşmektedir. Bir esnafın P.O.S (Point of sale), çek talebi ya da bir sabit gelirlinin tüketici kredisi, bu ayırım sayesinde kısa sürede sonuçlanabilmektedir.

Yaygın şube ağı ile meslek arasında da dikkat çeken bir ilişki vardır. Özellikle esnaf ve tacirler için bir bankanın yaygın bir şube ağına sahip olması, önemli bir tercih nedenidir. Bu kesim için tüm ülkeyi kapsayan bir şube ağı sayesinde farklı yerlerdeki üreticiler, toptancılar ve perakendeciler ile çalışmak, onlara havale yapmak, senet alışverişinde bulunmak böylece hem daha kolay, hem de EFT işlemi gerektirmediğinden daha ucuzdur. Bu açıklama, ATM cihazlarının genellikle şube duvarlarına monte edildiği düşünüldüğünde, ATM uygulaması ile meslek arasında ortaya çıkan ilişki için de geçerlidir.

İşçi ve memur gibi sabit gelirliler için de yaygın bir şube ağı önemlidir. Bu sayede her yerden ve her zaman para çekmek, havale işlemi yapmak veya tatil vb. zamanlarda çıkabilecek sorunları (ATM kartının cihaz içinde kalması gibi) şube içinden yüzyüze görüşerek giderebilmek mümkün olmaktadır.

Bankalarda istihdam edilen personel sayısı ile bankalarda açılan hesap sayısı arasında da negatif bir ilişki beklenmektedir. Bu durum, personel giderlerini kısıtlamak amacıyla bankaların az personel ile çalışmak istemesi, bunun şubelerde yığılmalara sebep olması ve bu yığılmalara maruz kalan müşterilerin alternatif banka arayışına girmesi sonucu farklı bankalarda da hesap açmaya yönelmesi ile açıklanabilir. Analiz sonucu F değerlerinin pozitif bulunması, beklentilerin tersine bir sonuçtur.

Ticari Müşteri Gişesi uygulaması ile Meslek faktörü arasında oldukça önemli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Zaten belirli meslek gurubu için yeni şubelerde oluşturulan bu uygulamanın, doğal olarak bu sonucu vermesi gerekmektedir.

Yine meslek ile Yatırım ve Borsa işlemleri için bir seans salonu uygulaması arasında bir ilişki gözlenmektedir. Meslek guruplarının ağırlıklı kısmı memur olup, bu gurubun eğitim seviyesinin diğerlerinden yüksek oluşu ve yatırım- borsa işlemlerini bilgisayar aracılığıyla yapması, diğer ağırlıklı bölümün esnaf ve tacirlerden meydana gelip, onların da bilgisayarı daha az kullanan kesimi oluşturduğu ve bu tarz işlemleri yüzyüze gerçekleştirebilmesi, bu ilişki için mantıklı bir açıklama sayılabilir.

Şube yetkilileriyle istendiği zaman görüşme imkânı ile maaş protokolü arasında görünen ilişki şu şekilde açıklanabilir. Bir kurum ile maaş protokolü imzalayan bankalar, çoğu zaman, imza sürecine kadar geçen kurumu ikna sürecinde, kuruma ve çalışanına birtakım vaatlerde ve imtiyazlı davranışlarda bulunmaktadır. Verilen bazı söz ve ödünler, maaş protokolü yapmış olan kurum çalışanın, yapmak istediği bankacılık işlemlerini bile bazen bir şube yetkilisine yaptırma refleksine sebebiyet vermekte, bazen de bunun kendisine tanınmış bir hak olduğunu düşünmesine sebep olmaktadır.

Meslek ile ilgisi olan bir diğer unsur, şubelerin kolay ulaşılabilir yerlerde olmasıdır. Özellikle esnaf-tacir ve serbest meslek sahiplerinin kolay ulaşılabilir şubesi olan bankaları tercih ettikleri bilinmektedir. Bu gurubun temsilcileri için, işletmesini kapatarak uzun bir yol kat edip banka şubesine gitmek önemli kayıplara sebep olacaktır. Bu yüzden yakın, ulaşımı kolay olan banka şubeleri, bu kesim için önemli bir tercih sebebidir.

Banka şubelerinde istihdam edilen erkek personel sayısı ile maaş protokolü arasında da bir ilişki dikkat çekmektedir. Bu durum şu şekilde açıklanabilir: Bir banka ile maaş protokolü olan kurum personeli, genellikle kendisini o banka için diğer müşterilerden daha özel hissetmek ve personel ile daha samimi olmak eğilimdedir. Beklenen bu samimiyetin, Türkiye'nin toplumsal yapısı düşünüldüğünde erkek personel ile daha kolay yakalanabilmesi, arada bir ilişkinin doğmasını sağlamaktadır.

Şube Dışı Bankacılık Uygulamaları ile İnternet Kullanımı faktörü arasında çok güçlü bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Genellikle interneti kullanmayı bilen müşterilerin interaktif kanalları daha rahat kullanabileceği göz önüne alındığında bunun beklenen bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. İnteraktif kanalların kullanımı ile eğitim arasındaki ilişki de dikkat çekmektedir. Şube dışı bankacılık daha çok eğitim seviyesi yükseldikçe kullanımı artan bir uygulamadır.

İnternet bankacılığı uygulaması ile kişilerin kendilerine ait bir bilgisayarları olması ve internet kullanımı faktörü arasında da önemli bir bağlantı gözlenmektedir. Bankaların bu uygulamasının, çoğu zaman kendisine ait internet bağlantılı bir bilgisayarı olan kişiler tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Bu açıklama, Kiosk cihazları ile Kendine Ait PC ve İnternet Kullanımı faktörleri arasındaki ilişki için de geçerlidir.

Self servis bankacılık alanı uygulaması ile kişilerin kendilerine ait bilgisayarlarının olması ve internet kullanımı arasında da benzer bir ilişki bulunmaktadır. Bu uygulamanın müşteriler tarafından kullanılabilmesi için, müşterilerin en azından temel düzeyde bilgisayar ve internet kullanımını bilmeleri gerekmektedir. Bu bilgi donanımına sahip bir müşterinin kendi internet bağlantılı bilgisayarına sahip olması ve söz konusu uygulamaları kullanabilmesi arasında doğrusal bir orantı beklenen bir sonuç olmalıdır.

Bankalarda ATM bulunması ile meslek arasında da bir ilişki gözlenmektedir. Bankaların müşterilerinin genellikle gelir sahibi kişilerden oluşması ve bu kişilerin sık sık para transferi yapan, düzenli olarak maaş geliri elde eden bir profil çizmeleri, üstelik te bu işlemlerin ATM lerce, şube içinden daha ucuza gerçekleştirilebilmesi, arada böyle bir bağlantının oluşmasını açıklanabilir kılmaktadır.

Meslek faktörü ile X Matic sıralama sistemi arasında da bir ilişki söz konusudur. Müşterinin verimliliğini esas alan bu uygulamada sıra avantajı elde etmesi beklenen meslek gurubu, genel olarak aylık ortalama geliri sabit gelirlilerden yüksek olan esnaf ve tacirlerdir. Bankaların daha fazla ürününden faydalanarak, karşılığında diğer meslek guruplarına nazaran daha fazla masraf ve komisyon ödeyen, gelire orantılı olarak daha yüksek limitli ve prestijli kredi kartı kullanan, bu şekilde bankanın daha yüksek verim elde ettiği kesim olan esnaf ve tacirlerin bu

uygulamayı desteklemesi beklenebilecek bir durumdur. Böylece, daha çok, esnaf ve tacirlerden oluşan yüksek gelir sahipleri ile X Matic cihazlarının tercih sebebi olması arasında doğru orantı vardır denilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde bankalar, artık eskisi kadar kolay ve büyük kârlar elde edememektedirler. Bundan 10 sene öncesine kadar, %100 ve üzerinde mevduat ve bono faizlerinin olduğu bir dönemde bankalar, müşterileri ile 5-10 puanlık faiz farkı pazarlıkları yapabiliyorlar iken, bugün bu pazarlıklarda konuşulan rakamlar yarım puana ya da en fazla bir puana kadar düşmüştür. Yani geçmiş yıllarda kendi kârından bu kadar büyük rakamlar feda edebilen bankalar, şimdi neredeyse pazarlık yapamaz hale gelmiştir.

Sektördeki kârlılık böylesine daralmışken ve bankacılık sistemindeki yasal düzenlemeler bankaları gerçek fonksiyonlarına yönlendirmeye çalışırken, yeni gelir kalemleri arayışına girmek, bankalar için kaçınılmaz hale gelmiştir. Telekomünikasyon alanında teknolojinin büyük gelişimi de alternatif arayışı içinde olan bankaların işini kolaylaştırmış, yeni ürünlerin icat edilmesine imkân sağlamıştır. Bu bağlamda günümüzde bankacılık ürünleri, sayıları yüzleri bulan bir yelpaze oluşturmaktadır. Ayrıca anket sonuçlarında, self servis bankacılık alanında müşterilerin kullanımına sunulan bu ürünlerin, onların banka tercihlerinde de önemli bir etken olduğu görülmektedir. Anket çalışmasına katılan yanıtlayıcılar için kiosk, ATM, interaktif kanallar uygulamalarının şube tercihlerinde önemli yüzde oranları ile belirleyici unsurlar olduğu görülmüştür.

Ancak tüm bu yeni ürünlerin eski şube organizasyon yapısında müşteriye sunulmasının mümkün olmadığı kısa zamanda anlaşılmıştır. Şubelerde mevcut yoğunluk içerisinde bocalayan banka personelinin, üstelik te, işlem başına bir müşterinin gişede kalma süresi ya da, standart bir gişe görevlisinin günlük ortalama üretmesi gereken dekont sayısı bile hesaplanmışken, sözkonusu bu yeni ürünleri pazarlaması beklenemez. Ayrıca bankacılık mesleğinde her şey, müşterinin ikna edilip güveninin sağlanmasından geçmektedir. Yoğun çalışma ortamında, herhangi bir şube çalışanının, sıradaki yüzlerce müşterinin baskısı altında yeni bir ürünü tanıtarak müşterisini ikna etmesi, böylece şube kârına ek katkıda bulunması oldukça zor olacaktır. Ancak servis ayırımı ile etkin bir pazarlama faaliyeti ve müşteri memnuniyeti yaratılabilir. Ankete katılan yanıtlayıcıların büyük bir bölümünün

danışma birimini de kapsayan servis ayırımını önemli bulması bu yargıyı destekler niteliktedir.

Temelinde alternatif ürünlerin müşteriye pazarlanması olan şubesel yenileme düşüncesi, bu hedefin eski şube yapılarında mümkün olamayacağına anlaşılması üzerine doğmuştur. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için bankalar, çok güçlü uzman pazarlama kadroları kurmak zorundadır. Ancak bu başarılı olsa bile eski şube yapılarında sistem aksayacaktır. Çünkü pazarlama yapılarak şubeye çekilen müşterinin operasyonel işlemlerinin de kısa zamanda ve hatasız sonlandırılabilmesi gerekir. Bu yüzden operasyonel yapıda otomasyon ayrı bir değer kazanmaktadır. İşlemlerin bazısı uzun süreler aldığından ve bu süreçte müşteri ile yüzyüze iletişim gerektirmediğinden, bu tür işlemler müşteriden yalıtılmış ayrı bir bölümde yürütülmelidir. Sonuçta, yeni şubelerde ortaya çıkan genel üçlü ayırım, böylece, pazarlama, operasyon ve gişe işlemleri isimleriyle ortaya çıkmaktadır. Çalışmada yapılan anket sonuçlarına göre, banka müşterilerinin servis ayırımı uygulamasından oldukça memnun oldukları anlaşılmaktadır. Anket çalışmasının uygulandığı, 351 müşterinin % 30.5'i, uygulamanın tercihlerinde önemli olduğunu, % 59.3'ü, çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Farklı meslek gruplarına dahil yanıtlayıcı kitlesinin bu eğilimi, servis ayırımı uygulamasının hemen her meslek grubuna dahil müşteriler tarafından benimsendiğini göstermektedir. Yine anket sonuçlarından elde edilmiş varyans analizi tablosuna göre, meslek faktörü ile servis ayırımı uygulaması arasında tespit edilen ilişkinin yüksekliği bu yargıyı destekler niteliktedir.

Şubelerdeki operasyon ekibi de en az pazarlama ekibi kadar uzman kişilerden oluşmak zorundadır. Şubelerdeki bu şekildeki servis ayırımı, ihtisaslaşmış personel yetiştireceğinden, bankaların bu konuda orta ve uzun vadede sıkıntı çekmeyeceği anlaşılmaktadır. Anket sonuçlarına göre, servis ayırımının bu derece yüksek bir değerde genel kabul görmesi, uzmanlaşmanın beraberinde getirdiği hızlı ve kaliteli hizmet faktörüne bağlanabilir.

Şubesel organizasyonun yenilenmesinde bankaların dikkat etmesi gereken çok önemli bir husus bulunmaktadır. Bilindiği gibi bankalar şubelerini sınıflara ayırmaktadır. Bu sınıflandırmada Kurumsal Şubeler, Perakende Şubeler gibi isimler bulunmakta ve isimlerine göre bu şubelerin yetkileri, yapabileceği işlemler

değişmektedir. Bankalar bu sınıflandırmayı yaparken, şubelerin bulunduğu çevrenin müşteri yapısını dikkate almaktadır. Örneğin, büyük işletmelerin bulunmadığı bir yere en uygun şube türü bireysel bankacılık şubeleridir. Ancak bu, amaçlara ters düşen, verimliliği azaltabilecek bir durumdur. Çünkü böyle bir bölgeye büyük ölçekli bir firma kurulursa ve bu firma talep ettiği ürünlerle yetkilendirilmemiş mevcut Bireysel Bankacılık şubesine başvurursa ne olacaktır. Böyle bir durumda bankalar, talepte bulunulan şubenin müşteriye, işlemle yetkilendirilmiş yakın bir şubeye yönlendirmesini beklemektedir. Ancak yönlendirilen şube müşteriye çok uzak olabilir, bu ve benzeri kısıtlayıcı sebepler müşterinin kazanılmasını engellemektedir. Uygulaması yapılan anket çalışmasına göre, şubelerin müşteriye yakınlığı, müşterinin bankaya yönelik önemli bir tercih nedenidir. Çalışmada yanıtlayıcıların % 39.9'u bu konuyu önemli, % 55'i ise çok önemli bulmuşlardır. Yanıtlayıcıların yalnızca % 4'ünün şubelerin kolay ulaşılabilirliğini önemli bulmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, şubelerin kolay ulaşılabilir yerlerde oluşunun tercihleri belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Bu nedenle bankalar, şubelerini sınıflandırmak suretiyle ulaşım sorunlarına sebebiyet vermemeli, bunun yerine Genel Müdürlük örgütünde uzman operasyon grupları oluşturarak buradan tüm şubelerine destek vermelidir. Böylece şubeler, tüm ürünlerinin müşteriye servis edilebildiği aktif dağıtım kanalları haline getirilmelidir.

Şubesel yenilenmelerde ayrılan servislerin ek bir avantaj olarak, birbirlerini denetlemeleri sonucunda, daha nitelikli hizmetleri sağladığı görülmektedir. Bu oto-kontrol sayesinde şubelerde istismarlar da azalmış, teftiş kurullarının iş yükü önemli ölçüde kolaylaşmıştır.

Günün değişen koşullarında, kârlılığını sürdürmeyi ve artırmayı amaçlayan her banka, şubelerini aktif birer pazarlama merkezi haline getirerek, gişeler, operasyon ve pazarlama olmak üzere en az üçlü bir ayırma gitmelidir. Bu yapıda ayrıca alternatif dağıtım kanallarının da bulunduğu ayrı bir bölüm de oluşturarak mevcut yoğunluğu bu kanallara yöneltmelidir. Bu ayırım, bankaların piyasadaki yerlerini korumalarının temel koşulu haline gelmiştir.

Görüldüğü gibi, bankaların şubelerini günün koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırmaları, müşteri memnuniyetlerini gerçekleştirebilecektir. Müşteri

memnuniyetinin sağlanabilmesi beraberinde bağımlı müşterileri getirecek sonuçta bankanın artan müşteri profili, kârlılığını ve ülke ekonomisine katkısını artıracaktır.

BANKALARDA YENİ ŞUBESEL YAPILANMA VE MÜŞTERİ TERCİHLERİNDEKİ ÖNEMİ

ÖZET

Telefon Bankacılığı, yeni nesil ATM cihazları, kiosk cihazları, internet bankacılığı ve e-bankacılık, günümüz bankacılığının yeni şeklini temsil etmektedir. Banka şubeleri günümüzde, değişen fiziki görüntüleri, organizasyonel yapıları ve alternatif dağıtım kanalları ile eskisinden çok farklı bir yüzle karşımıza çıkmaktadır.

Artan rekabetin kâr marjlarını düşürmesi üzerine piyasadaki konumunu korumaya çalışan bankalar, bu yarışta, teknolojinin de getirilerinden sonuna kadar yararlanmaya çalışmaktadır. Nüfusun artması ve teknolojinin yeni ürünler ortaya çıkarması sonucu iş yükünün ağırlaşması da beraberinde, şubelerin sahip olduğu mekansal genişliği en optimal bir şekilde kullanım zorunluluğunu doğurmuştur. Bu yüzden servis ayırımına giderek, otomasyonu da ön plana alan bankalar şubelerini yeniden yapılandırmaktadırlar.

Bankalarda yeni şubesel yapılanma ile hedeflenen stratejiler şöyle özetlenebilir: Verimliliğe göre sıralama sistemleri kullanarak, günlük kalabalık içinden kendisine en verimli müşterileri seçebilmek, önceliği onlara tanımak. Böylece, en yüksek verim aldığı müşteriler ile ilişkiyi derinleştirmek. Şubeleri servislere ayırarak işlem bazında uzmanlaşmayı sağlamak, böylece iş akışını hızlandırmak ve ihtiyaca göre hizmeti mümkün kılmak. Şubeleri aktif birer pazarlama merkezi haline getirmek ve böylece ürün satışında da uzmanlaşmaktır.

Paranın fiziksel akışının sağlanması açısından şubeler, sistemde her zaman varlığını sürdürecektir. Güven unsurunun en önemli ögesi olan insanlar, gelecekte de şubesel işlemlere ihtiyaç duyacaklardır. Bu ihtiyacın devamlılığını bilen bankacılar da şubeleri için yeni çalışma stratejileri geliştirmeye ve bankacılığı teknoloji ile takviye etmeye devam edeceklerdir.

Bu çalışmada, fiziksel ve organizasyonel yapıdaki değişmelerin, müşteri tercihlerindeki öneminin araştırılması hedeflenmiştir. 351 banka müşterisi ile yapılan anketler sonucunda, yeterince ATM cihazının bulunup bulunmaması, şubede gişe işlemleri, operasyon, bireysel/kurumsal pazarlama ve benzeri servis ayırımının

olması, Şube yetkilileriyle istenildiği an görüŐülebilmesi konuları müşteriler için önemli olarak vurgulanmıŐ, öte yandan çalışan personelin cinsiyeti, Şubenin mekansal genişliği, verimliliğe göre sıralama sistemlerinin olup olmaması gibi faktörlerin müşteri tercihlerinde çok önemli olmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre ise, müşterinin yaŐının, eğitim düzeyinin, mesleğinin, bilgisayar ve internet kullanımının ve gelir düzeyinin, tercihlerini etkileyen fiziksel ve organizasyonel faktörler arasında, sitatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir.

RESTRUCTURING THE BANK BRANCHES and ITS EFFECT ON CUSTOMER PREFERENCES

SUMMARY

Telephone banking, new generation Automated Teller Machines (ATM), kiosk, web banking and electronic banking are represent the new form of banking today. Today, the branches of banks have been changing their physical appearances, organizational structures, and alternative distribution channels, which are quite different from past ones.

Decreasing profit margins due to increasing competition in the market have led the banks to try to benefit from novel technologies in order to protect their market shares from competitors. Both increase in population and increase in work load caused by newly emerged products of novel technologies have forced the braches of banks to use their office spaces optimally. Therefore, the banks have differentiated their services and restructured their braches by focusing on automation.

The aims of the new structure in the braches of banks can be summarized as follows:

Using line up systems based on productivity, to select the best productive customers from the daily crowded and to give them priority.

Dividing the branches into services, to become an expert for a specific transaction, will increase the flow of jobs and supply the service for the needed customer. This will make the branches as an active marketing center.

The branches will always survive in the system to circulate flow of the physical money. People will still need to make their transactions in the braches in the future. Therefore, managers of the banks will continue to develop new strategies and bring new technologies for them.

In this study, the effects of the changes in physical and organizational structure on the preferences of customers are investigated. According to a survey conducted with 351 bank customers, it is concluded that the availability of the ATM, the availability of desk transactions, operations, individual and commercial marketing and the availability of communication with the authorized people are

emphasized as important factors. On the other hand, sex of the bank's employee, the size of the branch and the availability of the lining up system based on productivity are not important factors based on the conducted study. The results of the variance analysis have concluded that the physical and organizational factors in restructuring the banks are significantly related to customer's age, occupation, education level, use of computer and internet and income level.

TEŞEKKÜR

Tezin hazırlanmasında her aşamada bilgi ve deneyimleri ile bana her zaman yol gösterici olan Danışman Hocam Doç.Dr. Fuat Erdal'a, yine tüm safhalarında günlerini benim için harcayan hocam Dr. Abdullah Özdemir'e, analiz kısmının oluşturulması aşamasındaki cömert ilgisi için Araştırma Görevlisi Demir Özdemir'e, Yenipazar Meslek Yüksekokulu Müdürü Hocam Öğr.Gör. Adem Çataloğlu'na, İşletme bölümü öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Muhsin Özdemir'e, Nazilli MYO öğretim görevlisi Mümin Eser'e, ailem gibi yakın bulduğum Gürbüz ve Neriman Kırşen'e, çok değerli dostlarım Berrin ve Hulusi Şen'e ve firmaları HUL-BER Bilgisayar Hizmetleri Ltd. Şti.'nin tüm çalışanlarına, Oyakbank Nazilli Şube Müdürü Mustafa Ayaz'a, İş Bankası Aydın Şubesi Müdürü M. Nedim Cüceoğlu'na, İş Bankası Nazilli Şubesi Emekli Müdürü Kazım Günay'a, Garanti Bankası Nazilli Şubesi Müdürü Erkan Akar'a, tüm çalışma arkadaşlarıma ve hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez yazım sürecindeki stresime katlanan sevgili eşim Elvan'a, annem Mirat Hanım'a, babam Aydın Bey'e, ablam Güzide Aslan'a ve kardeşim Serdar'a, her zaman bana destek olarak moralimi yüksek tuttıkları için teşekkür ederim.

KAYNAKÇA

- AFŞAR, M.; ŞAKAR, S. Ü. Finansal Kurumlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- AKTAN, M., 2001. Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık, Beta Yayınları, İstanbul.
- AKTUĞLU, M. A., 1981. Banka İşletmeleri ve Muhasebesi, Ege Üniversitesi Matbaası, İzmir.
- ARHAN, S., 1997. Ticari İşletme Hukuku, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- ARTUN, T., 1983. Türkiye' de Bankacılık, Tekin Yayınevi, 2. Basım, İstanbul.
- ATAŞ, N., 1966. Banka İşletmeciliği ve Tatbikatı, Garanti Matbaası, İstanbul.
- ÇOLAK, Ö. F., YİĞİDİM, A., 2001. Türk Bankacılık Sektöründe Kriz, Nobel Yayınları, Ankara,
- ERDEM, M. Ş., 1993. Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi: Sorunlar ve Öneriler, TBB Yayınları No:174, Ankara.
- ERDEM, T., 1970. Bankacılık Temel Bilgileri, Doğu Matbaacılık, Ankara.
- EYÜPGİLLER, S., 1988. Banka ve Mali Kuruluşlar, Yargı Yayınevi, Ankara.
- EYÜPGİLLER, S., 1999. Bankacılar için Banka İşletmeciliği Bilgisi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No: 357, Ankara.
- GÜRGAN, İ., 1986. Bankacılık, MEB Yayınları, İstanbul.

- KANDİLLER, R., 1987. Türk Bankacılık Sektöründeki Son Gelişmeler, TBB Yayınları, No:141, Ankara.
- KOTLER, P, ARMSTRONG, G, 1999. Principles of Marketing, Prentice- Hall International, INC, New Jersey, USA
- KÜNEY, H., 1986. Banka Tekniği, Banka ve Ticaret hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No: 190 Ankara,
- ÖÇAL, T. vd. 1997. Para Banka, Teori ve Politika, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ÖNEY, A., 1976. İktisadi ve Ticari Deyimler Sözlüğü, Kardeş Matbaası, Ankara
- PARASIZ, İ., 2000. Modern Bankacılık Teori ve Uygulama, İstanbul.
- REİSOĞLU, S., 2004. 5020 Sayılı Kanunun Bankaları İlgilendiren Düzenlemeleri ve Uygulama Sorunları, Bankacılar Dergisi, TBB Yayınları, Sayı 48, Mart, İstanbul.
- SAUNDERS, L. S., 1985. Banka Şubesi Açmadaki Teknikler, (Çeviren: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 88, Eskişehir.
- SCHMITZ, M. J., 1986. Banka Şubesi Organizasyonu, (Çeviren: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 166, Eskişehir.
- SUNGUR, İ., 1999. Ortak Nokta Paylaşımı, Active Bankacılık ve Finans Makaleleri Kitapçığı- V, Sayı 5, İstanbul.
- ŞENER, H. O., 2000. Satış Noktasından Elektronik Fon Transfer Sistemi (EFTPOS) ve Hukuki Niteliği, TBB Yayınları, No: 219, İstanbul.

TAKAN, M., 2002. Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim, Dr. Mehmet Takan, Nobel Yayınları, Ankara.

TBB, 2005. Bankalarımız 2004, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No: 239, İstanbul.

TOKÖZ, N. H., 1976. Bankacılığın Genel İlkeleri, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın no: 120Ankara,

YAVUZ, S. T., 2002. İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri, Bankacılar Dergisi, TBB Yayınları, Sayı 42, Eylül, İstanbul.

YILMAZ, E., 2000. Türkiye’ de Kredi Kartı Uygulaması ve Ekonomik Etkileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

YÜKSEL, A. S., 1974. Bankacılık Hukuku ve İşletmesi, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI:

www.banktech.com (Erişim Tarihi: 19.04.2004)

www.branchdecisions.com (Erişim Tarihi: 13.06.2004)

www.denizbank.com (Erişim Tarihi: 01.03.2004).

www.isbank.com.tr (Erişim Tarihi: 09.03.2005)

www.kocbank.com.tr (Erişim Tarihi: 26.06.2005).

www.oyakbank.com.tr (Erişim Tarihi: 13.08.2004).

www.visa.com (Erişim Tarihi: 19.08.2004).

GÖRÜŞME YAPILAN KİŞİLER:

Kazım Günay, İş Bankası A.Ş Nazilli Şubesi eski Müdürü

Erkan Akar, Garanti Bankası Nazilli Şube Müdürü

Mustafa Ayaz, Oyakbank Nazilli Şube Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Yusuf Ziya ŞİPAL, 29.08.1975 yılında Ankara'da doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Ankara'da tamamlamıştır. 1994 Yılında Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünü kazanmış, 1998 yılında söz konusu bölümden mezun olmuştur. Şipal, 1998–2004 yılları arasında TC İş Bankası Nazilli Şubesinde müşteri temsilcisi olarak görev yapmıştır. 2004 yılından itibaren Adnan Menderes Üniversitesi Yenipazar Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır ve halen aynı görevini sürdürmektedir. Özellikle bankacılık grubu derslerini yürütmektedir. Şipal, evlidir ve İngilizce bilmektedir.