

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Berrin ÇAĞLAYAN

**BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ
AÇISINDAN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ**

İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Berrin ÇAĞLAYAN

BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİNİN REKABET STRATEJİLERİ
AÇISINDAN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. A. Eren ÖZDEMİR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Berrin ÇAĞLAYAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. M. Koray ÇETİN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. A. Eren ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Özer DEMİR (İmza)

Tez Başlığı: Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Rekabet Stratejileri Açısından İçerik Analizi
ile İncelenmesi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 26/07/2017

Mezuniyet Tarihi : 14/09/2017

(İmza)
Yrd. Doç. Dr. Ayça BÜYÜKYILMAZ
Müdür V.

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Rekabet Stratejileri Açısından İçerik Analizi İle İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Berrin ÇAĞLAYAN



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Berrin ÇAĞLAYAN
Öğrenci Numarası	20135212015
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme A.B.D.
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(*) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Yrd. Doç. Dr. A. Eren ÖZDEMİR
Tez Başlığı	Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Rekabet Stratejileri Açısından İçerik Analizi İle İncelenmesi
Turnitin Ödev Numarası	839438794

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 135 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 24/08/2017 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 14

alıntılar dahil % 13 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

24/08/2017

Yrd.Doç. Dr. A. Eren ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIK VE REKABET STRATEJİLERİ KAVRAMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Bireysel Bankacılık Kavramı.....	4
1.1.1. Bireysel Bankacılığın Özellikleri.....	4
1.1.2. Bireysel Bankacılığın Dünya'daki Gelişimi.....	5
1.1.3. Bireysel Bankacılığın Türkiye'deki Gelişimi.....	7
1.1.4. Bireysel Bankacılığın Bankalar Açısından Önemi.....	20
1.2. Bireysel Bankacılık Ürünleri.....	21
1.2.1. Tüketici Kredileri.....	22
1.2.2. Banka Kartları.....	27
1.2.3. Kiralık Kasalar.....	33
1.2.4. Sigorta Ürünleri.....	33
1.3. Bireysel Bankacılık Hizmetleri.....	34
1.3.1. Otomatik Vezne Makineleri	35
1.3.2. Satış Noktası Terminali.....	38
1.3.3. Elektronik Fon Transferi.....	40
1.3.4. Havale.....	41
1.3.5. İnternet Bankacılığı.....	42
1.3.6. Telefon Bankacılığı.....	45
1.3.7. Çağrı Merkezleri.....	46
1.3.8. Kiosk Bankacılığı.....	47
1.3.9. Mobil Bankacılık.....	48

1.3.10. Dünya Bankalararası Mali İletişim Kurumu.....	51
1.4. Rekabet Stratejilerinin Tanımı.....	54
1.5. Rekabet Stratejisi Türleri.....	59
1.5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	59
1.5.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	60
1.5.3. Odaklanma Stratejisi.....	62
1.6. Bankacılık Sektöründe Rekabet Stratejileri.....	64
1.6.1. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından Maliyet Liderliği Stratejisi.....	64
1.6.2. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından Farklılaştırma Stratejisi.....	67
1.6.3. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından Odaklanma Stratejisi.....	72
1.7. Bankacılık Sektöründe Rekabet Stratejisinin Belirlenmesine İlişkin Araştırmalar.....	74

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARIN REKABET STRATEJİLERİNİN BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı.....	78
2.2. Araştırmanın Kapsamı.....	78
2.3. Nitel Araştırma Yöntemi.....	82
2.3.1. Görüşme Formunun Oluşturulması.....	83
2.3.1.1. Birinci Aşama: Yazın Taraması.....	83
2.3.1.2. İkinci Aşama: Görüşme Formunun Hazırlanması.....	85
2.3.1.3. Üçüncü Aşama: Pilot Çalışma.....	87
2.3.2. Örneklemenin Belirlenmesi.....	88
2.3.3. Verilerin Toplanma Süreci.....	90
2.3.4. İçerik Analizi.....	91
2.4. Bulgular.....	91
2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi.....	91
2.4.2. Fiyat Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi.....	94
2.4.3. İmaj Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi.....	97

2.4.4. Destek Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi.....	100
2.4.5. Kalite Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi.....	103
2.4.6. Tasarım Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi.....	107
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA.....	118
EK 1- Türkiye’de Bankaların Şube Sayıları.....	136
EK 2- Yüz Yüze Görüşmede Kullanılan Soru Formu.....	138
EK 3- Yazılı İzin.....	139
EK 4- Bulguların Tematik İçerikleri.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Toplam Aktifler.....	11
Şekil 1.2. Toplam Özkaynaklar.....	11
Şekil 1.3. Toplam Mevduat.....	12
Şekil 1.4. Kamu, Özel ve Yabancı Bankaların Dönem Kârı.....	13
Şekil 1.5. Krediler.....	13
Şekil 1.6. Bireysel Krediler ve Kredi Kartları.....	14
Şekil 1.7. Bireysel Kredi Kartlarının Gelişimi.....	15
Şekil 1.8. Bireysel Kredilerin Gelişimi.....	15
Şekil 1.9. Kredi Türlerinin Gelişimi.....	16
Şekil 1.10. Kredilerin Dağılımı.....	17
Şekil 1.11. Bireysel Kredilerin Dağılımı.....	17
Şekil 1.12. Banka Sayıları.....	18
Şekil 1.13. Kamu, Özel ve Yabancı Sermayeli Bankaların Şube Sayıları.....	19
Şekil 1.14. Kamu, Özel ve Yabancı Sermayeli Bankaların Personel Sayısı.....	19
Şekil 1.15. Kredi Kartı Kullanım Amaçları Oranı.....	31
Şekil 1.16. ATM Üzerinden Verilecek Hizmetin İşleyişi.....	36
Şekil 1.17. Dünya Genelindeki ATM Sayısı ve Tahminleri 2008-2019.....	38
Şekil 1.18. Porter'ın 5 Rekabetçi Güç Modeli.....	57
Şekil 1.19. Porter'ın Rekabet Stratejileri Matrisi.....	59

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Mal ve Hizmet Gruplarına Göre Ortalama Tüketici ve Konut Kredileri.....	27
Tablo 1.2. İnternet Bankacılığında Finansal İşlemler.....	45
Tablo 1.3. Çağrı Merkezleri Aracılığıyla Yapılan Finansal İşlemler.....	47
Tablo 1.4. Bireysel Mobil Bankacılık İstatistikleri.....	51
Tablo 2.1. Türkiye’de Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Yönelik Lisans üstü Çalışmalar (2010-2017 Yılları arası).....	79
Tablo 2.2. Birinci Aşama: Görüşme Formunda Kullanılan Soruların Derlendiği Kaynaklar.....	84
Tablo 2.3. İkinci Aşama: Rekabet Stratejileri Soru Havuzu.....	86
Tablo 2.4. Çalışmada Kullanılan Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansına İlişkin Görüşme Soruları.....	87
Tablo 2.5. Antalya Merkezde Faaliyet Gösteren Kamu, Özel ve Yabancı Sermayeli Bankaların Şube Sayıları.....	89
Tablo 2.6. Araştırma Örneklemi ve Mülakata Katılan Yöneticiler.....	90
Tablo 2.7. Maliyet Liderliği Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar.....	93
Tablo 2.8. Fiyat Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar.....	96
Tablo 2.9. İmaj Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar.....	99
Tablo 2.10. Destek Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar.....	102
Tablo 2.11. Kalite Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar.....	105
Tablo 2.12. Tasarım Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar.....	109

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMEX	American Express
ARGE	Araştırma ve Geliştirme
A.Ş	Anonim Şirket
ATM	Automated Teller Machine (Otomatik Vezne Makinesi)
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BKM	Bankalararası Kart Merkezi
Bkz.	Bakınız
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
DİBS	Devlet İç Borç Senetleri
EAST	European ATM Security Team
EFT	Electronic Funds Transfer Systems (Elektronik Fon Transferi)
EMV	Europay- MasterCard ve VISA
GİM	Görüntülü İşlem Merkezi
GPRS	General Packet Radio Service
GSM	Global System for Mobile
HICO	The Hyperspectral Imager For The Coastal Ocean (Elektrikli Ekipman Amerika Satış ve Teknoloji A.Ş)
IBM	International Business Machines (Uluslar arası İş Makineleri)
IMF	Uluslar arası Para Fonu
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
JCB	Japan Credit Bureau
KGS	İlk Temassız Otoban Uygulaması
NFC	Yakın Alan İletişimi
PIN	Personal Identification Number (Kişisel Tanımlama Numarası)
POS	Point Of Sale (Satış Noktası Terminali)
QNB	Qatar National Bank
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu

SWIFT	Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication (Dünya Bankalararası Mali İletişim Kurumu)
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TEB	Türkiye Ekonomi Bankası
TECHPOS	Tek Bir POS Projesi
TL	Türk Lirası
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
VISA	Visa International Service Association
VPOS	Virtual Point Of Sale (Sanal Ödeme Noktası)
WAP	Wireless Application Protocol (Kablosuz Uygulama Protokolü)
WTLS	Wireless Transport Layer Security

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, yoğun rekabet koşulları altında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarında bireysel bankacılık hizmetlerinin ne tür rekabet stratejileri ile ön plana çıktığını sorgulamaktır. Ayrıca bireysel bankacılık uygulamalarının işletme performansına etkisine ilişkin değerlendirmeleri tespit etmektir.

Bu çalışmanın saha araştırması Antalya’da faaliyet gösteren 3 kamu semayeli banka, 1 özel sermayeli banka ve 2 yabancı sermayeli bankanın üst düzey yöneticileri ile yürütülmüştür. Derinlemesine görüşmeler ve gözlemler yolu ile geliştirilen veri seti içerik analizi ile yorumlanmıştır. İncelenen bankalar büyük oranda rekabet stratejilerinde bireysel bankacılık hizmetleri açısından benzer uygulamalar sergilemelerine karşın, işletme performansını artırma ile ilgili farklı uygulamalar gösterdiklerine ilişkin ipuçları da vermiştir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Bankacılık Hizmetleri, Rekabet Stratejileri, İçerik Analizi

SUMMARY

EXAMINATION OF RETAIL BANKING SERVICES IN RESPECT OF COMPETITIVE STRATEGIES BY CONTENT ANALYSIS

The purpose of this study is to examine competition strategies of banks in respect of their individual banking services. The study questions by which competitive strategies do individual banking services of public, private and foreign capital banks stand out in banking sector under intense competition conditions. Moreover, this study identifies the evaluations pertaining to the effect of individual banking practices on business performance.

The field study has been conducted with senior executives of 3 public banks, 1 private bank and 2 foreign capital banks in Antalya. The data set that was formed by means of in-depth interviews and observations was interpreted by content analysis. The banks in this study demonstrated similar practices in respect of individual banking services, however there are hints of variable practices in respect of increasing the business performance.

Keywords: Retail Banking Services, Competitive Strategies, Content Analysis

ÖNSÖZ

Tez konusunu belirlememden, tez çalışmamın bitişine kadar geçen süreçte öneri ve görüşleriyle çalışmama yön veren, her konuda ilgi ve desteğini esirgemeyen her zaman yanımda hissettiğim, akademisyenlik mesleğini bana sevdiren ve öğreten değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. A. Eren ÖZDEMİR'e, lisansüstü öğrenime başlamamda desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Gökhan AKYÜZ'e, lisansüstü öğrenim süresince onlarla birlikte olmaktan büyük mutluluk duyduğum, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı'nda görev yapan değerli hocalarım ve araştırma görevlilerine, çalışmamda bilgi ve tecrübelerine başvurduğum yardımlarını esirgemeyen hocamlarım Sayın Doç. Dr. M. Koray ÇETİN'e ve Sayın Öğretim Görevlisi Dr. Yusuf Ziya ŞİPAL'a, yoğun iş tempoları içerisinde zaman ayırıp içtenlikle sorularımı yanıtlayan Antalya'da faaliyette bulunan bankaların bölge müdürlüklerinin üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlara teşekkürlerimi sunarım.

Akademisyenlik mesleğine başlamam için beni her zaman destekleyen ve yanımda hissettiğim aileme sonsuz teşekkür ederim.....

Berrin ÇAĞLAYAN
Antalya, 2017

GİRİŞ

Bu tezin amacı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının bireysel bankacılık hizmetleri açısından ne tür rekabet stratejileri ile ön plana çıktığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın özgül hedefleri ise, kamu sermayeli bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi, özel sermayeli bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi, yabancı sermayeli bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi ve bireysel bankacılık uygulamalarının algılanan işletme performansına etkisinin incelenmesidir.

Çalışma kavramsal açıdan önem taşıyan rekabet stratejilerinin bankacılık sektöründe bireysel bankacılık uygulamaları ile nasıl ilişkilendirildiğinin sorgulanmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. İlgili yazında konuyu farklı yönleri ile inceleyen çok sayıda lisansüstü araştırma ve bilimsel araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bireysel bankacılık hizmetleri açısından rekabet stratejileri ve performans ilişkisini inceleyen detaylı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Konu ile ilgili sınırlı sayıda araştırmanın bulunmasının çeşitli nedenleri olabilir. Türkiye’deki bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından ne kadar farklılaştığının önceden kestirilmesinin oldukça zor olması ve bilimsel açıdan ölçme ve değerlendirme araçlarının bulunmaması başlıca sıkıntılar olarak gözlemlenmiştir. Araştırma raporu alandaki bu eksikliklerin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır.

Bireysel bankacılık, bireylerin mevduat hesapları, çek tahsilâtı, kredi kolaylıkları, çeşitli tüketici kredi kartları, havale işlemleri gibi bireylere yönelik işlemlerin yapıldığı daha az risk, daha fazla kâr sağlamak amacıyla etkin bir pazarlama stratejisi kullanılarak çok sayıda müşteriye ulaşılmasını sağlayan bankacılık türü olarak tanımlanmaktadır. II. Dünya savaşıdan sonra orta gelirli tüketicilerin finansal hizmetlerden yararlanmak istemesi ve taksitli kredi ihtiyaçlarının ortaya çıkması bireysel bankacılığın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin oluşumuna kaynaklık etmiştir. Dünya’da bireysel bankacılık hizmetlerinde yaşanan bu hızlı gelişim süreci Türkiye’yi de etkilemiş, 1980’li yıllardan itibaren otomasyonun Türk bankalarının gündeminde önemli bir yer edinmesiyle bireysel bankacılık hizmetleri rekabet aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren pek çok bankanın bireysel bankacılık hizmetleri çeşitlenmiş ve artmıştır. Günümüzde artık bankalar müşterilerine yeni, farklı ve kaliteli hizmet vererek sektörden daha büyük pay alma çabasına girmişlerdir. Bireysel bankacılığın giderek daha fazla önem kazanması ile birlikte bankalar sürekli yeni uygulama ve teknikler geliştirmişlerdir. Özellikle tüketici istek ve

beklentilerindeki gelişmeler ve sürekli değişen mevzuatlar bu hizmet ve ürünlerin sunulmasında bankalar arasında farklılık yaratarak rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu durum sektörde bireysel bankacılık hizmetleri açısından farklı rekabet uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tez çalışmasında nitel araştırma kapsamında görüşme, gözlem ve doküman tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu tez çalışmasında özgün bir sorudan yola çıkılması, böyle bir sorunun bireysel bankacılık sektöründe daha önceden incelenmemiş olması ve kavramsal ilişkilerin tespit edilebilmesi için nitel yöntemin kullanılma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Araştırmacının bu araştırma tekniğini tercih etmesinin nedeni, rekabet stratejileri gibi somut verilerle kolay açıklanamayan soyut bir kavramın ancak araştırmacının araştırılan ortama birebir katılımı ve gözlemleri ile doğru bir şekilde açıklanabileceği düşüncesidir. Çalışmanın başlangıç aşamasında yazın incelemesi detaylı olarak yapılmıştır. Görüşme formunun uygulanması aşamasından önce iki farklı pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmalar sonrasında görüşme formu daha anlaşılabilir hale getirilmiştir. Soru formunda bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesine yönelik (maliyet liderliği, fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaştırma, kalite ve tasarım farklılaştırma) ve bireysel bankacılık uygulamalarının işletme performansına etkisine ilişkin ifadeler yer verilmiştir.

Görüşme formu tamamlandıktan sonra mülakata katılacak uzman kişiler seçilmiştir. Antalya merkezde faaliyette bulunan toplam 12 bankanın bölge müdürlüğü seviyesindeki üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılması planlanmıştır. Bankacılık sektörünün yoğun çalışan bir sektör olması özellikle bölge müdürlüklerine yüklenen sorumlulukların artması, yöneticilere ulaşmak ve onlarla görüşmekte zorluklarla karşılaşılmasına neden olmuştur. Önceden alınmış randevulara rağmen 6 bankanın üst düzey yönetimi randevuları mülakata az zaman kala çeşitli sebeplerden dolayı reddetmiştir. Nihai olarak toplam 6 bankanın 6 üst düzey yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışma ile ilgili veriler toplandıktan sonra içerik analizi ile veriler kodlanarak, dağınık halde yer alan alt temalar ana tema haline dönüştürülerek (Ek 4) yorumlanmıştır.

Tez çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, bireysel bankacılık hizmetleri ile ilgili temel kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu bölümde bireysel bankacılığın tanımı ve özellikleri, Dünya’da ve Türkiye’deki gelişimi, bireysel bankacılığın bankalar açısından önemi, bireysel bankacılık ürün ve hizmetleri incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde bankacılık sektöründe bireysel bankacılık hizmetleri ve rekabet stratejileri ilişkisini inceleyen araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, Antalya’da faaliyet gösteren kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının bireysel bankacılık hizmetlerinin ne tür

rekabet stratejileri ile ön plana çıktığına yönelik ve bireysel bankacılık uygulamalarının işletme performansına etkisine ilişkin bir saha araştırmasına yer verilmiştir. Tez araştırmasının bulguları kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların rekabet stratejilerinde benzer uygulamalar ile faaliyet gösterdiklerine ilişkin ipuçları vermiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIK VE REKABET STRATEJİLERİ KAVRAMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1.1. Bireysel Bankacılık Kavramı

Finansal hizmetlerin sunulduğu en önemli sektörlerden biri olan bankaların temel fonksiyonları fon sağlama ve fon kullanım işlemleridir. Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de faaliyet gösteren kurumların temel hedefi kâr elde etmek olduğu için bankalar müşterileri üzerinde güvenilir ve yenilikçi olma gibi olumlu imajlar yaratmaya çalışmaktadır. Bundan dolayı değişimin yaşandığı finans sektöründe bankalar işlevlerini yerine getirirken sürekli yenilik arayışı içerisinde girmişlerdir. Bu yeniliklerden birisi de bireysel bankacılık uygulamalarıdır (Muratoğlu, 1998; Kargın, 2006; Uluer, 2007).

Bireysel bankacılık, çeşitli ürün, hizmet ve kampanyalar ile müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı ve uygun çözümler sunmak, tüm bankacılık hizmetlerini kolay ve avantajlı olarak gerçekleştirmeye yönelik hizmet sunumu olarak ifade edilmektedir (Özkan, 2010). Bireysel bankacılık, bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucunda ortaya çıkan, çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde teknolojik olanaklardan da yararlanarak, bireylerin sürekli değişen ve artan gereksinimlerini karşılamaya yönelik bankacılık hizmetleri olarak tanımlanabilir (Ulukuş, 2011).

Bireysel bankacılık, elektronik ve bilgisayar endüstrisinde gerçekleştirilen teknolojik gelişmelerin kullanılmasıyla daha az risk ve daha yüksek kâr marjı sağlamak amacıyla müşterilere sunulan bankacılık hizmetleridir (Ekiz, 2006). Kısaca bireysel bankacılık, bankalar arasındaki rekabet ortamının getirdiği çok sayıda müşteriye ulaşma gayretlerinin sonucu olarak geliştirilen bankacılık türüdür (Yazgan, 1998). Bireysel bankacılık işlemlerinin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar müşteriler, ürün ve hizmetler ile ürünlerin müşteriye ulaşmasını sağlayan dağıtım kanallarıdır (Clark vd., 2007).

1.1.1. Bireysel Bankacılığın Özellikleri

Türk bankacılık sektöründe bireysel bankacılık hizmetlerinin özelliklerini Küçük (1993: 30-31) şu şekilde özetlemektedir:

- Çok sayıda müşteri vardır.
- Piyasadaki hiçbir mevduat sahibinin mevduatı, toplam mevduatlar içerisinde önemli bir paya sahip değildir.
- Mevduatların vadeleri değişiklik göstermektedir.

- Bankadan kredi açılmış çok sayıda kişi vardır ve bunların hiçbirisi toplam krediler içerisinde önemli bir paya sahip değildir.
- Sunulan hizmetlerde, elektronik sistemler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır.
- Bireysel bankacılık hizmetlerine en büyük talep, tüketiciler ve tasarruf sahiplerinden gelmektedir.
- Bireysel bankacılıkta bankalar açısından kazanılan ve ödenen faiz oranı, kurumsal bankacılığa göre daha fazladır.

Bireysel bankacılığın temel unsurlarını Yazgan (1998: 4) şu şekilde ifade etmektedir:

- Ürün çeşitliliği
- Çok sayıda müşteriye ulaşmak
- Riski tabana yaymak
- Büyük ölçekli kurumsal finansman yerine bireysel müşterilere hizmet sunmaktır.

1.1.2. Bireysel Bankacılığın Dünya'daki Gelişimi

1950'li yılların son dönemlerinde Almanya ve Hollanda'da faaliyette bulunan ticaret bankalarının bireysel müşteri portföylerini arttırmak için başlattıkları yoğun kampanyalar bireysel bankacılığın öneminin artmasında etkili olmuştur (Ekiz, 2006). Dünya'daki bireysel bankacılığın gelişimi şu şekilde özetlenmektedir (Alpergin, 1990; Borowsky, 1994; Yetim, 1997; Takan, 2001; Yereli, 2002; Bostancı, 2004; Yenici, 2006; Kaya, 2009: 15-16; www.bkm.com.tr/kronoloji.bkm, erişim tarihi: 27.02.2016).

- 1894 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Hotel Credit Letter Company, dönemin seçkin iş adamları için, sadece belirli otellerde geçerli olan dünyanın ilk “*ödeme kartı kredisiz*” kullanıma sunmuştur. Bu kart ile insanlar ilk defa nakit ödeme haricinde, alternatif bir başka ödeme sistemi ile tanışmışlardır. 1914 yılında ise Western Union Bank “şimdi al, sonra öde” sloganı ile dünyanın ilk “*kredili ödeme kartını*” müşterilerine tanıtmıştır. Bu dönemdeki kartlar sadece benzin istasyonu ve otellerde hizmet sınırlılığıyla kaldığından yaygınlık kazanamamıştır. ABD ise Birinci Dünya savaşı yıllarında orta gelirli halkın büyümesiyle özellikle konut edinme konusundaki finansman ihtiyacı ortaya çıkmıştır.
- 1924 yılında General Petroleum Company adlı firma kredi kartı ile taksitli benzin alma imkânını ilk kez müşterilerine sunmuştur.
- İlk ATM 1939 yılında Luther George Simjian tarafından icat edilmiştir. Daha modern bir şekilde çalışan ATM ise 1968 yılında Don Wetzel tarafından geliştirilmiş ve ilk defa New York Chemical Bank 1969 yılında müşterilerinin kullanımına ATM'lerini sunmuştur.

- 1950 yılında Diners Club tarafından çıkarılan en ünlü kredi kartları seyahat ve eğlence kartları olmuştur. Ayrıca Diners Club, American Express ve Carte Blanche ünvanına sahip işletmeler ön yüzlerinde kabarık harflere sahip imza ve slip çekme yöntemiyle borçlandırma esasına dayalı ilk modern kredi kartlarını bu yılda piyasaya sunmuştur.
- İngiliz bankaları tarafından 1955 yılında çıkarılan ilk kredi kartı Barclaycard'tır.
- 1956'lı yıllar ABD'de hızla nakit ödemenin yerini kredi kartlarının almaya başladığı bir dönemdir ve bu süre içerisinde sayısız banka müşterilerine kredi kartı dağıtmaya başlamıştır. Kredi kartına 30 günlük faizsiz hesap uygulaması ilk defa ABD bankaları tarafından hayata geçirilmiştir.
- 1960 yılından itibaren Bank of America'nın piyasaya çıkardığı ve VISA ismini alan kredi kartı ABD'de piyasaya hâkim olmuştur. 1966 yılında ABD ülkesinin sınırlarını aşan kredi kartlarının kullanılmasıyla, İngiltere'de Barclay's Bank aracılığıyla Avrupa'da ilk kredi kartının çıkarılması sağlanmıştır. Almanya'da 1975'te, İsviçre'de ise 1972 yılında bu uygulama faaliyete geçirilmiştir.
- İlk POS sistemi, 1973 yılında Uluslar arası İş Makineleri (IBM) tarafından geliştirilmiş, ilk defa 1974 yılında New Jersey'deki Pathmark marketler zincirinde ve Dillard's mağazalarında kullanılmaya başlanmıştır.
- 1973 yılında 15 ülkeden 239 banka tarafından uluslar arası standart ölçülerdeki mesajların elektronik haberleşme ağı ile en kısa zamanda güvenli bir şekilde iletilmesi amacıyla kurulan SWIFT sistemi, 1977 yılında hizmet vermeye başlamıştır.
- İlk chipli kart 1974 yılında Fransız bilim adamı Ronald Moreno tarafından icat edilmiş, plastik kart üzerine yerleştirdiği chip sistemi sayesinde kartın ödeme işlemlerinde kullanılmasını sağlamıştır. Bankacılıkta chipli kart sistemi, kartı güvence altına almak amacıyla 1992 yılında geliştirilmiştir.
- 1990'lı yıllarda Avrupa dışındaki Uzak Doğu ve Asya ülkelerinde kredi kartı uygulaması Japonlar'ın Japan Credit Bureau (JCB) şirketini kurmasıyla başlamıştır. Güneydoğu Asya'da ise ilk olarak Hong Kong'da daha sonra Malezya, Singapur, Tayland, Filipinler v.b ülkelerde sırasıyla uygulanmaya başlanmıştır. İngiltere'de 1963 yılında ilk defa American Express ödeme kartı uygulamaya konulmuş, Fransa'da ise 1960'lı yıllarda "*Card Blanche*" çıkarılmıştır. Uluslar arası düzeyde en yaygın kullanılan kredi kartları Visa, Diners Club, Mastercard, JCB ve Amex kartlarıdır.
- 1991 yılında Eurocard ve Mastercard işletmeleri ilk borçlandırma kartı olan Maestro'yu farklı bir ürün olarak piyasaya sürmüştür. Ayrıca bu yıldan itibaren farklı bankaların ATM'lerinin ortak kullanımını sağlamak amacıyla Electron ve Plus gibi

borçlanma kartlarının kredi kartları ve banka kartları ile birleştirilmesine yönelik ürünler hazırlanmaya başlanmıştır.

1.1.3. Bireysel Bankacılığın Türkiye’deki Gelişimi

XXI. yüzyılda ülkemizde finansal piyasalardaki teknolojik gelişmeler sonucu finansal kurumlar arasındaki sınırlar ortadan kalkmış, bankalar birbirleriyle ve diğer finansal kurumlarla rekabet içerisine girmişlerdir. Elektronik Fon Transfer (EFT) sisteminin zamanla yaygınlaşması, sosyo-ekonomik değişim ve gelişimlerle birlikte insanların tüketime yönelik ihtiyaçlarının ortaya çıkması, bankacıların bireysel bankacılık projesinden bekledikleri kâr oranlarının yüksek olması gibi nedenlerin etkisiyle bireysel bankacılık büyük bir önem kazanmaya başlamıştır (Ekiz, 2006). Bireysel bankacılık, bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucu ortaya çıkmıştır (Muratoğlu, 1998). Türkiye’de bireysel bankacılığın önemi 1980 yılından sonra artmaya başlamış, ekonomi ve bankacılık sektöründe yaşanan değişimlerle birlikte birçok yerli ve yabancı banka sektöre girerek hizmet vermeye başlamıştır. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka sayısının, teknolojiye bağlı gelişmelerin ve hizmet çeşitlilikleri gibi birçok faktörün artmasına bağlı olarak sektördeki bankalar arasındaki rekabet önemli ölçüde artmıştır (Yavuz, 2011).

Ülkemizdeki bireysel bankacılığın gelişimi çeşitli yazın taraması incelendikten sonra kronolojik olarak şu şekilde özetlenmektedir (Çırpan, 2000: 22-24; Bostancı, 2004; Yenici, 2006; www.bkm.com.tr/kronoloji.bkm, erişim tarihi: 27.02.2016):

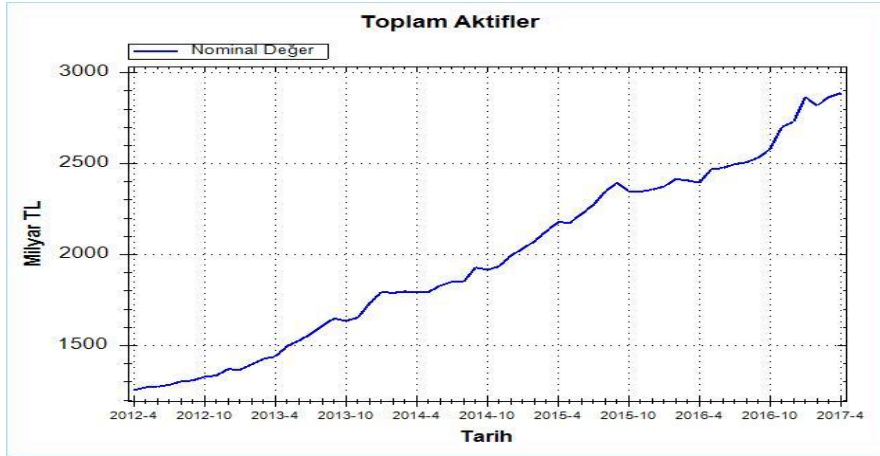
- Türkiye’de bireysel bankacılık hizmetlerinin başlangıcı kredi kartları ve ATM’lerdir. Bireysel anlamda ilk çıkan ürün ise kredi kartlarıdır. Türkiye’de ilk kredi kartını, Koç grubuna bağlı Setur A.Ş. Diners Club’tan yetki alarak 1968 yılında çıkarmıştır. Bu yılda kartlı ödeme sistemlerinden Diners Club ve American Express (AMEX) kartları hakkında ilk kez bilgi sahibi olunmasının ardından 1983 yılında Türkiye’de bankacılık sistemine giren Mastercard ve Visa kartlarının yaygınlaşmasıyla kredi kartları geniş müşteri kitleleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır.
- 1980’li yıllarda Türkiye’de bankacılık hizmetleri şubeler aracılığıyla yürütülürken, 1987 yılında kartlı ödeme sistemlerinin hızla yaygınlaşmasıyla birlikte gelişen ATM sistemi, ilk olarak İş Bankası tarafından hizmete geçirilmiştir.
- 1988 yılında kredi kartları ile özel mağaza kartları sisteme girerek piyasada yaygınlaşmaya başlamıştır.
- 1989 yılında taşıt almak isteyen tüketicilere ilk kez uygulamaya giren otomobil kredisi verilmeye başlanmıştır.

- 1980 yılına kadar sadece yurtdışı gezilerde kullanılan kredi kartları, 1990'lı yıllardan sonra hızlı gelişmiş ve Türkiye Avrupa'daki en çekici pazarlardan biri olmuştur.
- 1990 yılında 13 kamu ve özel bankanın ortaklığıyla Bankalararası Kart Merkezi (BKM) kurulmuştur. Bu merkez, nakit kullanımı gerektirmeden her türlü ödemeyi ve para transferini sağlayan altyapıyı oluşturmuştur. Ayrıca bankalar tarafından yürütülen işlemlerin daha güvenli, hızlı ve az maliyetli tek bir merkezden yürütülmesini sağlamaktadır.
- Bankalararası Kart Merkezinin kurulmasının ardından kartlı ödeme sisteminde görülen büyümenin etkisiyle 1991 yılında yapılan çalışmalar sonucunda bir elektronik uygulama sistemi olan POS hizmeti kullanıma sunulmuştur.
- Dünyada ilk fotoğraflı kredi kartı 1992 yılında Türkiye'de kullanıma sunulmuştur. BKM Switch sistemi 1993'te uygulamaya alınmış, Türk bankalarının ATM ve POS ağları BKM Switch sistemi üzerinden birbirlerinin kullanımına açılmıştır.
- 1994 yılında Türkiye'de ilk çipli kart uygulamasının faaliyete geçmesiyle birlikte kredi kartlarında yeni bir dönem başlamış, Dünya'da ilk kez çok ortaklı kart uygulaması Türkiye'de gerçekleşmiştir.
- 1996 yılında Akbank, Green ve Gold kartların pazarlanması konusunda Amex Company ile anlaşmıştır. Akbank ayrıca Boğaziçi Üniversitesi öğrencileri ile yakın çevrede bulunan işyerlerini pilot bölge seçerek "*Parakart*" uygulamasına geçmiştir.
- 1998 yılında kart kullanıcıları taksitli ödemeler, mil ve nakit puan toplama uygulamalarını tanımıştır. 1998 yılında Europay International Türkiye ödeme sistemlerinde ve bireysel bankacılık sektöründe Europay International Avrasya Bölgesinin merkezi olmuştur. Aynı zamanda Mastercard öncülüğünde on banka (Akbank, Bank Express, EGS Bank, Garanti, İnterbank, Koçbank, Osmanlı Bankası, Pamukbank, Tekstilbank, Yapı Kredi) ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği, Çekül Vakfı, Tarih Vakfı bir araya gelerek "*Çağdaşkart*" çıkarmıştır.
- 1999 yılında Vakıfbank, kredi kartı basımında elektrikli donanım Amerika Satış ve Teknoloji A.Ş (HICO) teknolojisine geçerek kartların manyetik bant arızalarını en aza indirmiştir. Vakıfbank ile Denizcilik işletmeleri arasında yapılan işbirliğiyle gemilerde Mobil POS uygulaması başlatılarak gemiyle seyahat edenler için kredi kartı ile harcama yapma imkânı sağlanmıştır. Ayrıca Esbank ile Tuzcular şirketi market ve bakkallar için smart kart ile dâhili ödeme sistemini oluşturmuştur.
- 2000 yılında BKM ve üye kuruluşlar arasında kişisel tanımlama numarası (chip & PIN) uygulamasına geçiş kararı alınmış, ilk sanal kredi kartı hayata geçirilmiştir.

- 2001 yılında chip & PIN uygulamasına geçiş için Europay- MasterCard ve VISA (EMV) yurtiçi standartları oluşturulmuştur.
- 2002 yılında BKM EMV chip sertifikasyonu hizmeti devreye girmiştir.
- 2003 yılında chip & PIN uygulamasına geçiş için çalışmalar hızlandırılmıştır.
- 2004 yılında banka kartlarının alışverişlerde kullanımını yaygınlaştırmak için “*Banka Kartı Bilinçlendirme Kampanyası*” başlatılmıştır.
- 2005 yılında ön ödemeli akıllı kartlar Türk Silahlı Kuvvetler tarafından kullanılmaya başlanmış, ilk temassız otoban uygulaması (KGS) hizmete girmiştir. Ayrıca Cepbank ve ilk esnek kredi kartı uygulaması gerçekleştirilmiştir.
- 2006 yılında Avrupa’da ilk kez temassız kredi kartı kullanımı Türkiye’de devreye girmiş ve chip & PIN tanıtım kampanyalarının başlamasıyla 2007’de chip & PIN geçiş süreci tamamlanmıştır. Aynı zamanda ilk cep telefonundan kredi başvuruları alınmaya başlanmıştır.
- 2008 yılında BKM ve Turkcell işbirliğiyle 3D Secure ve Turkcell mobil imzanın entegrasyonu sağlanarak mobil imzanın bankacılık işlemlerinden sonra dünyada ilk kez kredi kartı ile yapılacak alışverişlerde de kullanıma sunulması sağlanmıştır.
- BKM tarafından 2012 yılında Dünya’nın ilk ulusal dijital cüzdanı olan BKM Express uygulaması devreye girmiştir. BKM Express, dijital ortamda kredi kartı, banka kartı ve ön ödemeli kartları tek bir cüzdanda bir araya getiren sistemdir. İnternette güvenli, kolay ve hızlı alışveriş imkânı sunan bu sistem mobil uygulama sayesinde cep telefonuna taşınarak cep telefonları arası para transfer işlemleri başlamıştır.
- 2013 yılında Konya Ulaşım Projesi kapsamında bankaların temassız özelliği taşıyan kartları toplu taşımada kullanılmaya başlanmıştır. Aynı zamanda BKM kamuda kartlı ödemelere yönelik projeyi ilk defa Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ile gerçekleştirmiş ve BKM Express Android mobil uygulaması kullanıma sunulmuştur. BKM Express destek telefon hattı hizmet vermeye başlamıştır. İnternette güvenli, kolay ve hızlı alışveriş imkânı sunan BKM Express mobil uygulamayla cep telefonuna taşınarak cepten cebe para transferi dönemi başlamıştır.
- 2014 yılında tek bir POS (TechPOS) projesi ile standartları belirli bir POS yazılımıyla tüm bankaların ve POS üreticilerinin BKM üzerinden karşılıklı çalışabildiği bir uygulama hizmet vermeye başlanmıştır. Tüm bankalara ve yazarkasa üreticilerine eşit mesafede hizmet veren bu uygulama ile üye işyerlerine proje kapsamındaki dilediği cihaz üzerinden istediği bankayla çalışabilme imkânı sağlanmıştır. Ayrıca BKM Express benzin istasyonlarında kullanılmaya başlanmıştır.

- 2015 yılında BKM ve Türksat'ın hazırladığı alt yapıyla E-devlet kapısı üzerinden ilk defa bankacılık kartları ile Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü tapu harcı tahsilâtları yapılmaya başlanmıştır. BKM Express ile perakende sektöründe mağaza içi yüz yüze ödemeler hizmet vermeye başlamış ve restoranda fatura ödeme fırsatı bireylerin hayatına girmiştir. Kentkart ve BKM'nin beraber hayata geçirdiği çalışmayla, Çanakkale ilindeki toplu taşıma araçlarında tüm temassız bankacılık kartları kullanılmaya başlanmıştır. BKM üyesi tüm kurum ve kuruluşlar arasında kredi ve banka kartı ile gerçekleştirilen çevrim içi ve dışı tüm işlemlerin takas, hesaplaşma, netleştirme süreçlerini işleten yurtiçi takas ve hesaplaşma sistemi yeni teknolojik altyapısı, yüksek performansı ve yedekli yapısıyla yeniden geliştirilerek sektörün hizmetine sunulmuştur. BKM, ATM güvenliği alanında uluslar arası faaliyetlerde bulunan European ATM Security Team (EAST) adlı ulusal organizasyona üye olmuştur.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'nın veri tabanındaki bilgiye göre Nisan 2017 döneminde Türk Bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü Şekil 1.1'de belirtildiği gibi 2.889.265 milyon TL'dir. Sektörün aktif toplamı 2016 yılsonuna göre % 5.8 oranında artarak 158 milyar TL olmuştur. Bu dönemde en büyük aktif kalemi olan krediler 1.857.800 milyon TL, menkul değerler 365.103 milyon TL'dir. 2016 yılsonuna göre sektörün aktif büyüklüğü % 5.8, krediler % 7.1, menkul değerler toplamı ise % 3.9 oranında artış göstermiştir (www.fortuneturkey.com/bankacilik-sektorunun-ilk-dort-aylik-kari-175-milyar-lira-45762, erişim tarihi: 19.06.2017). Türkiye Bankalar Birliği (TBB) "*Bankalarımız 2016*" verilerine göre (2017); Mevduat Bankaları aktiflerinin sektör içindeki payı % 90, Kalkınma ve Yatırım Bankaları ile Katılım Bankalarının payı ise % 5 olarak gerçekleşmiştir. Kamu Sermayeli Mevduat Bankalarının payı % 30, Özel Sermayeli Mevduat Bankalarının % 35, Yabancı Sermayeli Mevduat Bankalarının payı ise % 25'dir. Borsa İstanbul'da işlem gören hisseler hariç tutulduğunda yurtdışında faaliyet gösteren bankaların toplam aktifler içindeki payı Aralık 2016 itibariyle yaklaşık % 25 olmuştur (www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/808/Bankalarimiz_2016.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).

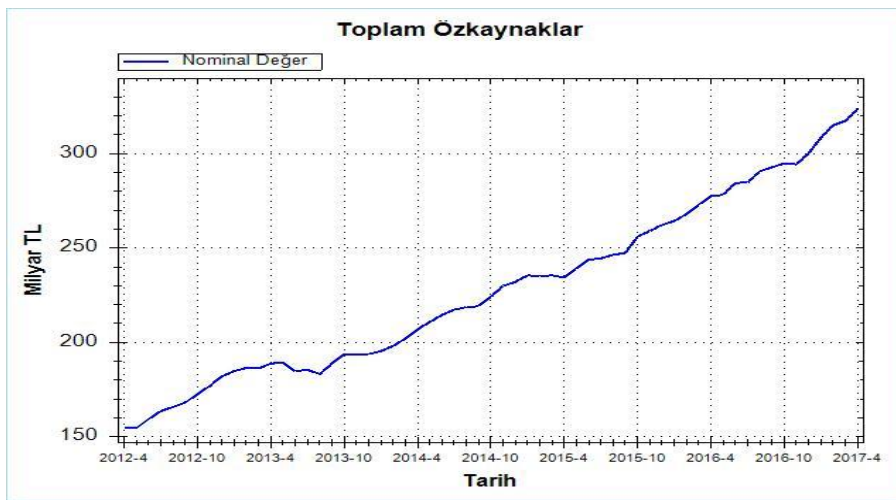


Şekil 1.1 Toplam Aktifler

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Grafik/Grafik.aspx, erişim tarihi: 19.06.2017

TBB, ekonominin büyüme ihtiyacı, büyümenin finansmanında kredilerin önemi, sermaye maliyetinin düzeyi, risklerin yükseldiği dönemlerde finansal istikrarın sürdürülmesindeki rolü ve uluslar arası düzenlemelerdeki kurallar dikkate alındığında bankaların özkaynaklarının güçlü ve sermaye yeterliliğinin yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir

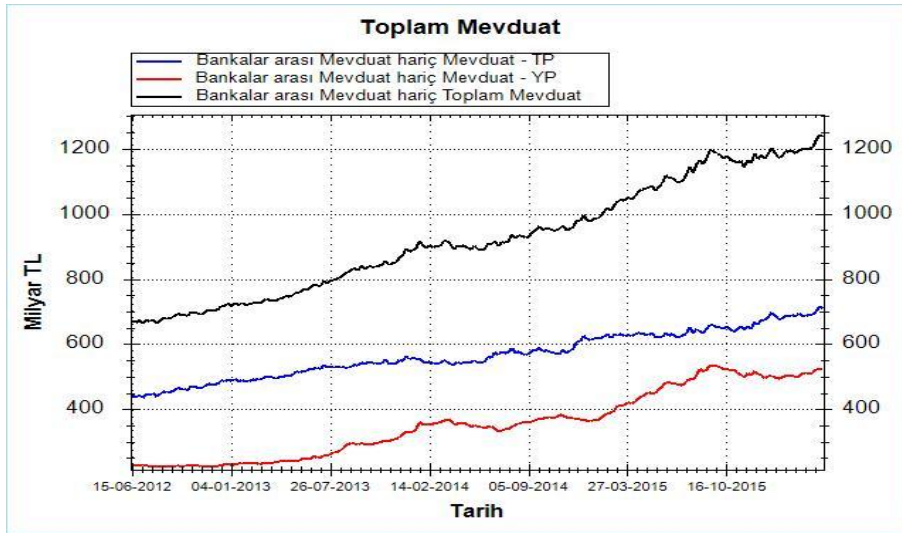
(www.milliyet.com.tr/bankalar-birligi-nden-uyari-ekonomi/detay/2202243/default.htm, erişim tarihi: 29.08.2016). Şekil 1.2 incelendiğinde bankacılık sektörünün özkaynak kârlılığının 2016 yılına göre kamu, yabancı ve özel banka gruplarında artış gösterdiği, 2017 itibariyle ise yaklaşık 323 milyon TL olarak gerçekleştiği görülmektedir(www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.2 Toplam Özkaynaklar

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Grafik/Grafik.aspx, erişim tarihi: 19.06.2017

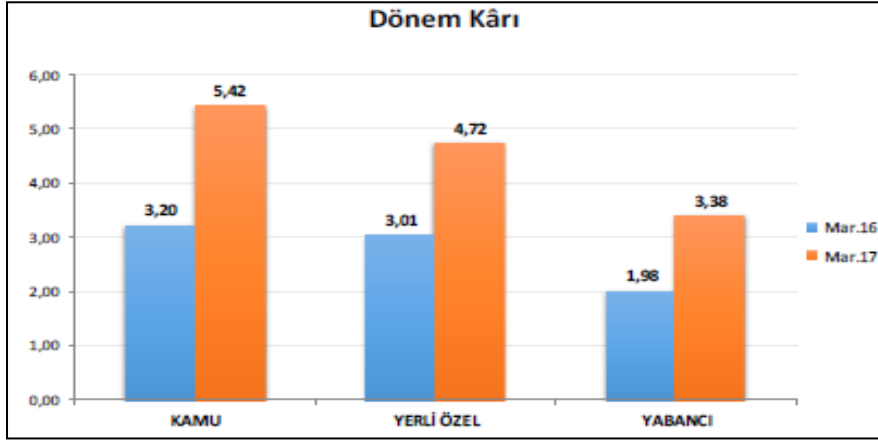
BDDK'nın Mayıs 2017'de hazırlamış olduğu “*Türk Bankacılık Sektörünün Konsolide Olmayan Ana Göstergeleri*” Haber Bültenine göre (2017); Nisan 2017 döneminde bankaların kaynakları içerisinde en büyük fon kaynağı durumunda olan mevduat 2016 yıl sonuna göre % 5.7 artışla yaklaşık 1.536 milyar TL olmuştur (www.fortuneturkey.com/bankacilik-sektorunun-ilk-dort-aylik-kari-175-milyar-lira-45762, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.3 Toplam Mevduat

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Grafik/Grafik.aspx, erişim tarihi: 19.06.2017

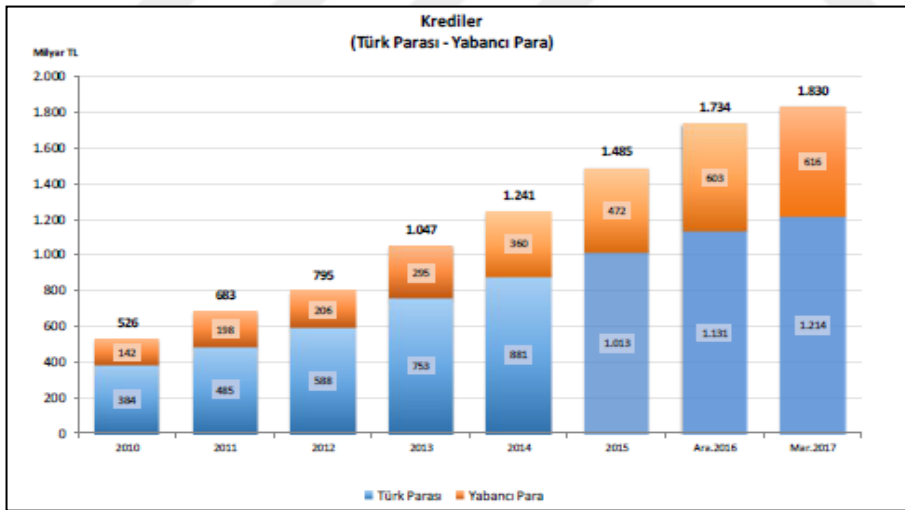
Kamu, özel ve yabancı bankaların Mart 2017 dönemi net kârı incelendiğinde (Şekil 1.4), 2016 yılının aynı dönemine göre dönem kârı kamu, özel ve yabancı banka gruplarında artış göstermiştir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017). BDDK'nın Mayıs 2017'de hazırlamış olduğu “*Türk Bankacılık Sektörünün Konsolide Olmayan Ana Göstergeleri*” Haber Bültenine göre (2017); Nisan 2017 döneminde bankacılık sektörünün dönem net kârı 17.459 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (www.fortuneturkey.com/bankacilik-sektorunun-ilk-dort-aylik-kari-175-milyar-lira-45762, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.4 Kamu, Özel ve Yabancı Bankaların Dönem Kârı

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

BDDK Mart 2017 verilerine göre Şekil 1.5’de ifade edildiği gibi toplam kredi tutarı 1.83 trilyon olarak gerçekleşmiştir. Bu tutarın 1.214 milyar TL’si Türk parası kredilerinden oluşurken, 616 milyar TL’si ise yabancı para kredilerinden oluşmaktadır (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).

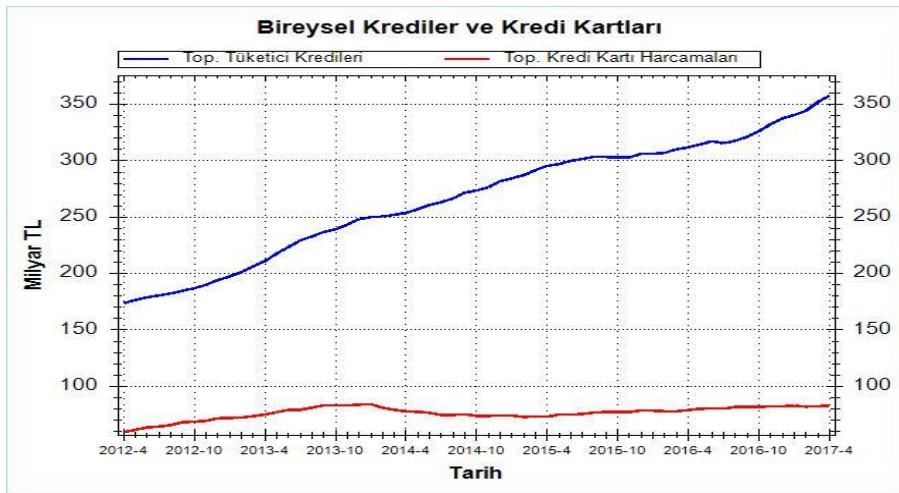


Şekil 1.5 Krediler

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

TBB Risk Merkezi raporuna göre (2017); bireysel nitelikli kredi ve kredi kartı müşterilerinin (takipteki krediler hariç) sayısı 28,5 milyon oldu. Bireysel nitelikli kredi ve kredi kartları toplam hacmi 471 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Bankalar ve banka dışı finansal kuruluşlar tarafından gerçek kişilere kullandırılan bireysel nitelikli kredi ve kredi

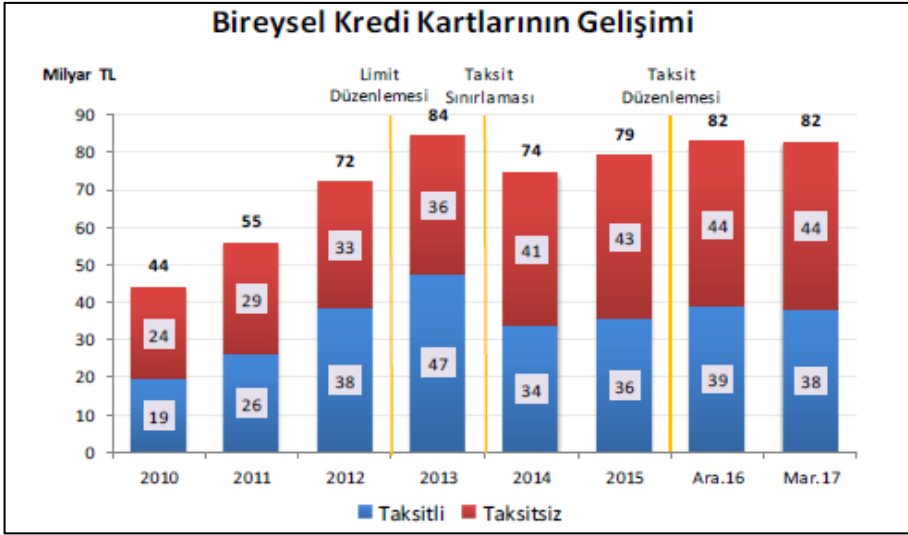
kartları 2017 Mart dönemi itibarıyla 2016 yılının aynı dönemine göre % 13.5 oranında artarak 471 milyar TL olmuştur. Bireysel nitelikli kredi ve kredi kartları içinde en yüksek artış % 18.1 ile konut kredilerinde gerçekleşmiştir. Tüm bireysel nitelikli ürünler toplamda bir önceki aya göre % 1.9 artış gösterirken, konut kredileri de % 2.7 oranında artmıştır (www.milliyet.com.tr/kullandirilan-nakit-krediler-mart-ta-istanbul-yerelhaber-2044587, erişim tarihi: 28.06.2017). Nisan 2017 döneminde toplam tüketici kredilerinin yaklaşık 360 milyar TL, toplam kredi kartı harcamalarının ise yaklaşık 83 milyar TL olduğu görülmektedir (Şekil 1.6).



Şekil 1.6 Bireysel Krediler ve Kredi Kartları

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Grafik/Grafik.aspx, erişim tarihi: 19.06.2017

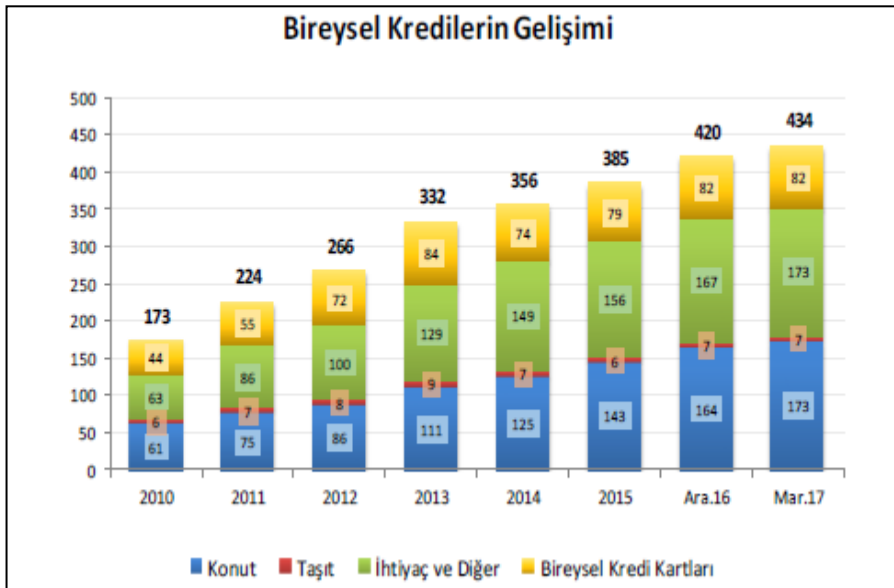
Şekil 1.7’de görüldüğü gibi Mart 2017 dönemi bireysel kredi kartı tutarı, bir önceki döneme göre değişiklik göstermemiştir. Bu dönemdeki bireysel kredi kartları taksitli tutarı 38 milyar TL, taksitsiz tutarı ise 44 milyar TL’dir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.7 Bireysel Kredi Kartlarının Gelişimi

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

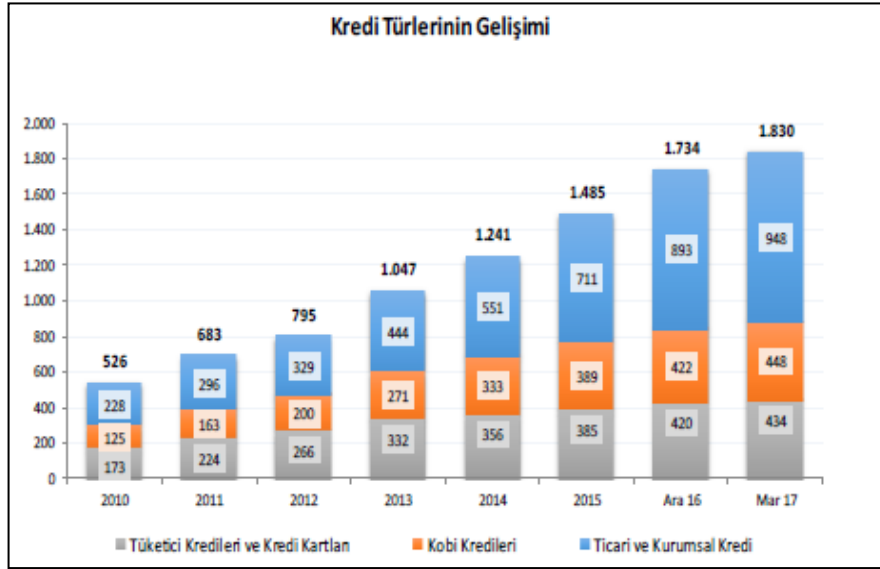
Şekil 1.8 incelendiğinde Mart 2017 döneminde bireysel kredi kartlarının ve taşıt kredilerinin toplamı Aralık 2016 dönemine göre aynı oranda sırasıyla 82 milyar TL ve 7 milyar TL olarak gerçekleştiği görülmektedir. Konut, ihtiyaç ve diğer tüketici kredileri ise 173 milyar TL olarak aynı tutarda gerçekleşmiştir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.8 Bireysel Kredilerin Gelişimi

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

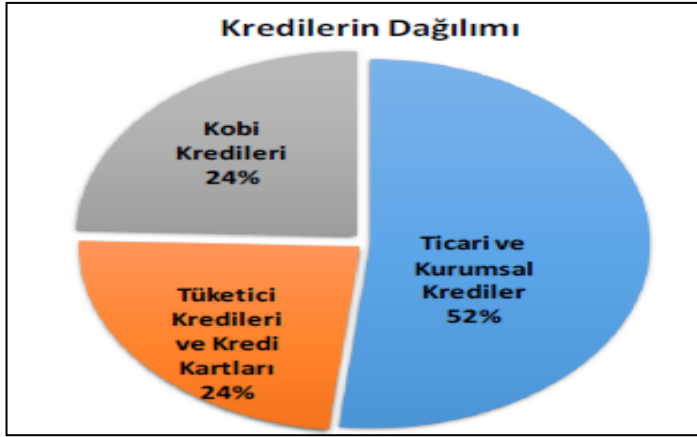
Tüketici kredileri ve kredi kartları, kobi kredileri ile ticari ve kurumsal kredilerin her geçen yıl arttığı Şekil 1.9’da gösterilmiştir. Mart 2017 döneminde ticari ve kurumsal krediler 948 milyar TL, kobi kredileri 448 milyar TL, tüketici kredileri ve kredi kartları 434 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.9 Kredi Türlerinin Gelişimi

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

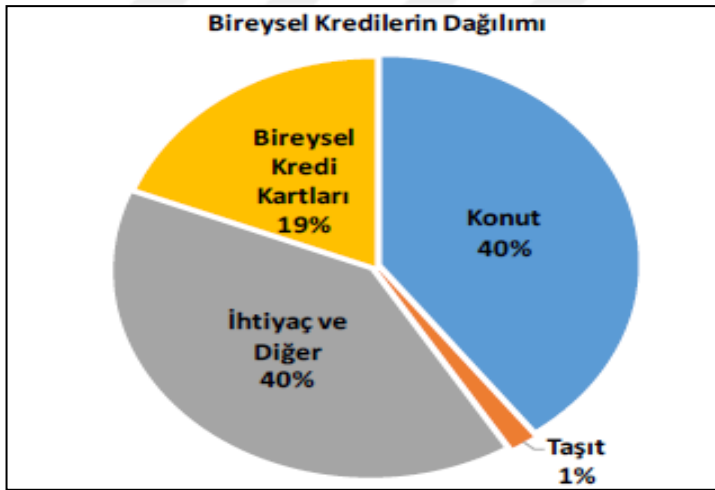
Banka kredileri kobi kredileri, ticari ve kurumsal krediler ile tüketici kredileri ve kredi kartları olmak üzere sınıflandırılmıştır (Şekil 1.10). Mart 2017 dönemindeki banka kredileri içerisinde ticari ve kurumsal krediler % 52, kobi kredileri % 24, tüketici kredileri (kredi kartları dahil) % 24 pay oranlarına sahiptir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.10 Kredilerin Dağılımı

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

Bireysel krediler bireysel kredi kartları, konut, taşıt, ihtiyaç ve diğerleri olmak üzere dağıtılmıştır. Şekil 1.11’de bireysel kredilerin Mart 2017 dönemindeki dağılımı incelendiğinde ihtiyaç ve diğer tüketici kredilerinin payı % 40, konut kredisinin payı % 40, kredi kartlarının payı ise % 19 olarak tespit edilmiştir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).

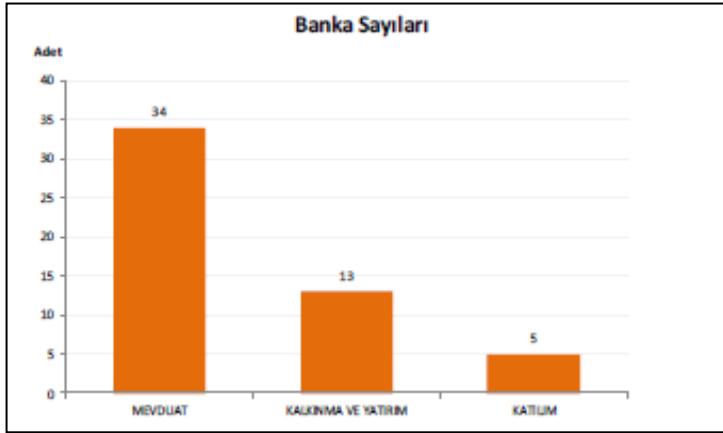


Şekil 1.11 Bireysel Kredilerin Dağılımı

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

Şekil 1.12’de görüldüğü gibi BDDK ve TBB verilerine göre Türk bankacılık sektöründe Mart 2017 itibariyle 34 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası olmak üzere toplam 52 banka faaliyet göstermektedir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_m

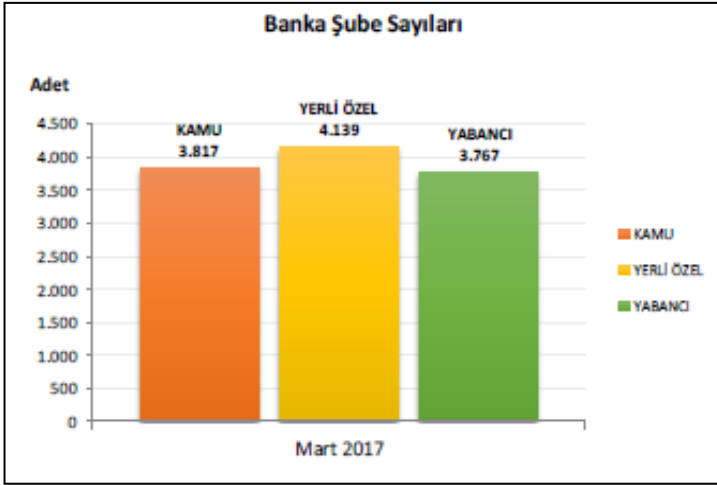
art_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017; www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017).



Şekil 1.12 Banka Sayıları

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

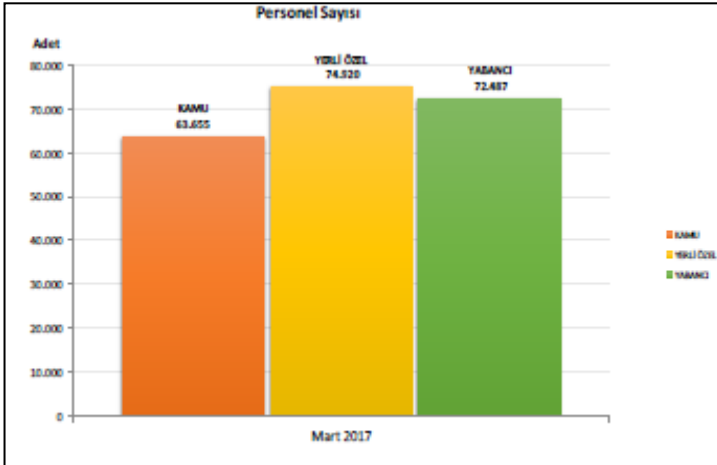
Mart 2017 dönemi itibariyle 3.817 adet kamu, 4.139 adet özel ve 3.767 adet yabancı sermayeli mevduat bankaları bulunmaktadır (Şekil 1.13). Aralık 2016 dönemine göre şube sayısı 24 adet azalmış, personel sayısı ise 176 kişi artmıştır. Mart 2017 döneminde bankaların toplam şube sayısı 11.723 adettir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017). Nitekim TBB raporuna göre (2017); 2016 yılının ilk dönemlerinde ekonomideki yavaşlamanın etkisiyle personel sayısında gerileme görüldüğü fakat yılın son dönemlerinde ise ekonominin canlanmasıyla çalışan sayısına bu durumun yansıdığı ifade edilmiştir. Mart 2017 döneminden sonra bankada çalışan personel sayısındaki azalma yerini sınırlı büyümeye bırakmıştır (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017).



Şekil 1.13 Kamu, Özel ve Yabancı Sermayeli Bankaların Şube Sayıları

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

Şekil 1.14 incelendiğinde bankaların personel sayısı kamu sermayeli mevduat bankalarında 63.655, özel sermayeli mevduat bankalarında 74.920, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 72.487 kişidir. Mart 2017 döneminde bankalarda çalışan toplam personel sayısı 211.062 kişidir (www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017).



Şekil 1.14 Kamu, Özel ve Yabancı Sermayeli Bankaların Personel Sayısı

Kaynak: www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf, erişim tarihi: 19.06.2017

Türkiye’de bireysel bankacılık uygulamaları incelendiğinde bankaların toplam mevduat, özkaynaklar, aktifler ile dönem net kârı sayılarında, bireysel krediler ve kredi kartları kullanımında, personel ve şube sayılarında belirli dönemlerde artış veya azalışların yaşandığı anlaşılmaktadır. Yoğun rekabetin, teknolojik ilerlemenin yaşanması ve değişen müşteri beklentilerinin ortaya çıkmasına bağlı olarak ürün ve hizmet çeşitlenmesinin görüldüğü dönemlerde ise bankalar bireysel bankacılık uygulamalarında farklılaşarak faaliyet göstermektedir.

1.1.4. Bireysel Bankacılığın Bankalar Açısından Önemi

Bankaların bireysel bankacılık hizmetleri uygulamaları, rekabette daha avantajlı duruma gelmelerini ve sundukları hizmetlerin daha geniş müşteri potansiyeline ulaşmasını sağlamaktadır. Çok sayıda müşteriye ulaşılması, müşteri memnuniyetinin sağlandığı durumlarda bankaya olumlu imaj olarak geri dönmektedir. Bankalar açısından bireysel bankacılık işlemleri daha kârlı ve düşük riskli olmaktadır, aynı müşteriye birden fazla ürün ve hizmet sunularak bankaların düzenli nakit alış veriş ve yüksek verimliliği sağlanmaktadır (Kaçar, 2004; Yılmaz, 1991). Özellikle yüksek maliyetli şube bankacılığı yerine daha düşük maliyetle aynı işlemleri yapabilen otomasyona dayalı şubeleşme etkili olmaktadır. ATM sayısını arttırma, internet ve telefon bankacılığının gelişmesi gibi zaman tasarrufu sağlayan dağıtım kanallarının tercih edilmesiyle verimli çalışma faktörleri oluşturulması bankaların bireysel bankacılığa yönelmesinin nedenini oluşturmaktadır (Kudat, 2000).

Bankaları bireysel bankacılık uygulamalarına yönelten nedenler çeşitli araştırmacılar tarafından şu şekilde özetlenmektedir (Kaçar, 2004; Ekiz, 2006; Koç, 2010; Özkan, 2010; Ocak, 2011):

- Teknolojik, sosyal ve ekonomik değişimler temel nedenlerdendir.
- Müşterilerin sürekli artan ve değişen bireysel ihtiyaçlarına yönelik hizmetlerin teknolojik alt yapı sonucu oluşturulması daha az maliyetli olmaktadır. Bu durum, işlem maliyetlerini ve personel sayısını azaltmak isteyen bankaları bireysel bankacılığa yöneltmektedir.
- Şube bankacılığı bankalar açısından yüksek maliyetlidir. Şube bankacılığı yerine daha düşük maliyetli, otomasyona dayalı işlemleri yapabilen ATM’lerin sayısı giderek artmakta ve günümüzde daha fazla kullanılmaktadır. Bu sistem aracılığıyla faaliyetlerini daha verimli ve hızlı yapabilen bankaların, bireysel bankacılık uygulamalarına yönelmesinde ATM’ler etkili olmaktadır.

- Değişen bankacılık hizmetlerinin zaman tasarrufu sağlaması müşterilerin daha çok bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerini tercih etmesini sağlamaktadır. Müşteri tercihlerini dikkate alan bankalar bireysel bankacılık uygulamalarına yönelmiştir.
- Banka ve banka dışı finansal kurumlar arasındaki yoğun rekabet ortamı nedeniyle pazarlama etkinliklerini arttırmak isteyen bankalar, hizmet anlayışını değiştirip çeşitlendirmeye çalıştıkları için bireysel bankacılığa yönelmişlerdir.
- Bireysel bankacılık ürünlerinin doğru müşteri grubuna, doğru dağıtım kanallarıyla ulaştırılması müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Banka ise, rekabet ortamında müşterileri ile ilişkilerini geliştirerek farklılaşma imkânı sağlamaktadır.
- Uluslar arası Para Fonu (IMF) ile yürütülmekte olan ekonomik programın bankacılık sistemi üzerindeki etkileri giderek kârlı olmaktan çıkmaktadır. Bu durum bireysel bankacılığın yaygınlaşmasını sağlamaktadır.
- Bireysel bankacılık ürün ve hizmetleri, bankaların likidite sıkıntısına karşı daha alternatif kaynaklar yarattığından bireysel bankacılığı cazip konuma getirmiştir.

Bireysel bankacılığın önemi dünyada her geçen gün artmaktadır. Bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerinden elde edilen gelirlerin büyük bir paya sahip olması, müşteri gereksinmelerine daha fazla önem verilmesi, bilgi teknolojisi araçlarının yaygınlaşarak kullanımının artması finans sektöründe faaliyet gösteren bankaların bireysel bankacılığa yönelmelerinde etkili olmaktadır (Kargın, 2006; Özkan, 2010; Aytar vd., 2012).

1.2. Bireysel Bankacılık Ürünleri

Rekabetin yoğun yaşandığı bireysel bankacılık her geçen gün yeni ürün ve yenilenen işlevselliğiyle karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni özellikle 1989 yılında finansal piyasalarda finansal serbestleşme sürecinin başlamasıyla fiyat ve miktar engelini ortadan kalkmasıdır (Ekiz, 2006). Teknolojide ve ekonomide meydana gelen gelişmelerle birlikte bireylerin yaşam standartlarının iyileşmesi, uygulanan çeşitli politikaların zaman içerisinde değişmesi, risk unsurunun en aza indirilmesi, pazar paylarının belirlenmesi gibi etkenler bankaları yeni ürünler geliştirmeye yöneltmektedir (Özkan, 2010). Forrester Research, Inc. Şirketinin Aralık 2013 yılında yayınlanan “*Finansal Hizmet Markaları Tüketici Güvenini Gerçek Anlamda Kazanamıyorlar*” başlıklı yazısında müşteri güveninin önemini şu cümleler ile vurgulamıştır:

“.....Finansal hizmet kuruluşlarının markalarını güçlendirmek için kaybolan tüketici güvenliğini geri kazanmaları gerekir, müşteri güvenliğini kazanmanın en iyi belirleyici faktörleri ise müşteri ihtiyaçlarına uygun üstün kaliteli ve kişiselleştirilmiş ürünler sunmaktır.....”

([www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/\\$FILE/GCBS.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/$FILE/GCBS.pdf), erişim tarihi: 29.12.2014).

Bireysel bankacılık ürünleri, tüketici kredileri (taşıt, konut, ihtiyaç), banka kartları, kredi kartları, kiralık kasalar, sigorta ürünleri şeklinde sıralanmaktadır:

1.2.1. Tüketici Kredileri

Tüketici kredisi, tüketiciye gelecekte elde edecekleri geliri önceden kullanma, peşin para ile alışverişin avantajlarından faydalanma imkânı sağlamaktadır. Vade her bankada farklı olmakla birlikte tüketici kredilerinin vadeleri 1 ay ile 36 ay arasında değişmektedir. Alınan mal veya hizmetin niteliğine göre çeşitli vade uygulamaları vardır. “Örneğin dayanıklı tüketim malları 24, taşıt kredileri ise 60 aya varan vadelerle plase edilebilmektedir. Bu vade yapısı konjonktürel olarak değişebilmektedir”. Tüketici kredisi, bireylerin ticari amaçları dışında mal ve hizmet alımlarının finansmanına yönelik olarak başvuruları üzerine bankaların bireylere vermiş oldukları genellikle bir defada kullandırılan ve başlangıçta belirlenen faiz oranlarına göre geri ödenen kredi olarak tanımlanmaktadır (Takan, 2001: 294-307; Duranlar, 2005; Ekiz, 2006; Kargın, 2006).

Tüketici kredileri, bireylerin mevcut gelirleri ve nakit birikimleriyle istedikleri anda satın alamayacakları mal ve hizmetlerin finansmanını karşılamaya yarayan, tüketim işlemini kolaylaştıran bir kredi şeklidir. Farklı gelir grubundaki tüketicilere muhtelif vadelerle ödeme imkânı sunarak onların finansman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bankaların kredi portföylerini çeşitlendirerek kredi verimini arttırmak istemeleri, ticari kredilerde yaşanan sorunlar, riskin geniş kitlelere dağıtılması gibi nedenler bankaları tüketici kredisi vermeye yöneltmiştir (Alpergin, 1990; Akgüç, 2000: 316-317). Tüketici kredileri XX. yüzyılın başlarında ABD’deki finansal kuruluşlar, Türkiye’de ise 1980’li yılların sonlarına doğru bankalar tarafından kullandırılmaya başlanmıştır. Tüketici kredisini, müşterilerine ilk defa 1988 yılında Yapı ve Kredi Bankası vermeye başlamıştır. Daha sonra diğer kamu ve özel bankalar da bu bankayı takip etmiştir. Bankalar önceleri tüketicilere taksitli satış yapan satıcıların alacaklarını temin ederken daha sonraları doğrudan tüketicilere kredi vermeye başlamıştır. Bankalar, tüketici kredilerine olan talebi daha istikrarlı bir piyasa olarak gördüklerinden tüketici kredilerini ticari kredilerden daha çok tercih etmektedir (Takan, 2001: 294-307). Kullanılan tüketici kredileri nakit, otomobil, konut, eşya, seyahat/tatil, eğitim, sağlık vb. kredilerdir. Ülkemizde 2000 yılında kredilerin faiz oranlarının düşürülmesi ve vadelerinin uzatılması tüketici kredisi kullanımının artmasında önemli bir etken olmuştur (Acar, 2006).

Tüketici kredisi sözleşmelerinde faiz ve diğer unsurlar ile birlikte toptan borç, faizin hesaplandığı yıllık oran, ödeme tarihlerinin ve faizlerinin ayrı olarak belirtildiği ödeme planları, faiz oranlarının yüzde otuz fazlasını geçmemek üzere gecikme faizi yer almaktadır (Reisoğlu, 2014: 113). Bu sistem, kredi talebinde bulunan bireyin bankaya başvurusuyla başlayan, banka ile arasında gerçekleşen sözleşmeye dayalı bir prosedür şeklindedir. Müşteri, banka tarafından istenen şartları yerine getirdikten sonra banka, müşterisinin gelir ve özel durumunu dikkate alarak tüketim kredisi açmaktadır. Kredi talebi olumlu değerlendirilen müşteriye banka tarafından ödeme planı verilmektedir. Ödeme planı her dönemde ödenmesi gereken anapara, faiz, fon ve vergi, aylık eşit taksitler halinde belirtilerek hazırlanmaktadır. Ödemenin erken yapılması durumunda faiz indirimi, geç ödenmesinde ise gecikme faizi uygulanmaktadır. Eğer müşteriler isterlerse hesabın tamamını belirtilen tarihten önce kapatabilmektedir. Tüketici kredileri, ekonomide perakende satışları arttırarak toplam talebin yükselmesinde etkili olmaktadır. Bankalar, tüketici kredileri ile diğer bireysel bankacılık hizmet ve ürünlerini de tüketicilere sunma avantajıyla müşteri profilini ve marka değerlerini arttırmıştır. Tüketiciler açısından ise gereksiz tüketici kredisi kullanılması durumunda bireylerin ekonomik güvenliklerinin zayıflamasına sebep olmaktadır (İnal, 2002; Kargın, 2006; Ocak, 2011).

BDDK tarafından Türkiye'nin yüksek cari açık sorununa yönelik endişelerden dolayı konut, taşıt ve tüketici kredileri ile kredi kartı taksitlerine sınırlama getirilmiş yüksek kredi artış hızının kontrol altına alınması amaçlanmıştır (Ağazade, 2014: 47). Tüketici kredileri taşıt, konut, ihtiyaç olmak üzere üç şekilde tanımlanabilir.

Taşıt kredisi, taşıt almak isteyen müşterilere bankalarca verilen kredilerdir. Taşıt kredileri yeni veya ikinci el, binek otomobil ve hafif ticari araç alımının finansmanında kullanılmak üzere tahsis edilmektedir. Belirli ve düzenli bir geliri olan gerçek kişilere kullanılır. Taşıt kredisi, banka için riski az bir kredi çeşidi olup kredinin geri ödenmesinde bir sorun olduğunda taşıdın nakde çevrilerek kredinin kapatılması kolaylığı bulunmaktadır (Uluer, 1994; Güney, 2007: 103; www.isbank.com.tr/TR/bireysel/krediler/tasit-kredisi/Sayfalar/tasit-kredisi.aspx, erişim tarihi: 26.07.2016; www.vakifbank.com.tr/doga-dostu-otomobil-kredisi-kampanyasi.aspx?pageID=574&Exc=415, erişim tarihi: 29.07.2016).

Taşıt kredisinin limiti tespit edilirken bankalar genel olarak satın alınacak araç bedelinin belirli bir miktar altında kredi tahsis etmektedir. Sıfır km taşıt kredilerinde başvurular oto bayisinden de gelebilmektedir. Taşıt kredilerinde asli teminat, araç üzerine tesis edilen Rehin'dir. Ancak bunun yanında munzam teminatlar alınabilmekte, zaman zamanda kefil talep edilebilmektedir. Aracın rehinli ve satılamaz olduğunu gösteren belge ruhsata işlenmektedir. Bankanın gerekli görmesi durumunda ise ek olarak kefalet ve

gayrimenkul ipoteği de talep edilebilmektedir. Ayrıca taşıt kredisi kullandırılan araca kasko, kredi kullanan kişiye hayat sigortası yaptırılmaktadır. Taşıt kredilerinde kredinin geri ödenmemesi durumunda taşıt nakite çevrilerek kredi kapatılmaktadır (Kargın, 2006; Bostancı, 2004; Güney, 2007: 103; www.ziraatbank.com.tr/tr/Bireysel/Kartlar/Pages/Bankkart.aspx, erişim tarihi: 18.10.2015).

Bankalar yeni otomobil almak ya da yenilemek isteyen müşterilerine “0 km”, “2. El” vb. gibi çeşitli taşıt kredisi vermektedir. Örneğin Vakıfbank doğaya karşı sorumluluğunu bilen, tercihi doğa dostu hibrit ve LPG’li sıfır km otomobile yönelik olan müşterilerine “*Doğa Dostu Taşıt Kredisi*” adı altında taşıt kredisi vererek bir farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır (www.vakifbank.com.tr/0-km-otomobil-kredileri.aspx?pageID=297, erişim tarihi: 29.07.2016).

Konut kredisi, konut alımında ya da evini yenilemek isteyenlerin finansmanında kullandırılmak üzere bankaların kendi mevzuatları çerçevesinde tüketicilere tahsis ettikleri uzun vadelerdeki kredilerdir. Günümüzde bankalar tarafından sağlanan konut kredisi mortgagedir (Yavuz, 2011). Konut kredilerinin geri ödenme süreleri uzun olduğundan diğer kredilere göre bankalar açısından daha risklidir. Bu yüzden bankaların tüketicilere konut kredilerinin finansmanını sağlarken özel bilgi, uzmanlık ve teknik gerektiğini dikkate alması gerekmektedir (Akgüç, 2000: 320-324).

Konut finansmanının amacı, konut satın almak isteyenlere kendi konutlarını satın almak için ihtiyaç duydukları fonları sağlamaktır. Ülkelerin bir kısmında konut finansmanı genelde bankacılık sistemi tarafından sağlanmaktadır (Alp, 2000). Konut kredisi talebi, inşaat sektörü ile bağlantılı olduğundan ve bu sektörden etkilenme olasılığı yüksek olduğu için, ipotek karşılığı kredi veren bankaların kaynakları talebe göre bazen yeterli çoğu zamanda yetersiz kalabilmektedir (Akgüç, 2000: 320-324). Türkiye’de konut kredisi piyasası, 2000 yıllarda bankaların konut kredisine özel web sayfası tasarımı, reklam kampanyaları gibi çeşitli açılardan yaklaşımıyla önemi atmıştır. Konut finansman sisteminin başarılı ve risksiz bir şekilde gelişmesi için konut kredisi faiz oranlarının düşük, kredinin anapara ile faiz oranlarının birleşmesiyle oluşan dönemsel taksitlerin süresinde geri ödenmesi, kredi sözleşmesine koruyucu özel hükümler konulması ve ekonomik istikrarın olması gerekmektedir. Ekonomik istikrar, konut kredisi maliyetlerinin düşmesini ve vadelerin uzamasını sağlayarak piyasanın gelişmesine destek vermektedir (Coşkun, 2015: 97).

Bankalar konut kredilerini ekspertiz değerinin bir miktar altında tahsis etmektedir. Ekspertiz raporunda mutlaka taşınmaz malın tapu kayıt bilgileri, değerini belirleyen etkenler ile tapuda yapılan araştırma sonuçları yer alarak gayrimenkulün satılabilir değerinin belirtilmiş olması gerekmektedir (Güney, 2007: 104). Bankalar konut kredisi talebinde

bulunan bireyin yeterli gelire sahip olmasının yanında bir kişinin kefaletini şart koşarken kredi verilen konutun ipotekini kredi borcu bitene kadar teminat olarak almaktadır. Konut kredileri tüketiciye Türk Lirası (TL) ve dövizde endeksli olarak iki şekilde sunulmaktadır. İpotek altına alınan konut yangın, su baskını, deprem ve benzeri tehlikelere karşı sigortalanmaktadır (Kargın, 2006; Ocak, 2011). Konut finansmanı ile ilgilenenlerin karşılaştıkları temel sorunlar bu alanda farklı kurumsal yapıların da olmasıdır. Bazı ülkelerin konut finansmanı genelde bankacılık sistemi tarafından yapılırken, bazı ülkelerde ise konut kredileri bu konuda uzman kuruluşlar, hükümetler ve konutla ilgili bakanlıklar yoluyla da yapılabilmektedir. Alınan mali tedbir ve teşviklerle maliye bakanlıkları konut finansman piyasasını etkilemektedir (Alp, 2000: 5-6).

Bir diğer gayrimenkul finansman sistemi olan ve dünya genelinde mortgage olarak bilinen konut kredisi kelime anlamı olarak ipotekli emlak kredisi senedi ifadesine karşılık gelmektedir (Törüner, 2004). Mortgage sisteminin işleyebilmesi için sermaye piyasalarının da gelişmiş olması gerekir. Ayrıca, özel sektör borçlanma araçları, kamusal muadilleri ile rekabet edebilir koşullarda olmalıdır. Bunun için de Devlet İç Borç Senetleri (DİBS)'nin azalmış ve bunlara tanınan rekabeti bozucu avantajların düzenlenmiş olması gerekir (Özsan, 2005). Sistemin genel işleyişi, finans kuruluşlarının konut sahibi olmak isteyenlere uzun vadeli kredi kullandırması ve kullandırdıkları bu uzun vadeli kredilerin teminatını oluşturmak üzere satın alınan konutlar üzerine ipotek tesis etmesi şeklindedir. Bu sistem konut edinmek için yeterli birikimi bulunmayanlara kira öder gibi aylık ödemeler yaparak konut sahibi olma imkânı sunduğu için toplumların refah seviyesinin yükselmesinde önemli bir role sahiptir (www.garantimortgage.com/mortgage-hakkında/mortgage-nedir.aspx, erişim tarihi: 30.12.2014).

“Konut kredileri ile mortgage sistemi arasındaki farklılıklar incelendiğinde, konut kredisinde sabit faiz uygulanırken, mortgage sisteminde ise değişken faiz seçeneklerinden de yararlanılmaktadır. Konut kredilerinde bankaların her müşteriye uyguladığı faiz oranı standart iken, mortgage kredibiliteye bağlı faiz sistemini içermektedir. Bundan dolayı aynı vade ve miktarda kredi kullanan iki müşterinin kredi maliyeti farklı olmaktadır. Konut kredisi ödenmediğinde bankanın konutu satışa çıkarması ve satışını içeren süreç belli değilken, mortgage sisteminde bu 4 ay gibi bir süre ile garantiye alınmaktadır. Konut kredisinde tüketici isterse krediyi erken ödeyebilir, mortgage sisteminde ise erken ödeme durumunda ana borca ceza eklenmektedir”.

İhtiyaç kredisi ise, bireylerin ticari amaçları dışında her türlü mal veya hizmet alımlarının finansmanında kullanılmak üzere krediyi veren bankadan belirli koşullarla nakit olarak aldıkları ve belirlenen faiz oranlarına göre geri ödenen kredilerdir. Kredi miktarı kredi

verilen bireylerin gelirlerine göre uygun ödeme planı düzenlenerek verilmektedir. Kredi başvurusu değerlendirilen müşteri kendisine tahsis edilen krediyi istediği gibi kullanma hakkına sahiptir (Kargın, 2006; Ocak, 2011).

Faturalı alışveriş kredileri sayesinde bankanın anlaşmalı olduğu üye firmalardan müşteri örneğin beyaz eşya, bilgisayar gibi ürünleri satın alırken nakit ödemeden bankanın vermiş olduğu fatura gösterilerek ürün satın alabilmektedir. Banka kredinin ödemesini müşteriye değil, doğrudan ürünün satışını yapan firmaya yapmaktadır. İhtiyaçlarını karşılamak isteyen fakat nakit olarak yeterli bütçesi olmayan tüketiciler faturalı alışveriş kredisi ile faturalı olarak satın aldıkları ürünlere bankaları aracılığıyla taksitlendirme imkânından faydalanmaktadır. Örneğin Bimeks ve İş Bankası işbirliğiyle alışverişlere taksit imkânı sunan “*Nakit Net Alışveriş Kredi Sistemi*” hayata geçirilmiştir. Bu sistem sayesinde Bimeks mağazalarından örneğin akıllı telefon, televizyon, bilgisayar, beyaz eşya gibi birbirinden farklı ürünler belli bir limite kadar kredilendirilerek satın alınmaktadır (www.isbank.com.tr/TR/bireysel/krediler/ihtiyac-kredileri/faturali-alisveris-kredisi/Sayfalar/faturali-alisveris-kredisi.aspx, erişim tarihi: 05.08.2016).

Bankalar çalışmakta oldukları kurumun çalışanlarına özel avantajlara sahip krediler vermektedir. Bunlar “*maaş kredileri*” olarak adlandırılmaktadır. Bankalar, maaşın bankaya yatmasından kaynaklı olarak, ödeme sıkıntısının yaşanmayacağını tahmin ederek hareket etmektedir. İhtiyaç kredisi kampanyaları kapsamında yer alan iki yeni seçeneklerden birisi maaşlarını ilgili bankadan alan maaş müşterilerine ve ayrıca emeklilere özel olarak sunulan avantajları içermektedir. Örneğin Halkbank üzerinden maaş alan müşterilerine konut ve taşıt kredisi vermektedir (www.halkbank.com.mk/halkbank-zerinden-maa-2.nsp, erişim tarihi: 05.08.2016).

Nakit ödemeli krediler örneğin elektrik, su, doğalgaz, telefon, kablolu TV, ADSL, Digitürk faturaları ödemeleri, SGK prim ve vergi tahsilâtları, motorlu taşıtlar vergisi, gümrük vergisi, trafik cezaları, çeşitli eğitim kurumları öğrenci harçları ve başka bankalara ait kredi kartı ödemelerini kapsamaktadır (www.sekerbank.com.tr/bireysel/odemeler_hizmetler, erişim tarihi: 05.08.2016).

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi Ekim-Aralık 2016 döneminde kullananlar bazında ortalama tüketici kredisi ve konut kredisi miktarı 22 bin TL’dir. Bu büyüklük taşıt kredilerinde 40.7 bin TL, konut kredilerinde ise 128.3 bin TL’dir. Ayrıca bu dönem sonundaki bakiye verilerine göre ortalama tüketici ve konut kredisi miktarı 15.9 bin TL’dir. Bu miktar konut kredilerinde 75.1 bin, taşıt kredilerinde ise 24.9 bin TL olarak gerçekleşmiştir. Bu zaman diliminde tüketici kredileri ve konut kredilerinde en fazla tercih edilen vade dilimi 37-48 aydır. Bu dönemde yaklaşık 2 milyon 564 bin kişiye yaklaşık 40 milyar TL tutarında ihtiyaç kredisi, 151 bin kişi 19 milyar TL tutarında konut kredisi ve 41 bin 845 kişi yaklaşık 2

milyar TL tutarında taşıt kredisi kullanmıştır (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017).

Tablo 1.1 Mal ve Hizmet Gruplarına Göre Ortalama Tüketici ve Konut Kredileri

	Kredi Miktarı (₺ milyon)	Kişi Sayısı	Ortalama (₺ bin)
Akım			
Taşıt	1.705	41.845	40.7
Konut	19.378	151.019	128.3
İhtiyaç*	39.532	2.564.334	15.4
Diğer**	11	1.230	8.9
Toplam Bakiye	60.626	2.758.428	22.0
Taşıt	6.089	244.546	24.9
Konut	156.203	2.078.706	75.1
İhtiyaç	156.139	17.728.842	8.8
Diğer	7	436	15.3
Toplam	318.438	20.052.530	15.9

Kaynak: www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi:11.06. 2017

*Dayanıklı tüketim malları, mesleki amaç, eğitim, tatil, gıda, giyim vb. amaçlar için kullanılan krediler

** Bu grupların herhangi birisinde sınıflandırılmayan krediler

1.2.2. Banka Kartları

Banka kartı, plastik bir karttır ve kullanıcının banka hesabından para ödemesi yapmasını sağlamaktadır. Dünya çapında her yerde kullanımda olan sadece Visa ve MasterCard vardır. Her yapılan alışveriş bu iki şirket tarafından görülmektedir. Bireysel bankacılık ürünlerinden biri olan banka kartları, kart kullanıcısının vadesiz mevduat hesabına ulaşması, nakit taşıma riski olmadan hesabındaki para ile alışveriş yapabilmesi için geliştirilmiş ürünlerdir. Vadesiz mevduat hesabına ulaşım imkânı veren banka kartlarının üzerinde Visa Electron ya da Maestro logoları bulunmaktadır. Banka kartları sayesinde tüm dünyada Electron veya Maestro amblemi bulunan ATM'lerden para çekilebilmektedir (Altuğ, 2000; www.ziraatbank.com.tr/tr/Bireysel/Kartlar/Pages/Bankkart.aspx, erişim tarihi: 18.10.2015).

Bankalar, müşterilerine ATM makinelerinden nakit para çekme ve diğer çeşitli bankacılık işlemlerini gerçekleştirmesi için banka kartları olarak adlandırılan plastik kartlar vermektedir. Müşteriler, kendileri tarafından belirlenen şifreyi kullanarak mevduat hesaplarından para çekme ve diğer bankacılık işlemlerini yapmaktadır (Reisoğlu, 2004: 101). Banka kartları kredi kartlarından farklıdır. Kredi kartı sahibi olan banka müşterisi ödeme yapmadan harcamalarda bulunurken banka kartı bireye kredili işlem yapma hakkını tanımamaktadır. Banka kartları sadece mevduat hesap sahiplerinin paralarını belli bir süre

içerisinde bankada tutarak bankanın mevduatlarını arttırmayı, müşterilere daha kısa sürede iyi hizmet vermeyi sağlamaktadır. Banka kartları finans sektöründeki rekabette bankalar tarafından rekabet aracı olarak kullanılmaktadır. Banka kartları her geçen gün artarak nakit para dolaşımını azaltmakta, ekonominin kayıt altına alınmasını kolaylaştırmaktadır (Öçal ve Çolak, 1999: 149; Acar, 2006).

Kredi kartları, peşin satın almanın ve geç ödemenin avantajlarını sunarak, peşin ödemeye göre daha modern bir görünüm kazandırır. Kredi kartı ile ihtiyaçları ertelemeden alışveriş yapılarak, ödemesi ileri bir tarihe ertelenebilmektedir. Nakit para taşımanın çalınma ve kaybolma riskine karşı banka kartları kart sahiplerini korumaktadır. Nakit para taşımak yerine banka kartı kullanılması hesabımızın sürekli yanımızda olmasını sağlamak ve kontrolü daha kolay olmaktadır. Nakit elden ele dolaştığından yırtılma veya sahtesinin olma riski vardır. Banka kartları ise sadece müşteriye aittir ve sahte olma ihtimali düşük olmaktadır (bkm.com.tr/faydali-bilgiler/bay-bay-nakit, erişim tarihi: 18.10. 2015).

Bilgi birikimi, gelişmiş teknoloji ve güvenli alt yapısı ile Türkiye'deki bankaların katılımıyla oluşan ülkemizin kendisine ait ilk ve tek ulusal ödeme yöntemi 1 Nisan 2016 tarihinde hayata geçirilmiştir. Kredi ve banka kartlarının sağ alt köşesinde yer alan ve ödeme yöntemi markasını taşıyan bölümde Türk markasının kendi adı Türkiye'nin Ödeme Yöntemi harflerinden oluşan “Troy” kısaltmasıyla yer almaktadır. Kartın sağ alt tarafında yer alan ülkemize ait ve büyük bir teknolojik altyapıya sahip olan marka sayesinde güvenli, hızlı, sorunsuz bir şekilde nakit çekim ve alışveriş işlemlerinin yapılması için gerekli olan çalışmalar tamamlanmıştır. Türkiye'deki tüm POS, ATM ve e-ticaret siteleri TROY logolu kartlarla işlem yapmaya hazır hale gelmiştir (www.bkm.com.tr/urunler-ve-hizmetler/troy, erişim tarihi: 18.10.2015; www.capital.com.tr/finans/bankacilik/turkiye-troy-ile-kendi-odeme-yontemine-gecti-haberdetay-22235, erişim tarihi: 25.07.2016).

Banka kartları ayrıca müşterilerin nakit kullanım özellikleri dışında kredi kartları olarak da kullanılabilir. Kredi kartı, bankaların ve bazı finansman kuruluşlarının müşterilerine verdiği, anlaşmalı POS cihazı bulunan alışveriş noktalarında ödeme amaçlı veya ATM aracılığıyla nakit avans çekmek için kullanılabilen, yapılan harcamaların aylık olarak bankaya tek seferde ya da taksitlerle ödenmek zorunda olduğu, nakit paraya alternatif bir ödeme aracıdır. Nakit para yerine, kartla ödeme yapılması fikrinin Amerikalı yazar Edward Bellamy'nin “*Looking Backward or Life in The Year 2000*” adlı romanında konu edilmesiyle kredi kartlarının ilk kez 1887'de insanların günlük hayatına girmesine öncü olmuştur (www.bkm.com.tr/kronoloji.bkm, erişim tarihi: 27.02.2016).

Kredi kartları, kartı sunan kuruluş tarafından belirli miktarda tahsis edilen kredi limiti içerisinde kişilerin yanlarında nakit taşımalarını gerektirmeden kredi kartı sahiplerine, mal ve

hizmet satın almada anında ödeme kolaylığı ya da bankadan nakit kredi kullanımı sağlayan ve bedellerinin ödenmesini bir süre geciktiren kartlardır. Bireylerin yaptığı harcamayı geçerli bir faizle taksitlendirme veya ATM'lerden nakit avans çekebilme olanağı sağlayan bir ödeme aracıdır. Yapılan harcamaların tamamı ay sonunda ödenebilir ya da kredilendirilerek zamana yayılabilir (Ekiz, 2006; Yenici, 2006; www.visa.com.tr/bireysel-kartlar/kartinizi-secin/kredi-kartlari, erişim tarihi: 29.11.2015).

Kredi kartları mal ve hizmetler için ödeme aracı, nakit temin etme aracı, devamlı nitelikli bir kredi kaynağı işlevine sahiptir (www.ekodialog.com/Konular/telefon-ve-internet-bankaciligi-nedir.html, erişim tarihi: 08.10.2015). Kredi kartlarının ödeme sorumluluğuna göre sınıflandırılması bireysel müşteri ve şirket kartları olmak üzere iki şekildedir. Kredi kartları işlevlerine göre ise klasik gold, platinum ve premium kartlar, ortak kartlar (co-brand kart, affinity kart), sanal kart (virtual Card), akıllı kartlar (chipli kart/ smart card) olarak sınıflandırılmaktadır (Kaya, 2009: 77-84). Ernst & Young Türkiye Finansal Hizmetler sektör temsilcilerinden Müge Öner, kredi kartlarının önemine şu şekilde değinmiştir:

“.....Kredi kartları, bireysel müşterilerin bankaya ilk adım attığı alandır. Türkiye’de bireysel bankacılık hizmetlerine açılan kapı kredi kartlarından geçtiğinden birçok müşterinin kredi kartına sahip olduğu bankada mevduatını tuttuğunu ve temel bankacılık hizmetlerini bu bankalardan aldıklarını araştırmalarımızda görmekteyiz.....” (www.capital.com.tr/finans/bankacilik/-kredi-kartlarinda-7-markali-rekabet-haberdetay-10594?page=3, erişim tarihi: 08.12.1014)

Kredi kartları, telefon ya da internet yoluyla yapılabilecek harcamalarda da kullanılmaktadır. Kredi kartının üzerinde kartı çıkaran kuruluşun ve bankanın ismi, logosu, kartın geçerlilik tarihi, numarası, kart hamilinin adı- soyadı ile imza bandı bulunmaktadır. İmza bandının üzerinde manyetik bant bulunmaktadır. Manyetik bant içerisinde gözle görülmeyen ve özel kart makinelerinde okunabilen kartın ön yüzünde kabartılmış bilgilerin şifreli yazısı bulunmaktadır. Şirket kartlarında şirket adı ve kredi kartını kullanacak kişinin adı yer almaktadır (Çırpan, 2000: 25-27). Kredi kartının limiti belirlenirken kart hamilinin geliri ve mesleği dikkate alınmaktadır. Kredinin koşulları, süresi, faizi, geri ödeme şekli banka ile müşteri arasında belirlenmektedir (Güney, 2007: 111-119). Kredi kartı terminolojisinde kredi kartını çıkarma işlemleri “*issuing*”, kart kabul etme işlemleri ise “*acquiring*” olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2000). Türkiye’de kredi kartını piyasaya süren bankalar Visa, Master Card, AMEX, Diners Club ve JCB gibi uluslar arası kabul gören şirketlerin lisans verdiği kartları piyasaya sunmaktadır. Kredi kartını çıkarmaya yetki verilen banka, kredi kartı sisteminin işleyebilmesi için gerekli fiziki alt yapıyı kurmaktadır. Ülkemizde geçerli olan kartların üzerinde Visa ya da MasterCard amblemi ve kartı piyasaya çıkaran bankanın ticari

unvanı yer almaktadır. Mülkiyeti bankaya ait olmak üzere çıkarılan kredi kartları banka müşterileri ile sözleşme düzenlenerek imza karşılığında teslim edilmektedir (Kaya, 2009: 60).

Kredi kartı sisteminde, perakende satış yapan mağazalar ve hizmet işletmeleri ile anlaşma yapan banka seçmiş olduğu müşterilerine kredi kartı vermektedir. Banka müşterileri, bankanın kullanım sınırını tahsis edilen hizmetle belirlemiş olduğu kredi kartını, bu sisteme dahil olan mağaza veya işyerlerinde ödeme aracı olarak kullanmaktadır. Kredi kartını kullanan müşteri, harcama yaptığı tutarı kontrol ettikten sonra PIN kodunu POS makinesine girdiğinde sistem PIN kodunu doğrularsa POS cihazı iki nüsha harcama belgesi çıkarır. Kredi kartı hamilleri, satın aldıkları mal ve hizmet karşılığında kredi kartlarını kullandıktan sonra üye işyeri tarafından düzenlenen satış belgesini imzalayarak ödeme işlemi gerçekleşmektedir. Bu sisteme üye mağaza veya işyeri kredi kartı ibrazı karşılığında yaptıkları satışlara ilişkin fatura ya da satış belgesinin bir örneğini elektronik ortamda bankaya gönderir ve faturanın tutarı önceden belirlenmiş belirli bir iskonto oranı indirildikten sonra bankadan tahsil edilmektedir (Takan, 2002; Kaya, 2009: 67-68).

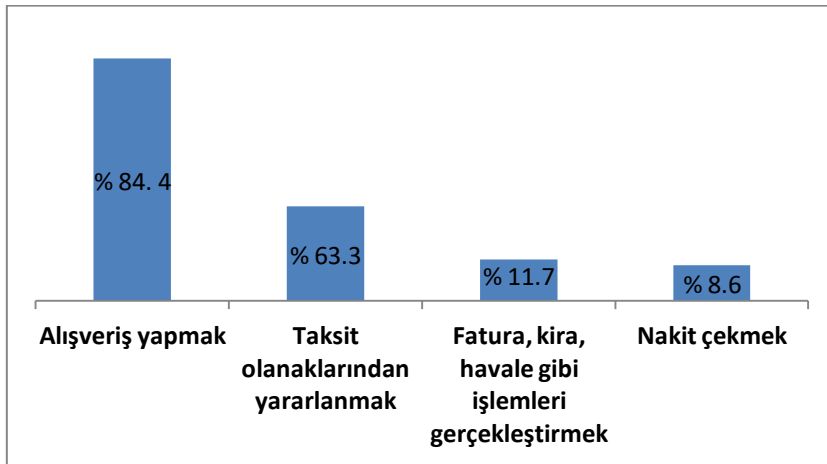
Banka kredi kartı sahibine genellikle 30 günlük dönemlerde her ayın sonunda kredi kartı ile yaptığı harcamaları detaylı bir şekilde gösteren hesap bildirim cetveli göndererek hesabın belli bir süre içerisinde ödenmesini istemektedir. Kredi kartı sahibi istenilen süre içerisinde ödemesini gerçekleştirirse tutara herhangi bir faiz ödemesinin eklenmesi söz konusu değildir (Akgüç, 2000: 317-320). “Kredi kartı uygulamasında borç tutarının belirli bir oranı asgari ödeme tutarı olarak belirlenmektedir. Müşteri en az bu tutar kadar ödeme yaptığından kalan borç tutarına banka tarafından belirlenmiş olan alışveriş veya nakit avans faizi aylık olarak işlenmektedir. Hesap bildirim cetvelinde bildirilen borç için 10 günlük ödeme süresi tanınmaktadır. Bu süre sonunda ödenmeyen borç için banka, günlük olarak gecikme faizi işletmektedir”.

Kredi kartı sistemi sayesinde mağazalar alacaklarını en kısa sürede nakite çevirerek satışlarını arttırmakta ve çeşitli risk unsurlarını takip etmek zorunda kalmamaktadır. Fakat bu sistemi kullanan mağaza ve işyerleri bankalara, kredi kartları ile yaptıkları satıştan dolayı belli bir iskonto ödemek zorundadır. Bankalar bu sistemle üye işyerlerinden aldığı iskonto bedeli sayesinde ek gelir sağlamaktadır. Kredi kartı ve tüketici kredilerinin daha çok kişiye dağıtılması potansiyel müşterilerin kazanılmasını sağlamakta, kredilerin sorunlu kredi olma olasılığını düşürerek bankalar açısından riski azaltmaktadır. Bazı kredi kartlarının yurtdışındaki faaliyetlerde de geçerli olması kredi kartı sahiplerine her yerde kabul gören satın alma gücü yaratmaktadır. Müşteriler açısından ise, kart hamiline zaman ve miktar yönünden esneklik sağlamaktadır. Kredi kartları kullanıcılarına belirli mağazalardan belirlenen zamanlarda bir miktarın üzerinde alışveriş yapılması koşuluyla indirim, promosyon veya

harcanabilir ek puan sağlama avantajı vardır. Kredi kartları sayesinde mevcut nakit farklı amaçlarla kullanılabilir. Alternatif ödeme yöntemleri olan çek ve senet gibi unsurların operasyon maliyetleri ortadan kalkar. Ayrıca, nakit taşımanın beraberinde getirebileceği güvenlik sorunları da bertaraf edilmiş olur (Akgüç, 2000: 317-320; Ekiz, 2006).

Gelişmiş ülkelerde ekonomiyi canlı tutan kredi kartları tüketicilere, üye işyerine, devlete ve kredi kartı çıkaran kuruma avantajlar sağlamaktadır. Başlangıçta sadece ticareti kolaylaştıran kredi kartları günümüzde bankaların, işletmelerin ve bireylerin para yönetiminin temel unsuru haline gelmiştir. Kredi kartı sayesinde ticaretin kayıt altına alınması kolaylaşmaktadır. Ayrıca yabancı turistlerin yaptıkları harcamalar da döviz kazandırıcı işlemlerdendir. Bankalar kredi kartları sayesinde anlaşmalı oldukları üye mağazalarla yeni, ekonomik durumu iyi olan müşterileri kazanmayı amaçlayarak bankacılık işlem hacmini artırma ve bireysel portföylerini genişletme imkânı bulmuştur. Bankalar kredi kartı aracılığıyla müşterilerin bilgilerini takip ederek özel kampanya ve avantajlı sunumlarla müşterilerini sadık müşteriye dönüştürmeye çalışmaktadır. Kredi kartı ile harcama yapanların tüketim eğilimlerinin nakit harcama yapanlardan daha fazla olduğu gözlenmiştir (Güney, 2007: 111-119; Uluer, 2007).

Ekonomik kriz görülen dönemlerde kart sahipleri nakite olan ihtiyaçtan dolayı kredi kartlarını daha çok nakit avans şeklinde kullanmıştır. Genel olarak ise nakit avans faizinin yüksek olması ve firmaların ürünlerini taksitlendirerek tüketimi sağlamaları, tüketicilerin kredi kartlarını alışverişlerde kullanmasına yöneltmiştir (Duranlar ve Erdaş, 2005). Nitekim Faydalı'nın 2011 yılında bireysel kredi kartı seçimine etki eden faktörlerin kalite fonksiyon yayılımı ile incelenmesi yüksek lisans tez çalışmasında yaptığı araştırma sonucunda kredi kartlarının genellikle alışveriş yapmak için kullanılmasının daha büyük bir paya sahip olması konuyla ilgili bu ifadeyi doğrulamaktadır (Şekil 1.15).



Şekil 1.15 Kredi Kartı Kullanım Amaçları Oranı

Kaynak: Faydalı, 2011: 116

Kredi kartları, nakit para çekme imkânının yanı sıra satın alma gücü yaratır, nakit para taşınması veya çalınması gibi riskleri ortadan kaldırmaktadır. Bazı bankalar kredi kartlarının kaybolması veya çalınması ihtimaline karşı müşterilerin güvenlik unsuruna verdikleri önemi bildikleri için kredi kartının limitini güvence altına almak gibi çeşitli hizmetler üzerine yaptıkları çalışmalarla rekabetçi olmaya çalışmaktadır (Balsöz, 2004; Tekin, 2013). Kredi kartlarını kullanan tüketici sayısının ve yapılan harcamaların artmasıyla yaşanan yoğun rekabet sonucu bankalar kredi kartlarına para iade ve ortak kart programları gibi yeni özellikler eklemeye başlamıştır. Genellikle büyük bankaların kredi kartlarına yeni özellikler eklemeleri, çeşitli markalarla işbirliği yaparak çok markalı hale gelmeleri ve harcamaların taksitlendirilmesine imkân tanımaları bu alandaki rekabetin daha çok yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bankalar piyasada rekabet edebilmek için farklı kart özelliklerini bir araya toplayan ortak kart uygulamasına başlamıştır (Yılmaz, 2000).

Bankalar daha fazla müşteriye kredi kartı vermek için aktif satış faaliyetleri uygulayarak ve aradıkları kriterleri daha esnek hale getirerek yeni müşterilere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu açıdan bankalar indirimli ve uzun vadeli taksit imkânlarından, sanal ortamda güvenli alışveriş yapma, sigorta hizmetlerinden özel rezervasyona kadar birçok sundukları hizmetleri kredi kartlarının içine sığdırarak kredi kartlarına çok fonksiyonellik özelliği kazandırmıştır. Müşterilere, kredi kartlarını kullandırmaya özendirmek amacıyla belli alışveriş tutarı için geçerli olacak ekstra puanlar, bedava ürün ya da indirim hakkı kazandıran elektronik kuponla çekilişe katılma hakkı verilmektedir. Bireysel bankacılık hizmetleri sunan bankalar, müşterilerini tüm bankacılık hizmetlerinden yararlanması için teşvik edici uygulamalar geliştirmeli ve özellikle müşterilerini aktif kart kullanıcısı durumuna getirmelidir. Tüketicileri aktif kart kullanıcısı haline getirmek için sadece taksit miktarını arttırmak yeterli olmadığından müşteri profilleri dikkate alınarak bankanın kârlı olan hedef müşteri kitlelerine yönelik kart özelliklerine sahip kartlar sunulmalıdır (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006).

Türkiye’de kredi kartları ile ilgili her türlü faaliyet Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından denetlenmektedir. Bankalararası Kart Merkezi 2017 verilerine göre, ülkemizdeki toplam kredi kartı sayısı yaklaşık 59 milyon 405 bin, banka kartları ise 120 milyon 623 bin adettir. Tüketicilerin nakit taşıma yerine banka ve kredi kartlarına yönelmeleri sonucu, kredi kartları, POS cihazları ve ATM sayısında artışlar görülmektedir. Fakat BDDK’nın kredi kartlarına taksit sınırlandırması getirmesiyle taksitli harcamalarda düşüş gözlenmiştir (bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari, erişim tarihi: 08.06.2017).

1.2.3. Kiralık Kasalar

Kiralık kasa hizmeti bulunan banka şubelerinin kasalara paradan başka pay senedi, tahvil, mücevherat, ticari belge, tapu senedi gibi taşınabilir ve kıymetli değerleri saklamak üzere belli bir ücret karşılığında kiralık kasaların müşterilere tahsis edilmesine kiralık kasa hizmeti denir. Kiralık kasanın ücreti kasanın boyutuna göre değişmektedir (Kargın, 2006; Yenici, 2006; Özkan, 2010; Yavuz, 2011).

Bankalar genellikle kiralık kasa talebinde bulunan müşterilerin şubelerinde hesaplarının bulunmasını istemektedir. Bankadan kiralık kasa hizmeti isteyen müşteri ve banka arasında kiralık kasa sözleşmesi düzenlenmektedir. Kiralık kasaların iki anahtarı bulunmaktadır. Bu anahtarların biri görevli banka memurunda diğeri ise kasayı kiralaayan müşteride bulunur. Müşteri kasasını her açtığında kendisi için düzenlenen takip kartonunun ilgili bölümlerini doldurduktan sonra imzalamak zorundadır. Müşterinin ölmesi, iflas etmesi veya mallarının üzerine haciz konması gibi özel durumlarda kasa ilgili memur huzurunda açılmaktadır. Kiralık kasalar sayesinde müşterilerin değerli varlıkları banka güvencesi adı altında gizliliği ve güvenliği tam olan özel odalarda korunmaktadır. Ayrıca müşteri tarafından kiralanan kasa için ödenen ücret, bankanın ek bir gelir elde etmesini ve diğer bankacılık ürünlerini de müşterisine sunma olanağı sağlamaktadır (Takan, 2001: 237; Güney, 2007: 50-51).

1.2.4. Sigorta Ürünleri

Sigorta, aynı türden tehlikeyle karşı karşıya olan kişilerin belirli bir miktar para ödemesi yoluyla toplanan tutarın, sadece o tehlikenin gerçekleşmesi sonucu fiilen zarara uğrayanların zararını karşılamada kullanıldığı bir risk transfer sistemidir (tsb.org.tr/sigorta-tanimlari.aspx?pageID=648, erişim tarihi: 25.01.2015). 1990'lı yıllardan itibaren bankaların büyük çoğunluğu ulusal ve uluslar arası ortaklıklara girmiş, çok uluslu büyük sigorta şirketleri de pazar paylarını arttırmak için yerel bankalar ile stratejik anlaşmalar yapmıştır. Bankalarla işbirliği yapan sigorta şirketleri daha çok gelir artışı elde etmiştir (Staikouras, 2009).

Konut, araç ve diğer çeşitli kredi türlerinde bankalar müşteriye sigorta poliçelerinin yaptırılmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca hayat sigortası ve emeklilik şirketleri banka şubeleri aracılığıyla poliçe satışı yapmaktadır. Bu yaklaşımla sigorta şirketleri bankaları acente olarak kullanmaya başlamıştır. Banka kanalıyla yapılan sigorta işlemleri sigorta dağıtım ve pazarlama maliyetlerinin azalmasında önemli bir etken olmuştur. Mevcut müşterilerin bankaya olan bağlılıklarının güçlenmesiyle ülkemizde sigorta ürün ve hizmetleri sunan bankalar artmıştır. Müşteriler zaman ve maliyet tasarrufu yanında daha fazla güven

duydukları kanaldan sigorta ürünü temin etmeye önem verdikleri için bankaları tercih etmektedir (Tunay, 2014).

Bankalar bünyelerinde her türlü sigortacılık ürünlerini bireylere pazarladığından müşteriler bankalardan sigorta ürünlerini daha ucuza temin etmektedir. Sigorta ürünlerinin pazarlamasından sağlanan komisyonlar yoğun rekabet piyasasındaki bankalara gelir ve personel verimliliğinde artış sağlamaktadır (Violaris, 2001; Kirui, 2012). Eğer müşteriler isterlerse internet ve mobil bankacılık aracılığıyla da sigorta işlemlerini gerçekleştirmektedir. Bu organizasyonda sigorta şirketi ve sigorta ettiren tarafın bulunduğu sigorta sözleşmesi yapılmaktadır. Bu süreçte sigortacının sigortalıyı çeşitli tehlikelerden gelebilecek zararlara karşı koruma yükümlülüğüne karşılık, sigortalının da sözleşme ile belirlenen prim adı altındaki ücreti ödeme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu sistem sayesinde kişiler parayla ölçülebilen zararlarını küçük miktarda ödemiş oldukları primlerle aracı kurumlar yoluyla karşılamaktadır (Yavuz, 2011; tsb.org.tr/sigorta-tanimlari.aspx?pageID=648, erişim tarihi: 25.01.2015).

Sigorta çeşitleri arasında hayat sigortası, kaza sigortaları, konut sigortaları, kredi sigortası, trafik sigortası, deprem sigortaları, yangın sigortası, seyahat sigortası, kasko ve işyeri sigortaları gibi çeşitleri bulunmaktadır. Her geçen gün teknolojik yeniliklerle karşımıza çıkan cep telefonları talebi sürekli arttığı için Amerikan bankaları “*Cell Insure*” adı verilen sigorta ürünü kapsamında müşterilerin cep telefonlarını sigortalama hizmeti vermektedir (Balsöz, 2004; Kargın, 2006; Özkan, 2010).

1.3. Bireysel Bankacılık Hizmetleri

Bireysel bankacılık farklı bireylere göre çok çeşitli hizmetlerin bileşiminden oluşmaktadır. Günümüzde profilleri değişen bireysel banka müşterileri farklılaşan talepleriyle bağlantılı olarak hızlı hizmet alabilecekleri, güvenilir, kolay ulaşılabilir, kişiye özel kullanım olanağı sağlayan ve gelişmiş teknolojilere sahip dağıtım kanallarını tercih etmektedir. Bankalar müşteri gereksinimlerini tatmin ederek müşteri bağlılığını sağlamak, iş yükünü azaltmak, satış olanaklarını arttırmak, işlem maliyetlerini düşürmek ve yeni rekabet alanlarına girebilmek için şube dışı kanallar aracılığı ile müşterilerine yeni ve daha kaliteli hizmetler vermektedir. Ayrıca banka dışı diğer finansal kurum sayılarının giderek artması, müşteri tabanını genişletmek istemeleri, pazarlama faaliyetlerinin etkin olması, müşteri memnuniyeti ve marka değeri gibi kavramların önem kazanması, bankaları daha geniş ürün ve hizmetler sunması konusunda etkin olmaya zorlamaktadır (Korkmaz vd., 2005; Kargın, 2006).

Bankacılık hizmetleri soyut olduğu için genellikle sözleşmelerle biçimlenmektedir (Takan, 2001: 632). Bireysel bankacılık hizmetleri arasında ATM, POS, EFT, havale, internet

bankacılığı, telefon bankacılığı, çağrı merkezleri, kiosk bankacılığı, mobil bankacılık ve SWIFT bankacılığı yer almaktadır.

1.3.1. Otomatik Vezne Makineleri (ATM)

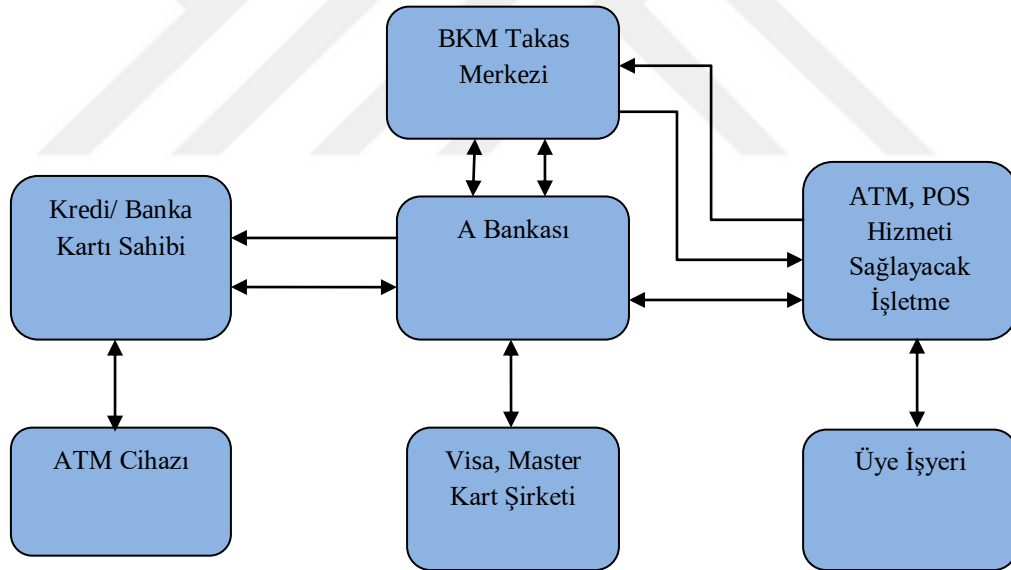
“ATM, ticari bankalar tarafından kullanılmakta olan bir dağıtım kanalıdır. Önceleri sadece para ödeme ve hesap özeti basma gibi hizmetler sunabilirken, günümüzde, para yatırma, EFT, fatura ödeme ve yatırım hesabı gibi birçok konuda müşterilere hizmet vermektedir. ATM sayılabilecek ilk cihaz 1967 yılında De La Rue firması tarafından Barclays Bank için üretilerek, Londra'nın Enfield kasabasında hizmete sunulmuştur. ATM cihazı Türkiye'de ise ilk defa 1982 yılında İş Bankası tarafından “*bankamatik*” ismiyle kurulmuştur. Çoğunlukla üzerinde manyetik bir banda sahip plastik kartlar ile işlem yapılabilen bankamatiklerde işlemlere başlanmadan önce kullanıcıdan karta ait şifre girilmesi talep edilerek güvenli giriş işlemleri yapılmaktadır. Zaman içinde, bankamatik cihazlarına kartsız işlem menüleri dâhil edilmiştir”. Dünya'nın çeşitli yerlerinde bulunan ATM ağları Visa International, Plus System, Cirrus System, The Exchange, Nationet, Master Teller ve Express Cash'dir. ATM'lerin işletme giderleri, bakım ve onarım harcamaları yüksek olmasına rağmen bankalar için bir yatırım aracıdır (Alpergin, 1990).

Otomatik vezne veya otomatik para makineleri olarak adlandırılan ATM makineleri, 7 gün 24 saat personelden bağımsız hizmet vererek müşterilerin bankacılık işlemlerini yerine getirmelerini sağlayan mini banka görevindeki elektronik cihazlardır. Banka şubesi olmayan mekânlarda ya da şehrin en yoğun merkezlerine ATM üniteleri kurularak müşterilere daha iyi hizmet vermek ve nakit para temini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Müşteriye kullanım kolaylığı sağlaması ve işlemlerini güvenle gerçekleştirmesi için en gelişmiş teknolojik özelliklerle donatılmıştır. ATM'ler üzerindeki işletim bilgisayarı ile bankacılık ana sistemi arasında iletişim kurularak müşterilerin bankacılık sistemindeki hesaplarına ulaşmalarını ve bu hesapları üzerinden standart bankacılık işlemlerinin daha kısa sürede yapılmasını sağlamaktadır. (Altuğ, 2000: 182-186; Yavuz, 2011).

ATM makineleri ile birçok bireysel bankacılık hizmetleri verilmektedir. Bu sistemde, banka tarafından hazırlanmış belli bir sözleşmeyle müşteriye verilen özel üretilmiş manyetik kart aracılığıyla şifre girilerek havale işlemleri, nakit para çekme ve yatırma, hesap bakiyesinin sorgulanması, hesap özeti bilgilerinin öğrenilmesi, hisse senedi, döviz ile ilgili yatırımların ya da kartsız işlemlerin yapılması mümkündür. Ayrıca ATM'lere reklam yüklenerek müşterilerin ürün veya kampanyalar hakkında bilgilendirilmesi amaçlanmıştır. Fakat ATM'lerden para çekme işlemleri günlük bazı limitlerle sınırlandırılmaktadır. Bu uygulama, ATM'lerden daha fazla müşterinin faydalanmasını hem de para çekme

işlemlerinde meydana gelecek olumsuzlukları azaltmak amacıyla yapılmıştır (Arkan, 1991; Korkmaz vd., 2005; Uluer, 2007).

Şekil 1.16’da görüldüğü gibi sistemin işleyişinde A bankası ile ATM, POS hizmetini sağlayacak işletme arasında sözleşme imzalanır. Banka kartı ve kredi kartını piyasaya sunmak isteyen A bankası, Visa veya Master kart şirketleri ile lisans sözleşmesi imzalayarak kredi kartını çıkarma yetkisini alır. Bu kartları almak isteyen müşteri ise A bankası ile sözleşme düzenlendikten sonra kartlar kart sahibine teslim edilmektedir. ATM ve POS hizmetini sağlayacak işletme ile kart sistemine dâhil olmak isteyen işyeri arasında üyelik sözleşmesi imzalanır ve üye işyerine POS terminali kurulur. Bu süreçten sonra banka kart sahibi ATM’den yapacağı işlemler için şifreyle giriş yapar, ATM hizmetini sağlayacak işletme girilen şifrenin ve yapılan işlemlerin onaylanması için banka tarafından BKM Takas Merkezi tarafından kontrol edilmektedir. Yapılan işlemlere ait tutarlar, ATM hizmetini sağlayacak işletme tarafından BKM Takas Merkezi kayıtlarına işlenmektedir. Bu merkez, işlemleri kart sahibinin bankası olan A bankasına bildirir, A bankası da müşterisinin yaptığı işlemlerle ilgili ödemeleri BKM Takas Merkezine yapmaktadır (Atik vd., 2013).



Şekil 1.16 ATM Üzerinden Verilecek Hizmetin İşleyişi

Kaynak: Atik vd., 2013: 319

ATM makineleri üzerindeki kontroller dikkatli bir şekilde belirlenerek uygulanmalıdır. ATM makinelerine nakit yerleştirilmesi veya yapılan ödemelerin toplanması için her açılışta görevli kişiler tarafından tutanak tutulmalıdır. Merkezden örnekleme yapmak suretiyle ATM makinelerinden durum raporları alınmalı ve tutanaklarla karşılaştırılmalıdır. Bu işlemler ile ilgili faaliyetler yazılı prosedür haline getirilmelidir (Saka, 2001: 163). Bankacılık

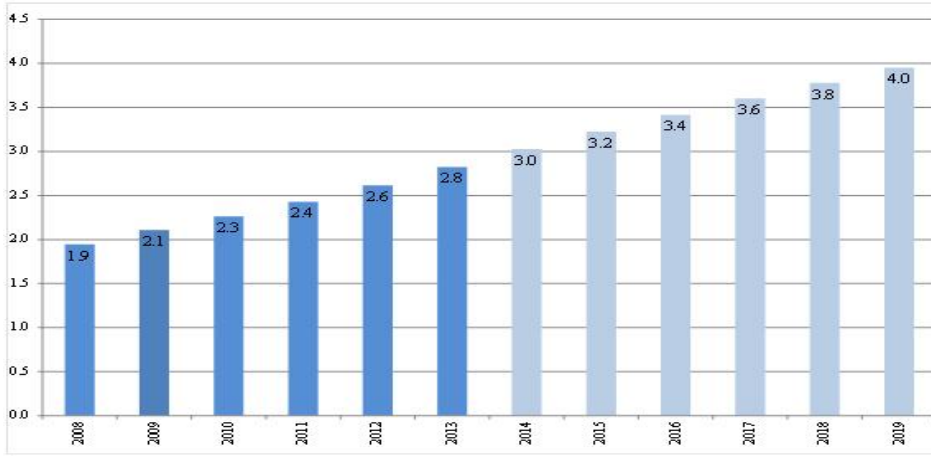
hizmetlerinde şube yerine ATM kullanmak bankalara zaman, işgücü ve maliyet açısından tasarruf sağlamaktadır. ATM'lerin elektronik kayıt tutma özelliği bankaların gereksiz evrak kullanımını azaltmaktadır. Müşteriler açısından ise şubede yapılan bazı hizmetler belli bir ücret karşılığında yapılırken ATM'de işlemler ücretsiz gerçekleştirilmektedir. Bireylere rahatlık ve esneklik yönünden avantaj sağlaması bakımından bankalar, bulundukları bölgede yeterli sayıda ATM makinesi bulundurmalıdır. Ayrıca çok sayıda ATM sistemine sahip olmak bankalar açısından hem prestij hem de gelir kaynağı olarak görülmektedir. ATM makinelerinin mesai saati dışında arızalanması, kartların kopyalanarak kart bilgilerinin çalınması gibi güvenlik sorunları ise müşterileri bu sistem hakkında tedirgin eden etkenlerdir (Alpergin, 1990; Kaçar, 2004; Senseven, 2010).

ATM'ler müşterilere büyük kolaylık sağlamasının yanı sıra bankalara rekabet gücü kazandırmaktadır. 1998 yılında Alternatifbank, Anadolubank, Bankkapital, Citibank, Denizbank, EGS Bank, Esbank, Finansbank, İktisat Bankası, İnterbank, Kentbank, Koçbank, Sümerbank, Şekerbank, Tekstilbank ve Türk Ekonomi Bankası'nın da aralarında bulunduğu 16 banka bir araya gelerek ülke ekonomisine katkıda bulunmak ve müşterilerine yaygın ATM ağı ile hizmet sunabilmek için ATM'lerini iki ayrı "*altın nokta*", "*ortak nokta*" ATM paylaşım grubu oluşturularak belli bir ücret karşılığında karşılıklı olarak ortak kullanıma açmıştır. Gruptaki bankalar kapsamında kredi kartları ve banka kartları birbirlerinin ATM'lerinde kullanılabilir. Türkiye'nin neresinde olursa olsun farklı bankaların farklı müşterileri ortak nokta ATM'lerinden nakit para çekme, nakit avans kullanma, hesap bakiyesi sorgulama gibi çeşitli bankacılık işlemlerini yapma hakkına sahiptir. Ortak kullanıma katılan tüm bankaların ATM'lerinde "*altın nokta veya ortak nokta*" logoları kullanılmaktadır (Altuğ, 2000; Kaçar, 2004). Bankalararası Kart Merkezi 2017 verilerine göre, ülkemizde 48 bin 532 banka ATM'si bulunmaktadır (bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari, erişim tarihi: 08.06.2017).

Şekil 1.15'de yer alan Dünya genelindeki ATM sayısı ve tahminleri incelendiğinde 2008- 2016 yılları arasında Dünya genelindeki ATM sayısının her geçen gün artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sayının 2019 yılı tahminlerine göre ise daha da artması beklenmektedir. Ödeme teknolojileri web portalının yayınladığı E Bülten'de bu durum şu şekilde açıklanmaktadır:

".....Dünya genelindeki ATM sayısı 2014 yılında % 7.1 artarak 3 milyona ulaştı. Perakende bankacılık, kart ve ödeme sistemleri alanında araştırmalar yapan RBR'nin "Küresel ATM Pazarı ve 2020 Tahminleri" raporuna göre küresel ölçekteki ATM sayısı son 5 yılda 1 milyon adet arttı. Dünya genelinde bankacılık sistemine dahil olan kişi sayısı ve kişi başına harcanabilir gelirdeki artışın tetiklediği ATM pazarındaki büyümenin itici gücü Çin oldu. 2009-2014 yılları arasında Çin'deki ATM sayısı 3 katına çıktı. Çin, 2013 yılında ATM sayısında ABD'yi geçerken, Avrupa bölgesinde ise 17

gelişmiş pazarın 10'unda ATM sayısı azaldı. Bu azalışta, Avrupa bankacılık sektöründeki birleşme ve satın almalar etkili olurken, en büyük düşüş İspanya'da yaşandı. RBR'nin tahminlerine göre Avrupa'da 6 ülkede ATM sayısındaki azalma önümüzdeki 5 yıl da devam edecek. Temassız ödemeler ve nakitsiz işlemlerin arttığı gelişmiş pazarlarda ATM sayılarının da azaldığına dikkat çekilen rapora göre bu pazarlardaki daralmaya karşın, küresel ATM pazarı büyümeye devam edecek. Önümüzdeki 5 yılda Asya-Pasifik ile Ortadoğu ve Afrika pazarından gelen taleple dünyadaki toplam ATM sayısı, 2015 yılı sonunda 3.2 milyona, 2020 yılı sonunda ise 4.1 milyona ulaşacak. "ATM'ler, bankaların müşterilerine dokunduğu kritik unsur olmaya devam edecek" denilen raporda, bu yıl % 6.7 büyümesi beklenen ATM pazarındaki büyümenin 2015-2020 yılları arasında toplam % 37' yi bulacaktır....." (odemeteknolojileri.com/2015/10/3-milyon-adede-ulasan-dunya-atm-pazari-5-yilda-yuzde-37-buyuyecek, erişim tarihi: 30.03.2016).



Şekil 1.17 Dünya Genelindeki ATM Sayısı ve Tahminleri 2008-2019 (milyon)

Kaynak: www.paymentscardsandmobile.com/asia-pacific-leads-atm-growth-huge-expansion-china-india, erişim tarihi: 30.03.2016

1.3.2. Satış Noktası Terminali (POS)

POS, kredi kartıyla alışveriş imkânı sağlayan cep telefonu büyüklüğünde, noktadan noktaya ATM iletişimi kuran bir cihazdır. Dünya üzerinde pos cihazı üretimi yapan Ingenico, Verifone markaları önde gelen kuruluşlardır. Yeni nesil cihazlarda isteğe bağlı olarak, Wi-fi modeme bağlanma özelliği bulunmaktadır. Bu sayede işletmelerin sabit telefon ve mobil iletişim için küresel sistem (GSM) hat maliyeti ortadan kalkmaktadır. Satış noktasından elektronik fon transfer dağıtım kanalı işlevini yerine getiren POS sisteminde, dünyada kartlı sisteme dahil olan bankaların elektronik ortamda kurulumu gerçekleşmekte, telefon ve data hatları aracılığıyla kurulum bankası ile iletişime geçilmektedir. POS cihazları, dünyadaki kartlı sisteme dâhil bankaların bilişim sistemlerine ulaşılmasıyla mağazalarda, perakende satış yerlerinde veya hizmet işletmelerinde yapılan alım bedellerinin nakit kullanılmaksızın plastik kartlar aracılığıyla, banka ile kurulu otomatik terminaller kanalıyla, müşterinin bankada

bulunan mevduat veya kredi hesabından, satıcının banka hesabına EFT sistemiyle yapılmasını sağlayan, işlem bittiğinde ise satış belgesi basabilen makinelerdir (Arıcı, 2000; Saka, 2001: 164; Uluer, 2007; Kaya, 2009: 68).

Sistemin çalışma şekli, özel elektronik alet içine yerleştirilen kredi kartı veya hesaba erişim kartı ile alıcı ve satıcının hesapları arasında satış noktasından fon transferi yapmaktır (Elibol ve Kesici, 2004). Tüm Dünya’da ortak kullanıma açık olan POS cihazlarını işyerine tahsis eden bankaların uluslar arası kart kuruluşlarından yetki alması gerekmektedir. POS cihazı işyeri, kart hamili ve gerçekleştirilen satışla ilgili tüm bilgileri kredi kartının sahibi olan bankanın bilgisayarına aktarmakta ve kredi kartları ile ilgili her türlü işlemlerin otokontrolünün yapılmasıyla bankadan onay almaktadır. Bu sistemde kart sahibi banka, işlem onayı veya reddini BKM’ye iletmektedir. BKM’de kart sahibi banka tarafından gönderilen bu bilgileri çeşitli kontroller uygulayarak POS sahibi bankaya iletmektedir. Bu süreçten sonra banka ile sözleşme yapan üye işyeri POS cihazından kredi kartını geçirerek işlem gerçekleştirilmekte ve belli bir süre sonra işyerine ödeme yapılmaktadır. POS makineleri sayesinde bankalar daha az maliyetle ATM ağını genişletmektedir (Kaya, 2009: 67; Yavuz, 2011).

POS cihazını bankalar, üyelik anlaşmasını yapan işyerlerine vermektedir. Üye işyeri sözleşme yaptığı bankaya belli oranda komisyon ödemek zorundadır. Üye işyerleri müşteriler tarafından kolaylıkla görülebilecek kapı veya vitrin gibi yerlere “*Visa, MasterCard*” şeklinde etiketler yapıştırarak nakit yerine kredi kartı ile de ödemeyi kabul ettiklerini duyurmaktadır (Reisoğlu, 2004: 108). Türkiye’de ilk POS uygulamaları, 1987 yılında Yapı ve Kredi Bankası tarafından başlamıştır. Ülkemizde bankacılık hizmetlerinin çeşitlenmesinde önemli gelişmelerin sağlanmasıyla kredi kartları kullanımı yaygınlaşmış ve buna bağlı olarak da POS terminallerinin sayısında artış gözlenmiştir. POS sisteminin cazip hale gelmesinde tüketicilerin nakit taşıma zorunluluğunun ortadan kalkması, işlem maliyetlerinin düşük olması ve ödemenin banka tarafından garanti edilmesi büyük önem taşımaktadır (Senseven, 2010).

POS cihazının e-ticarete ve internete uyarlanmış şekline ise Sanal POS (VPOS) denmektedir. VPOS sayesinde müşteri ve firma arasındaki alış veriş internet üzerinden elektronik ortamda fiziki bir POS kullanılmadan online olarak yapılmaktadır. VPOS, satıcının sattığı mal ve hizmetin bedelini teslim esnasında almasının mümkün olmadığı durumlarda satıcıya mal ve hizmet bedelini kredi kartıyla tahsil, alıcıya ise ödeme imkânı sunmak için bulunmuş yöntemlerden birisidir. Bireyler, ihtiyaç duydukları ürünleri işletmenin web sitelerinden veya sanal mağazalardan sipariş verebilmektedir. Sipariş işlemleri VPOS aracılığıyla internet üzerinden kredi kartı ile güvenli ve gizlilik sistemleri gelişmiş bir ödeme şekliyle yapılmaktadır. Müşterinin yaptığı ödemeler, üye işyeri hizmetlerinden ve sanal POS

uygulamasından yararlanılarak bankadaki firma hesabına aktarılmaktadır. Ülkemizde ilk Sanal Pos sistemini, 1999 yılında Garanti Bankası uygulamaya geçirmiştir (Kaya, 2009: 69; Tekin, 2013; www.vakifbankpos.com.tr/PosCesitleri, erişim tarihi: 01.12.2016). Bankalararası Kart Merkezi 2017 yılı verilerine göre, ülkemizde bulunan POS sayısı yaklaşık 1 milyon 702 bin adettir (bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari, erişim tarihi: 08.06.2017).

1.3.3. Elektronik Fon Transferi (EFT)

EFT sistemi, bir bankadan diğerine Türk Lirası cinsinden ödeme gönderilmesini sağlayan elektronik fon transferi sistemidir. EFT, bankalar ve müşteriler tarafından yapılan fon transfer işlemlerinde tercih edilmektedir. EFT sisteminde tutar bir hesaptan başka bir hesaba bilgisayar, ATM, telefon bankacılığı, manyetik saklama araçları (maaş disketlerinin hazırlanıp ödeme için bankaya gönderilmesi) ve verilen yazılı talimatlar yoluyla aktarılarak işlem tamamlanmaktadır. EFT sistemi nakit dolaşımın azalmasını, ödemelerin daha güvenli, hızlı ve risksiz bir biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca para politikasının etkin olarak uygulanmasını kolaylaştırarak elektronik bankacılık uygulamalarının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu sistemin, ülke içerisindeki mali ve finansal dengelerin sağlanmasında da önemli katkısı vardır (Murphy, 1994; eft.tcmb.gov.tr/EFT-tanitim.htm, erişim tarihi: 30.12.2014).

EFT sistemi 1 Nisan 1992'den beri hizmet vermektedir. Sistemin işletimini Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) yapmaktadır. EFT sistemi, büyük miktardaki işlemlerin gerçekleştiği “*Toptan EFT*” ve daha küçük tutardaki işlemlerin gerçekleştiği “*Perakende EFT*” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Zamanla teknolojiye gelişmeler ve gereksinimlerin artmasıyla 24 Nisan 2002 tarihinde EFT II sisteme girmiştir. Gün içi işlemler 08.30 - 17.30 arasında yapılmaktadır. Bugün EFT sistemi sayesinde kuruluşlar ve bireyler, bankalarının kendilerine sunduğu telefon ve internet bankacılığı hizmetlerini kullanarak, diğer şahıslara yönelik ödemelerini, kredi kartı borçlarını, telefon, doğalgaz, elektrik, su, yakıt, okul taksiti gibi ödemelerini anında gerçekleştirmektedir. Bankaların bu hizmetleri en iyi şekilde sağlayabilmesi teknolojik altyapının kalitesine bağlıdır. Bu sistem sayesinde bankalar müşterilerine daha kaliteli ve yeni hizmet sunma, maliyetten tasarruf etme, bankalar arası işlemleri elektronik ortamda izleme gibi imkânlarla sahip olmuşlardır (Murphy, 1994; Takan, 2001: 502; eft.tcmb.gov.tr/EFT-tanitim.htm, erişim tarihi: 30.12.2014).

EFT sisteminin temel özellikleri şu şekilde özetlenmektedir (Takan, 2001: 504):

- Sistemde ödeme mesajı gönderilerek yalnızca alacaklandırma yapılmaktadır.
- EFT sistemi, gerçek zamanlı bir mutabakat sistemidir.
- Mesaj, EFT merkezinde işleme alındıktan sonra ödeme kesinleşmektedir.

- Ödeme geriye dönülemezdir.
- Gün sonu ve gün başı işlemlerinin yapıldığı saatler dışında sistem sürekli hizmet vermektedir.
- Sisteme bankalar, finans kurumları ve TCMB' inca uygun görülen diğer kuruluşlar da katılabilmektedir.

EFT sisteminin operasyonel özellikleri, katılımcı hesabında yeterli fon bulunmadığı halde ödeme mesajını sisteme göndermektedir. Mesaj, EFT merkezinde katılımcının hesabında yeterli fon oluşuncaya kadar bekletilir ve yeterli fon sağlandığında otomatik olarak karşı tarafa gönderilmektedir. Bu duruma mesaj kuyruklama denilmektedir. Kuyruklanan mesajların ödenmesinde katılımcının mesajlara verdiği öncelik değeri ve geliş sırası dikkate alınmaktadır. Bankacılık sisteminin gün içinde ortaya çıkan acil fon ihtiyacının karşılanması amacıyla TCMB tarafından, belirli teminat ve komisyon karşılığında gün içi limit sağlanmaktadır. Bankacılık kanunu uyarınca Türkiye'de faaliyette bulunan bankalar EFT sistemi katılımcısı olabilmektedir. Katılımcıların karşılıklı olarak gönderdikleri mesajların kilitlenme yaratmaması için kontrol işlemleri yapıldıktan sonra öncelik sırası dikkate alınarak kilitlenme çözülmektedir. Ayrıca mesajların bilgisayar ile merkez arasında belli özelliklere göre gruplayarak toplu gönderme niteliğine sahiptir. Gün sonunda mesaj akışını düzenlemek için sistemden geçişin aşamalı olarak durdurulması mümkündür. EFT sistemi, fon yönetimi kolaylığı sağlamaktadır (Parasız, 2011: 199-200).

1.3.4. Havale

“Teknolojiye bağlı bankacılık hizmetlerinden biri olan havale, çifte yetkilendirmeyi içeren tek taraflı hukuki bir işlemdir”. Havale, hesaplar arası para gönderme yani diğer bir ifadeyle nakil işlemidir. Havale işleminde havale emrini veren (amir), havaleyi ödemekle görevlendirilen aracı (banka), lehine havale gönderilen alıcı (lehdar) olmak üzere üç taraf bulunmaktadır. Havalenin gerçekleşmesi için mevduat sahibinin bankaya talimat vermesi yeterli olmaktadır (Yenici, 2006).

Banka havalesi yoluyla ödeme işleminin gerçekleşmesi için müşteri ile banka arasında hesap ilişkisi olması gerekmektedir. Bu hesap ilişkisi, cari hesap ve ciro sözleşmeleridir (Sonat, 2010). Havale bankada hesabı bulunmayan iki kişi arasında ya da taraflardan birinin veya her ikisinin de bankada hesabı olması durumunda gerçekleşmektedir. Bu gibi durumlarda yapılacak havale “*hesaptan hesaba havale*” veya “*hesaba havale*” şeklinde olmaktadır. Bankada hesabı olmayan kişiye havale gönderilmesi ise “*isme havale*”dir. Bankalar, havale işlemlerinden TBB'nin belirlemiş olduğu oranlarda komisyon ve masraf karşılığı tahsil etmektedir. Herhangi bir sebeple lehbara ödenmeyen veya amirince geri

alınması sağlanamayan havaleler, on yıl sonra zaman aşımına uğrayarak TCMB'na aktarılmaktadır (Takan, 2001: 233-237; Güney, 2007: 48-49).

Bankalar tarafından çeşitli şekillerde uygulanan havale işlemlerini görmek mümkündür. Örneğin Garanti Bankası müşterilerine kredi kartıyla havale ve EFT gibi işlemleri yapma fırsatı sunmaktadır. Müşterinin hesabında para olsun ya da olmasın istenilen kişiye veya hesaba para göndermek, kira, aidat vb. gibi ödemeleri gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Garanti Bankası'nın kredi kartıyla Garanti internetten ya da paramatiklerden havale veya EFT işlemleri yapılmaktadır (www.garanti.com.tr/tr/bireysel/subesiz/internet_bankaciligi/islemler/kredi_kartindan_havale_eft.page, erişim tarihi: 26.07.2016). Örneğin Denizbank ise müşterilerine altın hesapları arasında havale, cep telefonu numarası ile havale gibi farklılaştırılmış hizmetlerle havale işlemlerini sunmaktadır (www.denizbank.com/arama/arama_sonuc.aspx?meta=0&q=havale, erişim tarihi: 26.07.2016).

1.3.5. İnternet Bankacılığı

Hızlı teknolojik ilerlemeler, ekonomik anlamda önemli değişiklikleri beraberinde getirirken, teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan bilgi teknolojileri insan hayatını önemli düzeyde etkilemektedir (Qureshi ve Zafar, 2008).

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin bankacılık sektöründe uygulanmasıyla ortaya çıkan internet bankacılığı, bireysel banka müşterilerinin yer ve zaman sınırı olmaksızın dünyanın her yerinde 7 gün 24 saat bir bankanın güvenli web sitesi aracılığıyla internet üzerinden şubelerde yapılan nakit para çekme işlemi dışındaki ödeme, transfer gibi her türlü bankacılık işlemlerinin yapılmasını sağlayan bir sistemdir. Kısacası internet bankacılığı, fiziki şubelerde yapılan tüm bankacılık işlemlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesiyle “şubesiz bankacılık” olarak ifade edilmektedir. Ayrıca internet bankacılığı yüksek kâr, mevduat ve şube başına kredi sağlayan alternatif bir dağıtım kanalıdır (Toprak, 1992; Altınışık, 2003: 10; Korkmaz vd., 2005). İnternet bankacılığı ilk kez ABD’de 1995 yılında kullanılmaya başlanmıştır (Altan ve Karasioğlu, 2004). Daha sonra internet üzerinden yapılan ticari faaliyetlerin ve internet hizmetlerinin yoğunlaşmasıyla internet bankacılığı uygulamaları yaygınlaşmıştır. İletişim teknolojisinin hızla gelişmesiyle bilgiye hızla ulaşan ve bilgiyi yönetenler rekabette avantaj sağlamaktadır. Özellikle bireysel bankacılık hizmeti sunan bankalar, internet tabanlı uygulamalara daha çok önem vermiştir (Aytar vd., 2012). İnternet bankacılığı, bankanın oluşturduğu bir web sayfası aracılığıyla ürünleri ve hizmetleri hakkında bilgi vermesi, hesaplara giriş, fon transferi, finansal ürünler ve hizmetler satın almak gibi fonksiyonları kapsamaktadır (Sathye, 1999).

İnternet bankacılığının başarılı olabilmesi için hizmet verilen web sitesinin tüketici beklentileri doğrultusunda sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Müşterinin internet üzerinden çok yönlü işlemlerini güvenilir ortamda yapmalarını sağlamak için önerilerde bulunulmalıdır. İnternet bankacılığı sayesinde artan bireysel işlemlerin operasyonel masrafları azalırken, bankaların verimliliği artmaktadır. İnternet bankacılığı rekabet piyasa fiyatlarını aşağıya çektiği için tüketicilere daha ucuz, kaliteli ve sürekli hizmet imkânı sağlamaktadır. İş yükü, personel ve şube sayısında azalma görülmektedir. Hem banka hem de müşteri açısından maliyet ve zaman tasarrufu açısından önemlidir. Bankalar açısından bankacılık hizmetlerinin internet aracılığıyla sunumu bankaların satış, tanıtım ve iletişim alanlarında yapılan giderlerini azaltmaktadır. İnternet bankacılığı, bankaların mevduat toplama ve kredilendirme faaliyetlerini etkilemektedir. Kredi kartı gibi fakat sadece alışverişlerde tahsis edilen miktar kadar limite sahip sanal kart uygulaması internet bankacılığı kapsamında verilen hizmetlerden birisidir (Kudat, 2000: 19; Ulukuş, 2011).

Müşterilerine daha çabuk, sürekli ve kaliteli hizmet veren banka imajı yaratmak, hizmet maliyetlerini düşürmek, müşteri memnuniyeti sağlamak, rekabetten pay almak ve kârlılık isteyen bankalar internet bankacılığını seçmektedir. Bankacılık işlemlerinin internet üzerinden yapılması yeni müşteri kazanılmasında, mevcut müşterilerle olan ilişkilerin uzun sürmesinde, müşterilerin istek ve beklentilerinin tespit edilip karşılanmasında önemlidir. İnternet bankacılığının getirdiği aktif pazarlama avantajları sayesinde her müşteriye göre ayrı hizmetler sunularak müşteriye önemli olduğu hissettirilir. İnternet teknolojisi banka hizmet ürünlerinin pazara sunulmasında, bu ürünler hakkında tüketicilerini bilgilendirilmesinde, ürüne ilişkin müşteri tepkilerinin ölçülmesinde, marka imajı ve bağımlılığı yaratılması gibi çalışmalarda etkin bir sistemdir (Gülmez, 1998; Kırçova, 2002; Ulukuş, 2011).

Banka müşterileri, kullanım kolaylığı ve web sayfası tasarımı gibi faktörlerin yanı sıra internet bankacılığının kullanımı sırasında oluşabilecek problemlerin çözümü ile ilgili olarak müşteri odaklı ve düzgün şekilde işleyen Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) altyapısı olan bankaları tercih etmektedir. Bu yüzden internet bankacılığı müşteriye bilgilendirme, işlevsel bir web sayfası aracılığıyla tüm bankacılık işlemlerinin ve müşteri ilişkileri uygulamalarının gerçekleştirildiği bir ortam haline getirilmelidir. İnternet bankacılığı müşterileri bakiye sorgulama, hesap açılış-kapanış, virman, havale, EFT, hesap hareketlerinin izlenmesi, yatırım portföyü izleme, kredi kartı borcu ödeme, elektronik cüzdan yükleme gibi işlemleri en kısa sürede yapmaktadır. Ayrıca müşteriler faiz, kur gibi dinamik bilgilerle bankanın kendisi ile ürün ve hizmetlerinin tanıtım sayfalarına, reklamlarını görebilme gibi banka bilgilerine kolay bir şekilde erişme imkânına sahip olmaktadır (Eroğlu ve Yücel, 2012).

Pala ve Kartal (2010), banka müşterilerinin internet bankacılığı ile ilgili tutumlarına yönelik İzmir ilindeki 260 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada internet bankacılığı kullanımına başlamadaki en önemli unsurun, “*zaman*” kavramı olduğu sonucuna ulaşmıştır. İşlem maliyetlerinin düşük olması müşteriler tarafından dikkat edilen diğer bir husustur. Ayrıca güven ve hizmet kalitesinin internet bankacılığı için olumlu ve önemli etkisi olduğu bulunmuştur. Araştırmanın bulgularının yanı sıra teorik anlamdaki temel savlar ise şöyledir: Erişim ve kullanım kolaylığı, ödeme ve finansal işlemlerde sağlanan kolaylık, kontrol imkânı, internet bankacılığının işlem çeşitliliği sağlayarak ek fayda sunması, internet sitesinin benimsenmesi ve kullanmayı öğrenmedeki kolaylık, hizmet sunumundaki yetersizlikler ile güvenlik boyutudur.

Siu ve Mou (2005: 3), Hong Kong internet bankacılığında müşterinin hizmet kalitesi algılarını incelemişlerdir. Belirlenen dört boyutun güvenirlilik, verimlilik, sorunları ele alma ve güvenlik olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Joseph vd. (1999) internet bankacılığı hizmet kalitesini altı boyutta açıklamıştır. Bunlar kolaylık ve doğruluk, geri bildirim ve şikâyet yönetimi, verimlilik, sıra yönetimi, erişilebilirlik ve kişiye özel hale getirmedir.

Türkiye Bankalar Birliği Mart 2017 verilerine göre, internet bankacılığı aktif bireysel müşteri sayısı yaklaşık 12 milyon 576 bin kişidir. İnternet bankacılığı aktif kurumsal müşteri sayısı ise yaklaşık 1 milyon 250 bin kişidir (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017). 2016 yılında internet üzerinden yapılan alış verişi tutarı yaklaşık 68.5 milyar TL ‘ye ulaşmıştır. BDDK kredi kartı ile banka müşterilerinin daha güvenli sanal alış verişi yapması için tedbir almıştır. 17 Ağustos 2017 tarihinden itibaren bankalar müşterilerine online alış verişi özelliği kapalı olan kredi kartı göndermektedir. Müşteri kredi kartını aldıktan sonra kartının internet kullanımı için bankaya gerekli onayı verdiğinde alış verişi yapma imkânı kazanmaktadır (www.milliyet.com.tr/kredi-kartiyla-internette-ekonomi-haber-2413522, erişim tarihi: 12.06.2017). Kalite ve Finans Enstitüsü Direktörü Christian Bieker internet bankacılığı hakkında yapılan değerlendirmeler sonucunda şu şekilde açıklama yapmıştır:

“.....İnternet bankacılığı hizmetini uygulayan bankalar arasında Finansbank, İş Bankası ve Yapı Kredi Bankası performanslarıyla öne çıkmaktadır. Türkiye’de internet bankacılığı her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bankacılık sektöründe faaliyette bulunan tüm bankalar bankacılık işlemlerini geleneksel şube ağlarının dışında web siteleri veya mobil cihazlar aracılığıyla müşterilerine sunarak “tıklamalı ve harçlı” olarak bilinen bir yaklaşım kullanılmaktadır.....”
(www.capital.com.tr/finans/bankacilik/internetin-en-iyeleri-haberdetay-13038 (erişim tarihi: 08.10.2015)).

Tablo 1.2’de ifade edildiği gibi Ocak- Mart 2017 dönemi itibariyle internet bankacılığı hizmeti kullanılarak yapılan finansal işlemlerin toplam adedi 140 milyon, tutarı ise 1 trilyon TL olmuştur. EFT, havale ve döviz transferleri işlemlerini kapsayan para transferleri işlemleri, 68 milyon işlem adedi ve 738 milyar TL’lik hacim ile finansal işlem hacminin % 69’unu oluşturarak finansal işlemler arasında en büyük paya sahip olmuştur (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017). Nitekim Şekerbank Perakende Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Ertürk’ün konuyla ilgili ifadeleri bu tespiti doğrulamaktadır:

“.....Bankamızda müşterilerimizin gerçekleştirdiği para transferi, EFT, hesap hareketleri izleme, altın, döviz alım/satım işlemlerinin büyük bir kısmı internet bankacılığı aracılığı ile yapılmaktadır. Şubesiz bankacılık trendi 1980’lerde ATM ile başlamış, 90’lı yılların sonunda internet bankacılığı ile devam etmiş, 2010 yılından itibaren ise mobil bankacılık öne çıkan alternatif dağıtım kanalı olmuştur. 2014 yılından itibaren Şekerbank internet şubesini kullanan müşterilerimizin oranı artmıştır. Bunun nedeni bankamızda özellikle internet ve mobil bankacılık üzerinden yapılabilen işlemleri çeşitlendirmemiz, internet bankacılığında uygun masraf ve komisyon ilkemizle mobil bankacılık hizmetini ücretsiz olarak sunmaya devam etmemiz bu kanallara olan ilgiyi giderek artırmıştır. İnternet bankacılığı kullanıcı sayımızın önümüzdeki yıllar içerisinde daha hızlı bir şekilde artacağını öngörmekteyiz....” (www.finansgundem.com/haber/sekerbankin-internet-bankaciligi/430261, erişim tarihi: 22.03.2016).

Tablo 1.2 İnternet Bankacılığında Finansal İşlemler

	Aralık 2015		Mart 2016		Ocak- Mart 2017	
	İşlem Adedi (bin)	İşlem Hacmi (milyon TL)	İşlem Adedi (bin)	İşlem Hacmi (milyon TL)	İşlem Adedi (bin)	İşlem Hacmi (milyar TL)
Para Transferleri	68.534	600.081	68.275	570.812	68.049	738
Ödemeler	45.612	37.421	48.699	38.110	42.533	42
Yatırım İşlemleri	10.812	155.279	10.767	156.640	12.149	222
Kredi Kartı İşlemleri	12.176	17.634	12.303	17.778	14.737	17
Diğer Finansal İşlemleri	4.124	35.961	10.089	34.674	2.831	49
TOPLAM	141.258	846.376	150.133	818.013	140.300	1.069

Kaynak: www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59 , erişim tarihi: 11.06.2017

1.3.6. Telefon Bankacılığı

Telefon bankacılığında sistem müşteriye verilen ve sadece kendisinin bildiği bir şifre ile kendi hesap bilgilerine ulaşması ve telefon tuşlarını kullanarak kendisini yönlendiren sesli uyarılar ile talep ettiği işlemi yerine getirmesidir. Bu nedenle tüm bankaların birer telefon

bankacılığı kanalı vardır. Anında kredi kullanımının sağlanması, vergi ödemesinin yapılması, otomatik fatura talimatının verilmesi, kart başvurusunda bulunulması, kredi kartı ürünleri hakkında bilgi alınması gibi çeşitli bankacılık işlemleri telefon bankacılığında yapılmaktadır. Bazı bankalar sunduğu sesle yönlendirme özelliği sayesinde herhangi bir tuşla yönlendirme menüsü ile karşılaşmadan sadece konuşarak müşterinin istediği hizmet adımına kolayca yönlendirilmesiyle bankaya zaman ve personel açısından fayda sağlamaktadır (www.ekodialog.com/Konular/telefon-ve-internet-bankaciligi-nedir.html, erişim tarihi: 08.10.2015).

Bankalar ev ve ofis bankacılık sistemi ile yeni hizmetler sunarken, maliyeti oldukça yüksek olan yeni şubeler açma yerine geniş bir coğrafi bölgeye daha ucuz hizmet götürme olanağı elde etmektedir (Bensghir, 1996). Bankalar açısından telefon bankacılığı ulaşılması zor olan pazarlara ulaşmayı, şube açma maliyeti ve personel giderlerinde tasarruf sağlamayı, yatırım maliyetlerinin azaltılmasını sağlamaktadır. Telefon bankacılığı hizmetleri ilk uygulandığı dönemde müşterileri çekmek için ücretsiz hizmet sunarken, daha sonra talebin giderek artmasıyla uygulama ücretli olmuştur. Bazı bankaların yetersiz işleyen telefon bankacılığı sisteminden dolayı, müşterilerin bekleme süresi uzamıştır. Bu gibi durumlar hizmet kalitesini düşürdüğü için telefon bankacılığı bazen dezavantaja dönüşmüştür (Koç, 2010; Senseven, 2010).

Ülkemizde 444'lü numaralar genellikle şubesiz bankacılık hizmetleri için kullanılmaktadır. İlk olarak 1996 yılında İş Bankası öncülüğünde telefon bankacılığı kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin Yapı Kredi Bankası Teletel, Garanti Bankası Alo Garanti, Vakıfbank 724 gibi isimler altında telefon bankacılığı hizmetlerini başlatmışlardır. Telefon bankacılığı çağrı merkezine göre daha düşük maliyetli olmasına rağmen müşteriler operatörlere bağlanmayı daha çok tercih etmektedir. Çünkü müşteri açısından bankacılık sektöründe kişisel hizmet daha büyük önem arz etmektedir (Kansu, 2000).

1.3.7. Çağrı Merkezleri

Çağrı merkezi, kurumların telefonla yapılan talepleri almak ve başka birimlere iletmek üzere organize ettikleri bir bölümdür. Kâr amaçlı bir şirket için bir çağrı merkezinin en temel amacı müşterilerden gelen ürün veya bilgilendirme taleplerinin karşılanmasıdır. Bunlar dışında bir çağrı merkezi inbound (müşteriden gelen) sipariş, teknik destek, müşteri hizmetleri, şikâyet, outbound (çağrı merkezinden giden) tele pazarlama, kampanya tanıtımı, ürün hizmetleri ve borç hatırlatma gibi hizmetlerle de ilgilenir. Uygulamalar basit ekran bilgilerinden ses çağrısı geldiğinde arayan hakkındaki bilgilerin operatörün ekranında görüntülenmesi ve müşteri ilişkileri yönetimi çözümleri ile desteklenmesine kadar değişir, çağrı merkezi müşteri veri tabanı şebekeleriyle birleşmektedir. Çağrı merkezi, kurumların

temasta oldukları kişi veya kurumlarla olan ve tüm iletişim kanalları ile gerçekleşen etkileşimlerini yönettikleri insan, teknoloji, iş süreçleri ve stratejinin koordineli bir şekilde bütünleştirildiği iletişim yönetim sistemlerini ifade eder. Çağrı merkezleri ilk olarak 1960 yılların sonlarında müşterilerin istek ve şikâyetlerini iletme aracı olarak ortaya çıkmıştır (www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-nedir, erişim tarihi: 30.12.2014).

7 gün 24 saat hizmet veren çağrı merkezleri müşterilerin problem bildirme, bankayla ilgili şikâyet, değerlendirme takibi gibi işlemlerde şubeden sonra tercih edilen bir kanaldır. Çağrı merkezinde, gelen çağrılara cevap veren bir müşteri hizmet yetkilisi bulunmaktadır. Çağrı merkezlerinin kullanıldığı en yaygın alan bankacılık sektörü olmasına rağmen havaalanlarında, hastanelerde, sigorta şirketlerinde ve turizm firmaları gibi pek çok sektörde de kullanılmaktadır. Finans sektöründe sanal şube olarak adlandırılan çağrı merkezleri bankacılık hizmetlerine ulaşmak isteyen ülkenin her kesimindeki müşterilere ulaşma imkânı sağlayan alternatif bir kanaldır. Ayrıca müşteriler daha az maliyetle, şubede sıra beklemeden ihtiyaçlarını karşılayarak istek ve şikâyetlerini bu konuda uzman müşteri hizmetleri görevlisine iletebilmektedir. Çağrı merkezleri müşterilerin istek ve şikâyetlerinin iletildiği bir kanal olmasının yanı sıra bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtımının yapıldığı, satış işlemlerinin gerçekleştirildiği bir aracı konumundadır (Kargın, 2006; Senseven, 2010).

TBB verilerine göre Mart 2017 döneminde, banka adına outsource çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcisi 2 bin 552 kişidir. Çağrı merkezleri aracılığıyla yapılan finansal işlemler incelendiğinde Mart 2017 dönemi Tablo 1.3’de görüldüğü gibi toplam işlem adedi yaklaşık 1 milyon 995 bin, işlem hacmi ise 7 milyar 740 bin TL olarak gerçekleşmiştir (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017).

Tablo 1.3 Çağrı Merkezleri Aracılığıyla Yapılan Finansal İşlemler

	Toplam İşlem Adedi	Toplam İşlem Hacmi (bin TL)
Aralık 2015	1.639.919	5.089.030
Mart 2016	1.889.229	6.448.238
Aralık 2016	1.824.507	8.470.731
Mart 2017	1.995.212	7.740.489

Kaynak: www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017

1.3.8. Kiosk Bankacılığı

Nakit işlemler dışında bilgi verme veya sipariş alma amacıyla havaalanı, mağaza, alışveriş merkezi, sinema gibi kalabalık mekânlara ve banka girişlerine yerleştirilen, müşteri ilişkilerinin yürütülmesini sağlayan dokunmatik ekranlı makinelerdir. İnternet bankacılığının tüm hizmetlerini farklı ortamda müşterilere sunmak amacıyla 1999 yılında İş Bankası tarafından kiosklar kullanıma sunulmuştur. ATM’lerden tek farkı kiosklerde nakit çekim

işlemleri yapılmamaktadır. Kiosklar, bireylerin ürün ve hizmet bilgilerine kısa sürede etkin ulaşımını sağlamaktadır (Süzer, 2001; Orhan, 2002; Ergül, 2011).

Bankacılık sektöründe ATM sistemlerinin kullanılması self servis uygulaması olan kioskların başlangıcını teşkil etmiştir. Ülkemizde “*İnsansız Bankacılık, İnsansız Banka Şubesi*” olarak birçok banka tarafından faaliyette olan self servis şubelerde bazı bankacılık işlemleri banka personeli olmadan güvenli bir şekilde yapılmaktadır. Kiosklarda internet bankacılığı, kredi kartı başvuru formları gibi online evrak basımı, kimlik ve evrak tarayarak sisteme kaydetme, banka hesap cüzdanı yazdırma, fatura tahsilatları, vergi ödeme işlemleri, online müşteri talep ve şikayet iletimi gibi pek çok işlem gerçekleştirilmektedir. Kiosklarda yeni teknoloji olan NFC (Yakın Alan İletişimi) teknolojisi kullanılarak tanıma, ödeme gibi bazı işlemler kolaylıkla yapılmaktadır. Bunların dışında kiosklar üzerinde biyometrik tanıma sistemi entegrasyonu yapılarak kullanıcı ve kurum açısından güvenilir uygulamalar geliştirilmiştir (www.informatik-tr.com/en/SitePages.aspx?menuID=24&catID=30&pageID=8, erişim tarihi: 07.01.2015).

1.3.9. Mobil Bankacılık

Bilgi teknolojisi bir firmanın başarısı için önemli bir güç olarak kabul edilmiştir (DeLone ve McLean, 1992). Çeşitli bilgi teknolojilerini benimseyen ve kullanan alanlardan birisi de bireysel bankacılıktır (Reid ve Levy, 2008). Günümüzde bankacılık hizmetleri teknoloji tabanlı etkileşimleri yüz yüze olan son teknolojik yeniliklerden ATM, internet bankacılığı ve mobil bankacılığa taşınmıştır (Wessels ve Drennan, 2010).

Bu teknolojik yeniliklerden birisi olan mobil bankacılık, bankacılık işlemlerinin mobil cihazlardan gerçekleştirilmesini sağlayan akıllı telefon ve tabletler için geliştirilmiş bir uygulamadır (www.vakifbank.com.tr/sik-sorulan-sorular.aspx?pageID=422, erişim tarihi: 30.12.2014). Mobil bankacılık uygulamasıyla bankalar müşterilerine ihtiyacı olduğu her an ve her yerde hesaplarına ulaşmalarını sağlayarak mobil cihaz üzerinden bankacılık hizmetlerini sunmaktadır (www.hsbc.com.tr/tr/bireysel/sss/mobilbankacilik.asp, erişim tarihi: 30.12.2014). Mobil bankacılık hizmetinin yaygınlaşmasında finansal bankacılık sektöründeki rekabet ve müşterilere daha kolay erişim için yeni olanakların düşünülmesi, GSM pazarının hızla büyümesi ve teknolojik gelişmeler gibi etkenler bulunmaktadır (www.inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/mobil-banka1.doc, erişim tarihi: 30.12.2014).

İnternet ve mobil de yaşanan gelişmeler özellikle finans sektörünü etkilemiştir. Artık müşteriler genellikle kaliteli hizmet yanında zaman faktörüne de önem vermektedir. Bundan dolayı internet ve mobil bankacılığa daha fazla yatırım yaparak değişime uyum sağlayabilen, operasyonel iş yükü ile birlikte buna bağlı olarak personel işlemlerinden kaynaklanan hata

risklerini ve hizmet maliyetlerini en aza düşürebilen bireysel bankalar rekabet piyasasında rakiplerine göre daha avantajlı durumdadır (Aytar vd., 2012). Mobil bankacılığın, müşteriler açısından elverişli olmasının asıl nedeni bankacılık işlemlerinin her yerde ve istenilen zamanda yapılabilmesidir (Nasri, 2011).

Kazancı (2014) yaptığı tez çalışmasında alternatif dağıtım kanallarından biri olan mobil bankacılıktaki güvenlik sorunlarının analizini ele almıştır. Elde edilen bulgulara göre, mobil bankacılığın güvenli faaliyet göstermesi için bankalar tarafından teknolojiye bağlı olarak çeşitli inovasyon çalışmaları yapılarak, gerekli önlemlerin alındığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada mobil bankacılık hizmetini kullanan müşterilerin oranına bağlı olarak çok az müşterinin kimlik tanımlama metodunda başarılı olduğu ve yeni kimlik tanımlama metodu geliştirilerek kimlik tanımlama metodunda başarısız olan müşteri sayısının azalacağı sonucuna varılmıştır.

Müşterilerinin finansal kaynaklara ve hizmetlere erişim imkânlarının artırılması konusunda çalışmalarını sürdüren bankalardan biri olan Halkbank, hızla büyüyen internet bankacılığı ve mobil bankacılık kanallarını birleştirerek dijital dönüşüm sürecine başarıyla uyum sağlamıştır. Halkbank'ın 2016 yılının başında yenilenen mobil bankacılık uygulaması, uluslararası düzeyde iş dünyasının en iyilerini belirleyen Stevie Awards tarafından en inovatif mobil bankacılık uygulaması kategorisinde Bronz ödülle ödüllendirilmiştir. Halkbank'ın teknolojik altyapısında başlattığı dönüşümle, uluslararası platformlarda adını duyurmayı başladığını Ali Fuat Taşkesenlioğlu şu şekilde ifade etmiştir:

“.....Finansal teknoloji alanındaki yenilikler, özellikle yeni kuşak müşterilerimize yepyeni bir bankacılık deneyimi vaat ediyor. Tüm teknolojik altyapımızı bu beklentilere uygun olarak yeniliyoruz ve mobil platform en iddialı olduğumuz alanların başında geliyor. Halkbank Mobil ile müşterilerimiz şubeye gitmelerine gerek kalmadan, diledikleri zaman diledikleri yerden birçok bankacılık işlemini güvenle yapabiliyorlar. Bu çalışmalarımız neticesinde uluslararası saygınlığı olan bir ödüle layık görülmekten de büyük memnuniyet duyuyoruz.....”

(www.halkbank.com.tr/articles/detail/detail8.asp?id=7271, erişim tarihi: 30.11.2016)

Yapı Kredi Bankası Genel Müdür Yardımcısı Yakup Doğan ise, bankacılıkta dijital devrim niteliğinde teknolojik uygulamalara imza atarak yeni bir dönem başlattıklarını ve dönüşüme öncülük ettiklerini belirterek şunları söylemiştir:

“.....Yapı Kredi, Türkiye’de ilk kez bilgisayarla işlem yapan, bankacılıkta ilk online uygulamayı hayata geçiren, ilk telefon bankacılığı işlemini gerçekleştiren, “Ses Tanıma” sistemi’ni Türkiye’ye kazandıran banka. Geçmişimizden gelen öncü rolümüz doğrultusunda

yenilediğimiz mobil şubemiz ile çağdaş bankacılığın en yeni adımlarını atıyoruz. Türkiye’de ilk kez gelişmiş göz tanıma sistemi teknolojisini kullanarak her müşterimiz için göz damar bilgisinden yola çıkan ve çok güvenli bu şifre sistemini Yapı Kredi Mobil’e girişte kullanmaya başladık. Bundan böyle müşterilerimiz göz tarama özelliği ile akıllı telefonlar üzerinden, tek hamlede mobil şubeye daha hızlı, daha kolay ve daha güvenli giriş yapabilecek.....” (www.hurriyet.com.tr/yapi-krediden-dijital-bankacilikta-goz-tanima-40292807, erişim tarihi: 01.01.2017).

ING Bank’ın yaklaşık 15 bin katılımcıyla gerçekleştirdiği 2016 uluslararası mobil bankacılık araştırmasına göre tüketicilerin büyük bir çoğunluğunun bankacılık işlemlerinde mobil bankacılık uygulamalarına yöneldiği sonucuna ulaşılmıştır. Amerikalıların % 78’i, Avrupalıların % 71’i, Türkiye’deki tüketicilerin ise % 85’i mobil bankacılığın nakit yönetimine olumlu etkisi olduğunu düşünmektedir. Araştırmaya katılanların % 23’ü mobil bankacılık sayesinde hiçbir fatura ödemelerini kaçırmadıklarını, % 16’sı ise mobil çözümler sayesinde daha fazla tasarruf yapabildiklerini ifade etmiştir. Araştırmaya göre mobil ödeme uygulamasında Avrupa % 56, Türkiye ise % 81 ile en yüksek seviyeye sahiptir. Mobil ödeme uygulamasının tercih edilmesinde öne çıkan faktörler % 53 hızlı olması, % 45 kolaylık sağlaması ve % 34 farklı alanlarda kullanma imkânı sağlamasıdır (www.ingbank.com.tr/F/Documents/pdf/Basin_Odasi/2016/ingbank_mobilbankacilik_arastir_masi.pdf, erişim tarihi: 21.01.2017).

TBB Mart 2017 verilerine göre bireysel mobil bankacılık aktif müşteri sayısı yaklaşık 21 milyon 773 bin kişidir. Kurumsal mobil bankacılık müşteri sayısı ise yaklaşık 646 milyon kişidir. Tablo 1.4’de Ocak- Mart 2017 dönemindeki bireysel mobil bankacılık istatistikleri içerisinde yer alan EFT, döviz transferleri, havale, ödemeler, kredi kartı ve yatırım işlemleri ile diğer finansal işlemlerin dönemi işlem adedi ve hacmine yer verilmiştir. Bu dönem itibarıyla mobil bankacılık hizmeti kullanılarak yapılan finansal işlemler 188 milyon, tutarı ise 492 milyar TL’dir. EFT, havale ve döviz transferi işlemlerini kapsayan para transferleri finansal işlem hacminin % 60’ını oluşturmuştur. Mobil bankacılık kanalıyla kullandırılan anlık kredi adedi 295 bin, hacmi 3 milyar TL’dir. Bu dönemde mobil bankacılık aracılığıyla gerçekleştirilen sigorta satış adedi ise 119 bin olarak gerçekleşmiştir (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017).

Tablo 1.4 Bireysel Mobil Bankacılık İstatistikleri

	Aralık 2015		Mart 2016		Mart 2017	
	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyon TL)	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyon TL)	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyon TL)
EFT	4.031	7.358	4.532	8.386	31.736	79.857
Döviz Transferleri	33.143	66.697	38.447	74.400	73.085	148.574
Havale	18.028	30.830	21.224	33.805	41.333	68.328
Ödemeler	29.581	3.768	35.256	5.081	61.695	10.586
Kredi Kartı İşlemleri	12.070	9.668	13.826	11.094	24.181	20.358
Yatırım İşlemleri						
Yatırım Fonları	872	5.353	922	6.342	1.281	9.885
Döviz İşlemleri	1.764	14.280	2.000	15.752	4.473	48.484
Vadeli Hesaplar	410	12.932	486	14.775	1.301	44.385
Repo	5	192	6	169	10	354
Hisse Senedi	1.779	10.011	1.925	10.306	3.991	24.394
Tahvil/ Bono	15	120	19	129	21	180
İşlemleri					933	5.358
Altın İşlemleri	126	528	161	822	12.063	137.820
VİOP İşlemleri	30	2.483	5.548	50.504		
Diğer Finansal İşlemler	2.545	4.240	3.412	5.245	8.187	12.772

Kaynak: www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59 adresinden yararlanılarak hazırlanmıştır, erişim tarihi: 11.06.2017

Aynı zamanda WAP (Kablosuz Uygulama Protokolü) uygulaması da, GSM destekli ürün kullanıcılarına internet erişimi hizmeti sağlayan mobil iletişim teknolojisinin yeniliklerinden birisidir. WAP, internet hizmetinden yararlanmak isteyen mobil kullanıcılar için uygun bir teknolojik üründür. WAP, internette bulunan içeriklerin ve uygulamaların mobil telefon dünyasına girmesi olarak ifade edilmektedir. WAP sistemi, 2000 yılında uygulamaya başlamıştır. Bu sistem sayesinde banka müşterileri, bireysel bankacılık bilgilerine mobil ortamda zamandan ve mekândan bağımsız olarak ulaşabilmektedir (Sarısakal ve Aydın, 2003; Bostancı, 2004; Kargın, 2006; Yavuz, 2011).

1.3.10. Dünya Bankalararası Mali İletişim Kurumu (SWIFT)

SWIFT, uluslararası para transferlerinde ve haberleşmede kullanılan bir kod sistemidir. Her finans kuruluşunun merkezlerine ve birimlerin yaptığı işlere göre bir veya daha fazla kodu bulunabilmektedir. Operatörlerin bilgisayar aracılığıyla girdiği kodlar ve mesajlar karşı bankaya özel bir ağ yardımıyla iletilmektedir. SWIFT, Dünya’da bu sisteme üye olan ülkeler arasındaki döviz transferini sağlayan, özel mesajların gönderilebileceği güvenilir, bankalar arası hesaplardan işlem değişikliğinin hemen yapılabilmesi özelliğine sahip bir mali haberleşme sistemidir (Kargın, 2006).

Merkez Bankası’nda uluslararası ödemeler esas olarak SWIFT üzerinden muhabir bankacılığı kanalıyla gerçekleşmektedir. SWIFT üyeleri, yurt dışında bulunan finansal

kuruluşlardaki muhabir hesaplarını tutmaktadır. SWIFT kanalıyla muhabirlere ulaştırılan standart formattaki finansal mesajlarda iletilen fon ve ödeme taleplerinin nihai mutabakatı işlemin mahiyetine göre ilgili ülkenin yurt içi ödeme ve mutabakat sistemlerinde muhabirlik hizmetleri kapsamında gerçekleşmektedir. TCMB, 1989 yılından beri bir SWIFT üyesidir. Banka tarafından SWIFT işlemlerinin düzgün yürütülmesine ilişkin metot ve düzenlemeler sürekli güncel tutulmakta, olağanüstü durum testleri teknik ve operasyon birimlerince düzenli olarak

yapılmaktadır

(www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/tcmb%20tr/tcmb%20tr/main%20menu/odeme%20sistemleri/uluslararası%20odemeler, erişim tarihi: 31.10.2015).

SWIFT sistemi, 1973 yılında 15 ülkeden 239 bankanın katılımıyla merkezi Brüksel’de kurulmuş, 1977 yılında ise hizmet vermeye başlamıştır. Türkiye’de ise 1989 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Vartanian, 2001). Ülkemizdeki birçok bankanın dahil olduğu bu sisteme dünyanın çeşitli ülkelerindeki binlerce banka üye olmuştur (Megep, 2008). SWIFT, küresel olarak finansal mesajlaşma servisleri sağlayıcısıdır. SWIFT işlemleri, maliyetleri düşürmeye ve riski azaltmaya yardımcı olmasının yanı sıra hizmet kalitesini arttırmaktadır (www.swift.com/about-us/discover-swift, erişim tarihi: 19.10.2015). Bu sistem içerisindeki her bankaya ait özel bir SWIFT kodu bulunması gerekmektedir. Bu kodlar mutlaka büyük harflerle kullanılmalıdır (www.bankalar.org/swift-kodlari, erişim tarihi: 22.10.2015).

Bankaların daha önceki yıllarda görülen rekabet stratejileri ile ilgili yazın araştırması incelendiğinde yaygın şube ağları ve personel sayısının fazla olmasının rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir. Günümüzde ise bireysel bankacılık hizmetlerinden ATM, internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi daha iyi hizmet imkânı sunan, operasyonel verimliliği etkileyen, zaman ve maliyetten tasarruf sağlayan dijital kanalların bankaların rekabet üstünlüğü sağlamasında daha etkilidir. Bundan dolayı bankalar işgücü ve verimliliğini arttırmak için “Facebook”, Twitter, Instagram” gibi bireyler tarafından yaygın kullanılan sosyal medya araçları ile dijital kanalların potansiyelini keşfetmiştir. Bankalar sanal ortamları ürün, hizmet ve kampanyaları hakkındaki bilgileri takipçilere ulaştırmak, kalıcı ve yeni müşteri yaratmak, müşterilerin şikâyet ve önerilerini dinleyerek en kısa zamanda dönüş yapmak amacıyla kullanmaktadır. Sosyal medyayı ve dijital kanalları kullanan bankalar müşterileriyle iletişimlerinde daha ilgili, güvenilir, yenilikçi gücü yüksek bir marka olarak algılanmaktadır. Rekabetçi ortamda fark yaratma stratejisiyle öncü olmak isteyen bankalar farklı sosyal medya araçları ve dijital kanallar sayesinde rekabet avantajı yaratmaya çalışmaktadır. Bireysel bankacılıkta, bireysel pazarlama açısından en önemli dağıtım kanalı müşteriyle yüzyüze iletişimin sağlandığı şube ağlarıdır. Fakat son yıllarda bankalar, dijital kanallar ve sosyal medya aracılığıyla doğrudan müşterilerine hitap ederek çok sayıda ürünü

birebir pazarlama imkânı bulmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde bankalar müşteri memnuniyeti sağlama, müşteri taleplerini yakından takip etme ve satışlarını müşteri isteklerine göre yönlendirerek müşterinin bankaya olan bağlılığını arttırmaktadır (Kervan, 2017).

Ocak- Mart 2017 dönemi içinde bireysel ve kurumsal aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 29 milyon kişidir. Bu sayının yaklaşık 6.5 milyon kişisi sadece internet bankacılığı, 15 milyon kişisi ise sadece mobil bankacılık aracılığıyla bankacılık işlemlerini gerçekleştirirken, 7 milyon 227 bin kişi ise hem internet hem de mobil bankacılık aracılığıyla bankacılık işlemlerini gerçekleştirmiştir (www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4, erişim tarihi: 12.06.2017).

Ey Global Bireysel Bankacılık Raporu, 2014 yılında bankaların müşteri ilişkilerine ışık tutmak amacı ile Türkiye’de 872 adet, dünyada ise toplam 43 ülkeden 32.000’den fazla bireysel bankacılık müşterisi ile görüşülerek yapılan kapsamlı bir araştırma raporudur. Bu rapora göre müşterilerin işlem bazında en çok tercih ettikleri dağıtım kanalları şube (en fazla yeni mevduat/kredi hesabı açılışı, en az bakiye sorgulama), çağrı merkezleri (en fazla uzman görüşü alma, en az para yatırma), ATM (en fazla para yatırma, en az uzman görüşü alma), internet (en fazla fatura ödeme/ para transferi, en az uzman görüşü alma ve para yatırma), mobil (en fazla bakiye sorgulama, en az para yatırma ve yeni mevduat/kredi hesabı açılışı) dir. En fazla müşteri memnuniyeti internet bankacılığı ve online fatura ödemelerindedir. En az memnuniyet ise konut kredisi ve hayat sigortası poliçelerindedir. Müşteriler tarafından en fazla kullanılan dağıtım kanalı sırasıyla ATM, internet ve mobil bankacılıktır ([www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/\\$FILE/GCBS.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/$FILE/GCBS.pdf), erişim tarihi: 11.12.2014).

1.4. Rekabet Stratejilerinin Tanımı

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür. Rekabet, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya yarış olarak tanımlanmaktadır (www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm, erişim tarihi: 30.12.2015). Diğer bir tanıma göre rekabet, serbest piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte olan en az iki firmanın fiyat veya fiyat dışında kalan çeşitli araçlar ile kârlarını arttırmak ve en büyük pazar payını elde etmek amacıyla gerçekleştirdikleri yarış olarak ifade edilmektedir (Gündoğdu, 2011). İşletmeler arası rekabet ise fiyat, imaj, kalite, hizmet ve destek gibi birtakım faktörlere dayanarak işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkilidir (Tekin ve Çiçek, 2005). Kotler (2000: 14-15) rekabeti marka, endüstri ve biçim rekabeti ile jenerik rekabet olmak üzere dört başlık altında incelemektedir:

- Marka rekabeti: Bir işletmenin ürettiği benzer ürün ve hizmetleri aynı müşteri kitlesine aynı fiyat aralığında sunan işletmeler arasındaki rekabettir.
- Endüstri rekabeti: Bir işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin aynısını sunan ürün veya ürün grupları arasındaki rekabettir.
- Biçim rekabeti: Bir işletmenin müşterilerinin benzer ihtiyaçlarını tatmin edecek ürün ve hizmetleri sunan işletmeler ile arasındaki rekabettir.
- Jenerik rekabet: Müşterilerin harcayabileceği finansal kaynaklar sınırlı olduğundan işletmeler bu finansal sınırları dikkate alarak rekabet etmektedir.

Yenilik, teknolojik ilerleme, organizasyonel faaliyetlerin etkin yönetimi, marka, ürün ve hizmet kalitesi firmalar için rekabetçiliğin temel kaynaklarıdır (Dinçer, 2010). Piyasada artan rekabet, belirli bir talep düzeyinde daha fazla çıktının daha düşük maliyetle üretilmesine olanak tanımaktadır. Genellikle daha fazla sayıda rekabetçinin olduğu piyasalar tüketim toplumunun ekonomik refahına daha iyi hizmet etmektedir (Kidwell and Peterson, 1990). Firmalar geleneksel rekabet ortamında başarılı bir strateji oluşturmaktadır. Geleneksel rekabet, rekabet avantajının uzun süreli bir boyutu olmaktadır. Firma faaliyet gösterdiği sürece rekabet ortamında yer almaktadır ve bundan dolayı hızlı rekabet etme yeteneğini geliştirmek zorundadır. Yüksek rekabet, firmaları sürekli yeni fikirler bulması için zorladığından bu süreç içerisinde sürekli değişim ve dinamik stratejisi ile firma başarılı bir pazar konumu sağlayabilmektedir (D'Aveni, 1994).

Rekabet ortamındaki firmaların piyasayı ve piyasadaki fiyatları etkileme derecesi piyasa yapısının rekabetine bağlıdır. Rekabet etme yolları arasında “*fiyat rekabeti*” ve “*fiyat dışı rekabet*” yer almaktadır. Fiyat rekabetinde firmalar ürettikleri ürünlerin bedellerini daha

düşük fiyatla sunarak yarışmaktadır. Fiyat dışı rekabette veya ürün rekabetinde ise firmalar malın kalitesinde ve hizmetinde farklılaşmayı tercih etmektedir. Özellikle kaliteli ürünlere mümkün olan düşük fiyat konularak rekabet edilmektedir. Günümüzde uygulanan rekabet, fiyat dışı rekabeti temsil eden ürünün ve hizmetin kalitesine yönelik rekabettir (Aktan ve Vural, 2004; Kılınç, 2008). Lachmann (1999) firmalar için iyi bir rekabet ortamının yaratılmasının şu koşullarla sağlanabileceğini açıklamıştır:

- Piyasaya giriş ve çıkışlar serbest olmalıdır.
- Ticaret ve sözleşme yapma özgürlüğü olmalıdır.
- Etkin bir parasal sistem mevcut olmalıdır.
- Piyasalar şeffaf olmalıdır. Piyasa hakkında alıcılar ve satıcılar tam bilgi sahibi olmalıdır.
- Ticareti engelleyici uygulamalar ortadan kaldırılmalıdır.

Rekabetin en önemli işlevlerinden biri tüketici egemenliğini sağlamaktır. Rekabetin geçerli olduğu toplumda hangi malların üretileceğine karar verici olan üreticiler değil, tüketicilerdir. Rekabetçi bir ortamda tüketiciler ürün ve hizmetleri istedikleri satıcıdan alma özgürlüğüne sahiptir. Rekabet, tüm karar birimlerinin mümkün olan en iyi tercihleri en kısa zamanda gerçekleştirmesini teşvik ederek işletme içinde kaynakların en iyi biçimde kullanımını sağlayan bir süreç olarak kaynak tahsisinde etkinliği sağlamaktadır. Rekabetin önemini arttıran faktörlerden bir diğeri de teknolojik yeniliklerdir. Rekabet, yeni teknolojilerin ortaya çıkmasını teşvik ederek firmaların tümünü en yeni ve ileri teknolojiyi uygulaması hususunda zorlamaktadır. Rekabet, firmaların ulaşabilecekleri en iyi performansın üzerine çıkmalarını sağlamaktadır. Rekabet ortamında tekellere, ayrıcalıklı gruplara ve güç odaklarına yer olmadığından demokratikleşme açısından önem taşımaktadır. Ayrıca rekabet piyasasında oluşan fiyatları, ücretleri, rantları, faizleri kimsenin belirleme ve etkileme gücü yoktur (www.rekabetdernegi.org/rekabethakkinda.htm, erişim tarihi: 30.12.2015).

Rekabet stratejisi ise, bir işletmenin içinde yer aldığı sektördeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve işletme hedeflerine ulaşmak için yapmak istedikleri ya da yaptıklarıdır. Rekabet stratejisinin nasıl geliştirileceğini Harvard Üniversitesi'nden Michael E.Porter, 1970'lerde formüle etmiştir. Porter'a göre, işletme önce Beş Kuvvet Modeli'ni kullanarak sektör ve rekabet çözümlemesi yapmalıdır. Sektör ve rekabet çözümlemesini stratejik seçim aşaması izlemeli, işletme mal veya hizmetlerinin kapsadığı pazarın yapısına uygun olarak farklılaştırma ve düşük maliyet gibi iki strateji seçeneğinden biri ya da ikisine birden yönelmelidir (Porter, 1980, 1985). Rekabet stratejisi, bir sektörde savunabilir bir konum elde etmek ve beş rekabet gücüyle başarılı bir şekilde başa çıkabilmek, büyük bir

yatırım getirisi elde etmek için işletmenin saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak ifade edilmektedir (Porter, 2000).

Rekabet stratejisi, belirli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla endüstri rekabetini şekillendiren güçler karşısında kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon elde etmek için firmanın kendi endüstrisi içindeki konumunu ifade etmektedir. Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı nitelikte ürün ve hizmet etmektir. Rekabet stratejisi, işletmenin içinde bulunduğu pazarda rakiplerine karşı nasıl rekabet etmesi gerektiğini incelemektedir ve rakiplere göre gücünü ifade etmektedir (Porter, 1985; Ülgen ve Mirze, 2004: 257-258). Bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik imkânların artmasıyla piyasaların etkinlik düzeyine bağlı olarak bilginin çok kısa süre içerisinde karşı taraflara ulaşması, artan rekabetçi yapı içerisinde rekabet stratejilerinin kullanımını gerektirmektedir (Dinçer, 2010).

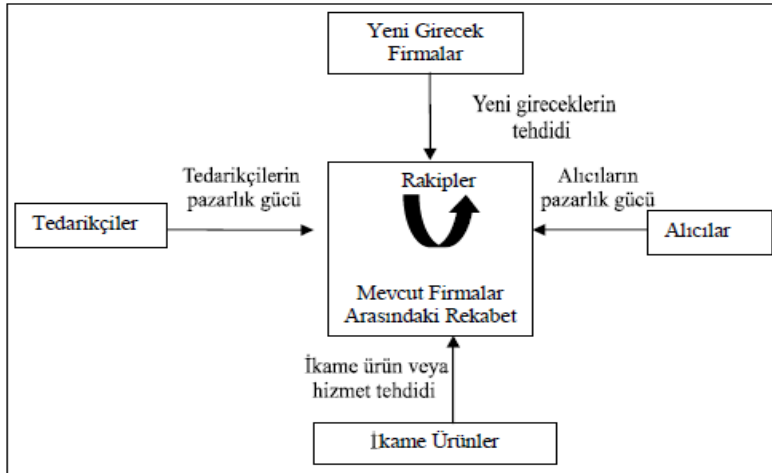
Rekabet stratejileri tüm sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de etkili bir yöntemdir. Finans piyasasında faaliyette bulunan her bankanın bir yıl öncekinden daha fazla kazanmak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için belirlediği hedef ve stratejileri vardır. Nitekim Garanti Bankası'nın Genel Müdür Vekili Onur Genç bir söyleşisinde, bireysel bankacılıkta uygulamış oldukları rekabet stratejilerini şu şekilde açıklamıştır:

“.....Bu ülkedeki en iyi bireysel hizmet bankası olmak. Siz de çok iyi bilirsiniz, büyük vaadimizi bir sloganla ifade ediyoruz. “Başka bir arzunuz?”. Bu sloganın ardında yatan bir felsefe var; bu felsefe de arzunuzu yerine getirdik, sizin için başka ne yapabiliriz. Müşterinin beklentilerini aşacak, daha iyi bir hizmeti nasıl sunabiliriz. Bu bizim tüm hizmetlerimizi kapsayan ana tamamız; müşterilerin beklentilerinin ötesine geçerek bu ülkedeki en iyi bireysel hizmet bankası olacağız. Bu şemsiye temanın altında ise yatırım yapmakta olduğumuz ve ileride de yatırım yapmaya devam edeceğimiz, gelecekte bizi farklı kılacak olan üç iş stratejimiz var. İlki, kanallarda mükemmellik ve dijital. Müşterinin olduğu her yerde olmak. Müşteri dijital kanalda. Size ülkemizin yaş eğrisinden bahsetmiştim. Müşteri neredeyse ona yakın olmak zorundayız, yanında olmak zorundayız. Bu, bütün kanallarda mükemmel olmamız demek: şubelerde, çağrı merkezinde ve diğerlerinde ama aynı zamanda dijitalde de. Dijitalin öneminden bahsetmiştim. Türkiye’de dijital kanallardan gerçekleştirilen işlemlerde % 26 pazar payına sahibiz. Son on yıldır haklı olarak ve fazlasıyla bu kanala yatırım yaptık. Yapmaya da devam edeceğiz. Bu bir numaralı stratejimiz; kanallarda mükemmellik ve dijital. İkincisi, müşterilerin günlük ödeme akışında olmak dediğimiz şey. Müşterinin ödeme akışındaysanız ana bankasıdır demektir ve bizim yapmaya çalıştığımız da bu. Bu yüzden maaş hesapları. Maaşını bizden alan 2,4 milyon müşterimiz var. Kredi kartları, otomatik fatura ödemeleri gibi bazı ödeme ürünlerine fazlasıyla önem veriyoruz. Tüm bunların amacı müşterilerimizin ödeme akışı içinde yer almak, bu da ikinci stratejimiz. Üçüncüsü ise verimlilik ve çapraz satış. Son üç yıldır mevzuatla ilgili yaşadığımız güçlüklerden söz etmiştim. Bu

nedenle daha verimli olmak, çapraz satışa daha fazla odaklanmak, müşteriyle olan müşteri arayüzümüzü optimize etmek zorundayız. Ama hepsinden önemlisi çapraz satışta çok çok iyi olmalıyız.....”
(www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Onur%20Genc%20Transcript-tr%20final.pdf, erişim tarihi: 01.01.2017).

Rekabet stratejisinin belirlenmesinde firmanın çevresi ile değerlendirilmesi gerekmektedir. İlgili çevre toplumsal ve ekonomik güçleri kapsadığı gibi kilit nokta rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektörün yapısı, mevcut stratejilerinin ve rekabet kurallarının belirlenmesinde önemlidir. Rekabet stratejisinde işletmeler, kendi ve rakiplerin konumlarını belirleyebilmek için sektörün geleceğini analiz etmelidir. Bir sektördeki rekabetin durumu beş rekabetçi güç (piyasaya yeni girenler, ikâme ürünler, tedarikçiler, alıcılar ve rakipler) karşısında rakiplerinden daha az etkilenecek özellikte olmasına bağlıdır (Porter, 1998, 2000, 2007).

Şekil 1.18’de görüldüğü gibi Porter’ın beş rekabetçi güç modeli alıcılar, tedarikçiler, sektöre yeni girecek firmalar, ikâme ürünler ve mevcut firmalar arasındaki rekabettir. İşletmeler üzerinde fiyat baskısı oluşturan bu faktörler, işletmelere tehdit veya fırsat olarak yansıdığı için Porter tarafından rekabet unsuru olarak ele alınmıştır. Alıcılar, tedarikçiler, ikâme firmaların ve sektöre yeni girecekler olanların tümü sektördeki firmalar açısından rakip olarak görülmektedir. Ayrıca bu beş rekabet gücü, sektör rekabetinin ve kârlılığının yoğunluğunu belirlemektedir (Demir, 2003; Porter, 2000, 2008).



Şekil 1.18 Porter’ın 5 Rekabetçi Güç Modeli

Kaynak: Porter, 1998: 5

Rekabetçi strateji firmanın rekabet ettiği iş ortamında bir rekabetçi avantajın yaratılmasıyla ilgili bir stratejidir. Firmanın rekabetçi stratejisinin ve stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak rekabetçi strateji tüketicinin arzu ve ihtiyaçlarının karşılanma

faaliyetidir. Bu doğrultuda işletmelerin müşterilerin ihtiyaç ve arzularını tatmin etmek için yenilik yapması gerekmektedir. Bunu yaparken rekabetçi konumunu ve karlarını arttırmaktadır (Parasız, 2000). Porter (1980, 1985) aynı pazarda farklı müşteri grubuna benzer ürün ve hizmetleri sunmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin üstünlük sağlayabilmelerine yönelik iki strateji önermektedir:

- İşletme, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyete üretip, piyasa fiyatlarıyla müşteriye sunarak rakiplerinden daha fazla kâr sağlayacaktır.
- İşletme, ürün ve hizmetlerini piyasada bulunan diğer benzerlerinden farklılaştırarak ve müşterilerin bu farklılık için yüksek bir bedel ödemelerini sağlayarak daha fazla kâr sağlayacaktır.

İki çeşit temel rekabet üstünlüğü vardır. Bunlar düşük maliyet üstünlüğü ve farklılaştırmadır. Bu üstünlüklerin faaliyet alanı kararlarıyla bütünleştirilmesi sonucunda ise maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi oluşmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi finansman ve pazarlama fonksiyonlarının, farklılaştırma stratejisi ise üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ortak çalışmaları ile gerçekleştirilmektedir. Porter'a göre bu üç rekabet stratejisinin birden fazlası aynı anda kullanıldığında işletmenin başarılı olamama riski vardır. Bundan dolayı bir işletme hedef kitesini seçtikten sonra uygulamak istediği stratejiyi belirlemelidir (Porter, 1980, 1985; Grant, 1991: 545).

Porter'ın rekabet stratejilerini esas alan ve ölçen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmaların ortak çıkış noktası işletmelerin faaliyette bulundukları sektör hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve kapsamlı stratejiyi seçmektir. Böylece işletmeler strateji geliştirme aşamasında güçlü ve zayıf oldukları alanlarda fırsatları daha iyi değerlendirerek rakiplerinden üstün olacakları konumları belirleyebilmektedir (Mintzberg, 1998: 95). Mintzberg (1988) ise, Porter'ın modelini işletme çevresinin artan karmaşıklığını yansıtan alternatif bir model önerisinde bulunarak değerlendirmiştir. Mintzberg'e (1988: 44-47) göre işletmeler hem farklılaştırma stratejisi hem de düşük maliyet stratejisi ile rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Mintzberg farklılaştırma stratejilerini tasarım, kalite, destek, fiyat ve imaj olmak üzere beş boyutta açıklamaktadır. Bu beş boyut sayesinde, işletmeler hangi kaynaklarını ne ölçüde farklılaştırma stratejisine yönlendireceklerini daha ayrıntılı biçimde analiz edebilecektir. Kotha ve Vadlamani (1995) Porter ve Mintzberg'in modellerini karşılaştırarak uygulamadaki geçerliliklerini test etmişlerdir. Araştırmalar sonucunda rekabet stratejilerini daha kapsamlı ele alması ve aynı bunda değerlendirme fırsatı sağlaması nedeni ile Mintzberg'in modeli işletmeler ve akademik alanda geçerliliği konusunda ortak bir kanıya varılmıştır.

1.5. Rekabet Stratejisi Türleri

İşletmelerin beş rekabetçi güç ile baş ederek endüstrideki diğer işletmelerden daha iyi performans gösterebilmek için izleyebileceği üç temel jenerik strateji yaklaşımı bulunmaktadır. Şekil 1.19’da görüldüğü gibi bu stratejiler *maliyet liderliği*, *farklılaştırma* ve *odaklanma stratejisi* olarak ifade edilmiştir. İşletmelerin bu stratejileri uygularken başarılı olabilmesi için hedef müşteri grubunu seçtikten sonra stratejisini belirlemesi uygun olmaktadır. Aksi takdirde marka imajının zedelenmesi söz konusu olabilmektedir (Porter, 1980).

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
	Belirli Bir Kesim	Odaklanma	

Şekil 1.19 Porter’ın Rekabet Stratejileri Matrisi

Kaynak: Porter, 1980; 1985; 2007

1.5.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi, işletmenin endüstri içerisinde en düşük maliyetle üreten olmayı hedef olarak seçerek faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edilmesi anlayışıyla hareket edilerek, rekabet avantajı sağlanmasına yönelik bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisi sadece üretilen mal veya sunulan hizmetin fiyatının düşürülmesi değil, işletmenin kaliteden ödün verilmeden tüm faaliyetlerinin maliyetlerinin düşürülmesi esas alınmaktadır. Bu strateji genellikle hızlı değişmeyen sektörler ile standart mal ve hizmet uygulayan işletmeler tarafından tercih edilmektedir. İşletmeler maliyet liderliğini sağlayabilmek için değer yaratan maliyet unsuru faaliyetlerde iç verimlilik ve maliyetlerin yeniden yapılandırılması çalışmalarıyla düşük maliyet elde etmektedir. Maliyet liderliği stratejisinin uygulanması yüksek pazar payına, hammaddeye kolay erişime, ürün ve hizmetlerin standart olmasına, işletmenin ekonomik ölçeğinin düşmesine bağlıdır (Dinçer, 2003; Ülgen ve Mirze, 2004: 260-264; Sümer, 2012; Ataoğlu, 2015; Kaptan, 2015; Ergin, 2016).

Maliyet liderliği stratejisini uygulamak isteyen işletmelerin sermayelerinin ve gerekli olan donanımlarının iyi, pazar paylarının büyük ve kontrol yeteneklerinin etkin olması gerekmektedir. Maliyet liderliği, ölçek ekonomisi ve deneyimlerden güçlü maliyet düşüşleri elde edilmesini, sıkı bir maliyet ve genel gider kontrolünü, AR-GE, servis, reklam gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirmektedir (Porter, 2000). Maliyet liderliği konumuna sahip olan lider firma, düşük maliyetler nedeniyle ürünleri için rakiplerinden daha ucuz fiyat belirleyerek sektör ortalamasının üzerinde yüksek kâr sağladığından, firmanın müşteri portföyü ve pazar payları genişlemektedir. Rakiplerine göre üstünlük sağlayan maliyet lideri olan işletme piyasadaki fiyatları etkileme gücüne sahiptir, aynı zamanda düşük maliyetini korumayı hedefleyerek müşterilerin isteklerine yönelik ürün ve hizmeti piyasaya sunmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, düşük maliyet avantajına sahip oldukları için piyasaya giriş engelleri yaratır ve sektördeki rakiplerine göre ikâme ürünler karşısında daha avantajlıdır. Ayrıca maliyet liderliği stratejisi girdi maliyetlerinde esneklik yaratarak güçlü tedarikçilere karşı savunma sağlamaktadır. İşletme, bu strateji sayesinde en düşük maliyetli tedarikçiyi seçme imkânına sahiptir (Porter, 2000; Uysal, 2010; Ergin, 2016).

Maliyet liderliği stratejisi, işletmelerin ürün yelpazesini genişletmelerine engel olmaktadır. Rakipler ya da piyasaya yeni girmek isteyenler, maliyet lideri işletmenin üretim süreci ve yöntemlerini öğrenerek taklit edebilmekte ya da maliyet liderinden daha az maliyetle üretim gerçekleştirmektedir. Rakipler ise, maliyet lideri işletmenin rekabet üstünlüğünden dolayı daha az getiri elde etmektedir. Maliyet liderliğini korumak isteyen işletmelerin teknolojik değişiklikler karşısında modern ve maliyeti azaltan teknolojiye yatırım yapması, maliyetlerin düşmesine engel olmaktadır. İşletmeler maliyetlerini düşürürken genellikle işçilik maliyetlerini azaltmaktadır. Maliyet lideri olan işletme, sürekli maliyetlerini düşürmeye odaklığında ise müşteri isteklerini ve pazarlama faaliyetlerindeki değişimleri göz ardı edebilmektedir. Bu durum müşterilerle yaratılan değerin azalmasına sebep olmaktadır (Porter, 1985; Eren, 2000; Uysal, 2010; Köksal, 2011; Sümer, 2012; Bulut, 2015; Karataş, 2015).

1.5.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerde farklılık yaratarak sektör ortalamalarının üzerinde getiri elde etmesini sağlayan bir stratejidir. Farklılaştırma, tüketici tercihlerini etkileyerek dikkat çeken ve rekabet avantajı sağlayan bir stratejidir. Farklılaştırmanın kaynağı ürün veya hizmetin yeniliğidir. Tüm sektörde eşsiz ve ayrıcalıklı olmak bu stratejinin ana temasıdır. Rekabet ortamında bulunan işletmeler fiyat, kalite ve

yenilik faaliyetleriyle görünür hale gelen mücadele içerisinde. Bundan dolayı işletmeler, ürünlerini farklılaştırarak müşteriler için değer yaratmaya ve rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, ürün ve hizmetlerine mevcut özelliklerinden ayrı farklılık yarattıktan sonra müşterilerinin bu farklılıktan oluşan fiyatı ödemeye razı olmalarını hedeflemektedir. Genellikle teknoloji odaklı üretim yapan işletmeler, ürünlerindeki teknik özelliklerden dolayı farklılaştırma stratejisini daha fazla tercih etmektedir (Porter, 1985; Demir, 2003; Baraz, 2010; Eren, 2010; Uysal, 2010; Köksal, 2011; Engin, 2015; İşler, 2015).

Farklılaştırma ürünün teknik özellikleri, dizaynı, güvenliği, kalitesi, teknoloji, dayanıklılığı, müşteri hizmetlerinden ve pazarlama anlayışından kaynaklanmaktadır. Tasarım ve marka isminin yanı sıra müşterilere satış öncesi veya sonrası verilen destek hizmetlerinin rakipler göre daha hızlı, etkili ve kaliteli yapılması bir farklılaşma unsurudur. Farklılaştırma unsuru arz ve talep yönlüdür. ARGE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyon gerektirir. Farklılaştırma stratejisinin başarılı olabilmesi için firmanın kalitesi ve teknolojik yeniliği ile kazanmış olduğu kurumsal bir imajının, güçlü araştırma yetenekleri ve pazarlama becerilerinin olması gerekmektedir (Porter, 1985; Eren, 2010; Özkan, 2010; Pala ve Kartal, 2010; Aytekin, 2015; İşler, 2015).

Farklılaştırma ile yaratılmış olunan marka bağımlılığı ve sahip olunan ayrıcalıklı üstünlükle müşteri bağımlılığı oluşturan işletmeler, piyasaya yeni girmek isteyen rakip firmalara karşı engel yaratmakta, ikame malların sektöre girmesini zorlaştırarak işletmelerin geniş bir pazar payı kazanmasına engel olmaktadır. Farklılaşmanın etkili olması için gerekli olan yoğun araştırma teknikleri ve ürün tasarımında kaliteli malzemelerin kullanılması işletmeler açısından maliyetli olmaktadır. Bu maliyetten kaynaklanan yüksek fiyatı algılayamayan müşterilerin tepkisi ve piyasada taklit olan malların ortaya çıkması müşterilerin gözünde farklı olma imajını olumsuz etkileyerek stratejiyi başarısız yapmaktadır. Rakip firmalar ise, farklılaşma stratejisini yeterince başarılı uygulayamadıklarında rekabet avantajını kaybetmektedir (Porter, 2000; Ülgen ve Mirze, 2004: 264-265; Köksal, 2011; Özcan, 2016).

Durmuş Arıcı 2008 yılında perakende sektöründe yaptığı doktora tez araştırmasında farklılaştırma stratejisini Mintzberg'in çalışmasını dikkate alarak beş boyutta incelemiştir. Mintzberg'e göre farklılaştırma stratejisi fiyat, imaj, destek, kalite ve tasarımdan oluşmaktadır. Mintzberg'in modelinde önerdiği bu rekabet stratejileri şu şekilde açıklanabilir:

- Fiyat farklılaştırma stratejisi: Fiyat farklılaştırma, standart tasarımı olan veya tüketim malı olarak kullanılan ürünler için uygulanabilir. Fiyat farklılaştırmasıyla işletmeler,

kaliteden ödün vermeden ürettikleri ürün ve hizmetlerin ücretlerini daha düşük fiyattan belirleyerek müşterilerin ürün/hizmetleri tercih etmesini sağlamaktadır.

- İmaj farklılaştırma stratejisi: Müşteri ihtiyaçlarını karşılama bakımından kullanım kolaylığı bozulmadan ürün veya hizmete görünüm ve estetik yönünden yapılan bir farklılaşmadır. Geniş ürün yelpazesi, özellikli ürün/hizmet sunumu, tutundurma ve reklam faaliyetleri gibi alternatifler örnek olarak gösterilmektedir.
- Destek farklılaştırma stratejisi: Mintzberg'e göre bu strateji ürün veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmaktan ziyade, ürünle birlikte müşteriye sunulan destek hizmetlerinde yapılan bir farklılaşmadır. Destek farklılaştırma stratejisi ürün alımını müşteri açısından kolaylaştıran her türlü faaliyetleri kapsamaktadır. Müşteriye 7/24 hizmet verilmesi, müşteri hizmetleri imkânı, müşteriye özel danışmanlık hizmetleri gibi faaliyetler örnek olarak gösterilmektedir.
- Kalite farklılaştırma stratejisi: Ürün veya hizmetin niteliğinde farklılık yaratacak ve müşteri için daha cazip hale gelmesini sağlayan her türlü çabalar bu stratejinin unsurları arasına girmektedir. Bu strateji sayesinde ürün veya hizmetlerin kalitesi arttığı ve kullanım güvenilirliği yükseldiği için risk azalmaktadır. Müşteriler rakiplerin ürün veya hizmetlerinden daha kaliteli olanını tercih edeceğinden bu stratejiyi uygulayan firmalar rekabette avantajlı olmaktadır. Eğitimli ve uzman personel, kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği gibi faaliyetler örnek olarak gösterilmektedir. Hizmet kalitesine yönelik eğilim, 1880'lerde sürdürülebilir rekabet avantajı için sadece ürün kalitesinin yetmediği anlaşıldığında başlamıştır (Van der Wal vd., 2002). Parasuraman vd. (1985) hizmet kalitesini maddi, güvenilirlik, hassasiyet ve güvence olmak üzere beş boyuta bölmüştür.
- Tasarım farklılaştırma stratejisi: Ürün veya hizmetin mevcut niteliğine farklı bir özellik eklenmesiyle yeniden yaratılmış ürün/hizmet ortaya koymaktır. İşletmelerin fiziki görünüşünde, mevcut olan teknolojik donanımda, ürünün ambalajında yapılan değişiklikler gibi faaliyetlerle işletmeler ürün/hizmetlere mevcut tasarımından farklı özellikler ekleyerek müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Tez çalışmasında Mintzberg'in bu farklılaştırma stratejileri dikkate alınacaktır.

1.5.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, firmaların rekabet avantajı elde etmesi için pazarın belli bir alıcı grubuna, seçilmiş belli bir coğrafi alana veya bölgeye hizmet sunmasıdır. Bu stratejiyi uygulayan firmalar pazarın tamamını değil, dar müşteri grubunu hedef almaktadır.

Odaklanma stratejisinde işletme, belirli bir pazar bölümünde odaklanmakta ve stratejilerini bu alanda yoğunlaştırmaktadır. Bu strateji, işletmeler için kendi pazarlarını ve müşterilerini yaratma imkânı vermektedir. Piyasada rekabet eden işletme sayısının fazla olduğu ve rekabetin şiddetli olduğu pazarlarda küçük ve orta ölçekli işletmeler varlık ve yetenekleriyle faaliyetlerini sürdürmekte zorlanabilmektedir. Bu durumda olan işletmeler için odaklanma stratejisi kurtarıcı bir etki olmaktadır (Porter, 1998; Ülgen ve Mirze, 2004: 267-268; Uysal, 2010).

Odaklanma stratejileri, odaklanmış maliyet liderliği ve odaklanmış farklılaştırma stratejisi olarak iki gruba ayrılmaktadır. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisinde, firma dar müşteri grubuna onların maliyet davranışlarındaki farklılıklarını dikkate alarak düşük maliyet ile ulaşmayı amaçlarken, odaklanmış farklılaştırma stratejisinde ise firma dar müşteri grubuna alıcıların özel ihtiyaçlarını önemseyerek ulaşmayı hedeflemektedir. Seçilen dar pazarda rakiplerin sunamayacağı farklılıkların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan firmalar pazarı coğrafi, bölgesel, müşteri veya ürün özelliklerine göre daraltmaktadır. Hedef pazarını küçülten firmalar müşterilerin satın alma yapılarını ve tercihlerini analiz ederek rakiplerinden daha iyi hizmet vermektedir. Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi uygulayan firmalar daha geniş pazar alanında faaliyet göstermeye çalışırken, odaklanma stratejisinde daha dar alanda pazara nüfuz ederek faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Odaklanma stratejisi, küçük ve orta büyüklükteki firmaların en iyi hizmet veya farklı fiyat uygulamasıyla sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlamasında ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde önemli olan bir stratejidir. Odaklanma stratejisinde rakiplerin sunabileceği ürün ve hizmetten daha iyisi üretilip, pazarlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 267-268; Acar, 2006; Baraz, 2010; Bal, 2011).

Odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler için ikâme ürünler tehdit unsuru olmamaktadır. Bazı rakipler geniş pazarda faaliyet göstermek istedikleri için dar (niş) pazarlarda belirli müşteri grubuna hizmet etmeyi tercih etmek zorunda değildir. Bu gibi durumlarda rakip sayısı düştüğünden rekabetin şiddeti de azalmaktadır. Odaklanma stratejisi uygulayan işletmelerin, üretim miktarları az olduğundan ölçek ekonomisinden yararlanma imkânları kısıtlanmaktadır. Bundan dolayı maliyet avantajını kaybeden işletmeler açıklarını prestij fiyatlama ile kapatmaktadır. Rakip olan büyük ölçekli işletmelerin maliyet avantajlarını kullanarak ürün farklılaştırmasına yönelmesi bir risk ve tehdit unsuru oluşturmaktadır. Geniş ürün yelpazesi olan rakip ile odaklanmış işletmeler arasında maliyet farklılıkları oluşabilmekte, daraltılmış pazar nedeniyle büyümenin gerçekleşmesi zorlaşmaktadır. Ayrıca seçilen dar pazarda tüketici tercihlerinin değişmesi ve sürekli teknolojiye görülen değişimler

gibi nedenlerle odaklanma stratejisi önemini kaybetmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006; Porter, 2007; Baraz, 2010).

1.6. Bankacılık Sektöründe Rekabet Stratejileri

Bu bölümde bankacılık sektöründe rekabet stratejileri maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olmak üzere üç alt başlık altında incelenmiştir.

1.6.1. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet yönetimi, firmanın önemli faaliyetlerinin maliyetini ölçmeye ve firma performansını arttıracak yeni aktiviteler tespit etmek için yapılan çalışmalardır. Günümüzde yaşanan değişim hem pazarlama hem de muhasebe biliminde yeni yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasının en önemli nedeni rekabettir. Rekabet müşterilere sunulan ürünlerin çeşitliliğinden, maliyetine kadar işletmelerin birbirleriyle yarışmasına neden olmaktadır. Maliyet ve yönetim muhasebesindeki uygulamalarının gelişiminin takibi işletmelerin daha uzun süre faaliyette bulunması ve rekabet avantajı açısından önemlidir. İşletme yöneticileri, karar alma faaliyetlerinde kullanacakları stratejik bilgi gereksiniminde bu hususu dikkate almalıdır (Özpeynirci ve Kalaycı, 2016).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi açısından önemli olan maliyet liderliği stratejisi bankacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde, bu stratejiyi uygulayan bankalar müşteri memnuniyeti ve kaliteden ödün vermeden çeşitli alternatifler geliştirerek kârlılıklarını arttırmayı hedeflemektedir. Bankalarda teknolojik gelişmeye bağlı olarak dağıtım kanallarının kullanılması, bilgisayar destekli teknik programlar aracılığıyla bilgilerin kayıt altına alınması gibi etkenler operasyonel masrafların, şube ve personel sayısının azalmasına, zaman tasarrufuna yardımcı olduğundan bankalara maliyet avantajı sağlamaktadır. Plastik kartların üretilmesi ve bu kartlarla ilgili müşterilere üretim sonrası verilen hizmet sürecinde teknolojisi yoğun, maliyeti yüksek cihazlar kullanıldığından altyapıya yatırım yapmak zorunda olan bankalar için bu faaliyetler maliyetli olmaktadır. Bu cihazların büyük çoğunluğunun temini ve kartların üretim aşaması genellikle yurtdışındaki ülkelerde gerçekleştiğinden bankalarımız bu gereksinimlerini yurtdışından ithal etmektedir (Yılmaz, 2000; Kaçar, 2004; Engin, 2015; Özpeynirci ve Kalaycı, 2016).

Kartların üzerine yazı yazılması için yazım makineleri gerekir, her bankanın bu işlem için ayrı makine temin etmek zorunda olması bankaların maliyetini arttırmaktadır. Bu gibi durumlar bankalar açısından maliyetli olmaktadır. Bunları dikkate alan bankalar, plastik kart sisteminde kullanılan cihazların bankalar arasında ortaklaşa kullanılması hususunda önemli

kararlar almıştır. Plastik kartların basımı, müşteri ekstrelerinin üretilmesinde bankaların ortak kullanıma yönelme stratejileri operasyonel maliyetleri azaltmaktadır. Banka ATM'lerinin kurulması için bankaların yüksek miktarda yatırım yapması gerekir. ATM'lerin işletme maliyetlerinin özellikle bakım onarım, arıza, güvenlik önlemlerinin getireceği harcamaların dikkate alınması gerekmektedir. Bundan dolayı ATM'lerin bakım, onarım ve nakit takviyeleri gibi hizmetlerin her bankanın kendisi tarafından yapılması yerine bu hizmetlerin başka bir şirket tarafından yerine getirilmesi bankaların maliyetlerini azaltmaktadır. Aynı şekilde POS cihazlarının mülkiyetinin bir şirkete devredilmesi ve bu şirketin bakım ve onarımını üstlenmesi plastik kart sisteminde bankalara tasarruf sağlamaktadır (Yılmaz, 2000; Kaçar, 2004). Banka çalışanlarının uzman kişiler olması bankalar tarafından personele verilen eğitim masraflarını azalttığından bir maliyet avantajıdır. Yeni üniversite mezunlarını bankacılık sektörüne kazandırmak amacıyla sadece birkaç şube için eğitmek yerine tüm şubeleri kapsayarak özel eğitim bölümü kurmak suretiyle yapılan eğitim çalışması her şube için ortalama maliyeti düşürmektedir (Ausubel, 1991; Calem ve Mester, 1995; Parasız, 2000; Güllü, 2015).

Tüketicilerin alternatif banka kartı arama ve değiştirme maliyetleri piyasadaki rekabeti engelleyici nedenler arasında yer almaktadır. Ayrıca bilgisayar sisteminin ve ATM makinelerinin toplam faaliyet maliyetini daha fazla şubeye yaymak ortalama hizmet maliyetlerini düşürmektedir. Bankanın boyutu ne kadar büyük olursa bilgisayar sistemine daha fazla şube ve ATM makinesi dâhil olduğundan iletişimde kopukluklar, gecikmeler gibi olumsuz durumlar meydana gelerek bankanın maliyeti artmaktadır. Bankalar daha fazla şube açma veya yaygın ATM makinesi kurarak değil, ürün ve hizmetlerini çeşitlendirerek, faaliyet gösterdiği coğrafi alanda daha fazla ön planda bulunarak maliyetlerini düşürmektedir. Bankacılık sektöründe yüksek operasyonel ve fonlama maliyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklardan dolayı kredi tahsis maliyetleri yüksek tutulmaktadır (Calem ve Mester 1995; Parasız, 2000; Aysan vd., 2007; Kaptan, 2015; Akıncı, 2016; Ergin, 2016).

Bankalar verimliliklerini arttırmak için ilk olarak en büyük maliyet kalemleri olan şube ağını azaltarak, mevcut şubelerini daha verimli kullanmaya yönelmişlerdir. Özellikle özel ve yabancı sermayeli bankalarda kapanan şube sayısı daha fazladır. Bu durum bazı bankalar için teknolojik gelişmeye bağlı olarak müşterinin daha fazla dijital kanallara yönelmesi ve bunun şube hizmet modelinde değişiklik yaratmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bankalar şube kapatma kararlarını çoğunlukla yakın lokasyonda bulunan şubeleri birleştirme formülü uygulayarak, tek merkezden yönetme kararı alarak gerçekleştirmektedir. Bu durum bankaların maliyetlerini azaltmasına yardımcı olmuştur. Günümüzde ise şubelerin

eski önemini kaybetmesi, bankaların genel müdürlük kadrolarında çalışan sayısını arttırmıştır (www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-operasyonu, erişim tarihi: 24.01.2017).

Özcan (2010) Türkiye’de mevduat bankalarının teknik ve maliyet etkinliği analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda teknik olarak daha etkin olan bankaların, maliyet bakımından etkinlik değerlerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türk Bankalarının dijitalleşme süreciyle yakaladıkları verimlilik başarılarını birçok banka müdürü net olarak ortaya koymaktadır. Nitekim Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil, dijitalleşme sayesinde işlem maliyetlerinde ve satışlarda önemli tasarruf elde ettiklerini şu cümleleriyle dile getirmektedir:

“.....2014 yılında 13,5 milyon, 2015 yılında ise yaklaşık 26 milyon işlem direkt bankacılık kanallarımıza kaydı. Bu sayede 400 şubemizde yapılan işlem maliyetinden tasarruf etmiş olduk. 2015’te banka kârlılığımızın % 15’ ini direkt kanallardan sağladık.....”
(www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-receteleri, erişim tarihi: 20.03.2016).

Denizbank Genel Müdürü Hasan Ateş, gelecek yıllarda dijital dönüşümün sonucu olarak şubelerin üzerindeki işlem yükünde ve maliyetlerde çok ciddi düşüşler yaşanacağını şu şekilde öngörmektedir:

“.....Yapılan analizler ve bizim öngörülerimize göre önümüzdeki 5-6 yılda bankalar dijital faaliyetler üzerinden gelirlerini % 30 arttıracak, maliyetlerini ise % 20-25 azaltabilecekler.....”
(www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-receteleri, erişim tarihi: 20.03.2016).

Bir haber yazısı Yapı Kredi Bankası CEO’ su Faik Açıkalin’ın 2013-2015 yılları arasında dijital bankacılık üzerine yaptıkları yatırımların karşılığında özel bankalar arasında Yapı Kredi Bankası’nın ilk üçe nasıl girdiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“.....Yapı Kredi, 2016 ilk çeyrek sonuçlarına göre geçen yılın aynı dönemine göre % 41’lik gelir artışına ulaştı. Geçen yıl sonunda net gelir kaleminde % 7 daralan Yapı Kredi Bankası, Açıkalin’ın açıklamasına göre maliyet artışını kontrol altına aldıkları bu sene artık gelir yaratmada iddialı olacak. Açıkalin bu dönemi “hasat zamanı” olarak nitelendirdi. Şirketin ilk çeyrek sonuçlarına bakıldığında bilançoda sadece % 1’lik artış yaşanmış. Aynı dönemde kredilerde de, sektör ortalamalarına uygun yine % 1’lik bir büyüme söz konusu. Yapı Kredi CEO’su Faik Açıkalin, 2016’da FED kaygılı küresel şartlar ve Türkiye’ye özgü gelişmeler sebebiyle bankacılık sektöründe bilançolarda ciddi bir büyüme beklemediğini belirterek bu yıl stratejilerinin kârlı ve sürdürülebilir gördükleri segmentlere yönelmek ve aynı zamanda da mevcut pazar paylarını korumak olduğunu söyledi.....”

(www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1247187-acikalin-yaptigimiz-yatirimlarla-yapi-kredi-ozel-bankalarda-ilk-uce-girdi, erişim tarihi: 02.01.2017).

1.6.2. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından Farklılaştırma Stratejisi

Bankalar kredi ve mevduat işlemlerinde artan rekabet baskısından etkilenmemek için ürün çeşitliliğine yönelmiştir. Bankanın piyasaya sunduğu yeni ürünün üst yönetim ve diğer birimler tarafından benimsenmesi ve satış ekiplerinin ürünün satılabilir olduğuna inanmalarının sağlanması gerekmektedir. Bankacılık sektörü gibi hizmet üreten ve güvene dayalı sektörlerde ürün farklılaştırması yapmak biraz daha zordur. Bankacılık sektöründe sunulan hizmetin kalite derecesine, bankanın tasarımına, imajına ve dağıtım kanallarının kullanım özelliklerine farklılaştırma yapılabilir. Bankalar tarafından sunulan hizmetin müşterilere olan uzaklık mesafesi de farklılaştırma tercihlerini etkilemektedir. Bankacılık sektöründe kullanılan reklam ve diğer satış artırıcı unsurlar hizmet farklılaştırması sağlamaktadır. Bankalar, yaptıkları reklamlar aracılığıyla müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin farklılaştırıldığını bilgilendirerek müşterilerin tercihlerini etkilemektedir. Ayrıca bankalar yaptıkları ARGE çalışmalarıyla, müşterilere sundukları bankacılık hizmetlerinde kullandıkları araç ve gereçlerin teknik özelliklerine yenilikler getirmiştir (Davis, 1994; Bal, 2004; Acar, 2006; Dökmeci, 2014; Bayçu ve Ustaoglu, 2015; Mikayilov, 2015). Bankacılık sektöründe ürün farklılaştırması uygulaması coğrafi ve bölgesel olarak da yapılmaktadır. Farklılaştırma stratejisi bankalar arasındaki rekabeti azaltmaktadır. Ürün farklılaştırması bankaya ürün üzerinde monopol güç sağlamakta, kullanılan yöntemler nedeniyle maliyetli olduğundan bankalar için bir tehdit unsuru olmaktadır (Schargrodsky ve Sturzenegger, 2000; Karabıyık, 2005).

Bankacılık sektöründe fiyat farklılaştırması uygulaması görülmektedir. Bankalar hizmet sunduğu pazarın yapısına, talebe, rekabet şartlarına, müşterilerin özelliklerine ve maliyete göre fiyat farklılaştırması yapmaktadır. Bankalar rekabetçi fiyatlama ile kâr maksimizasyonu, pazar payı ilişkisi ve ürün kalite liderliğini amaçlamaktadır. Bankacılık sektöründe fiyatlar faiz oranları ve komisyon ile diğer ücretlerin oluşturduğu işlem masrafları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Oligopol piyasalarında faaliyet gösteren bankalar faiz, komisyon ve ücretleri belirlerken müşteriden çok diğer bankaların tepkilerini dikkate almaktadır. Ayrıca bankacılık sektöründe pazar farklı alt gruplara ayrılmakta, bankalar her farklı gruba farklı fiyat uygulamakta ve bu piyasadaki bankalar birbirlerinin aldıkları kararlardan etkilenmektedir. Mevduat müşterilerine sunulan işlemlerin fiyatı kamuya açıklanmaktadır. Kurumsal müşterilere uygulanan fiyat belirlemede rekabet ve müşteri durumu önemli rol oynamaktadır. Yeni müşteri kazanılmasında fiyat esnekliği bankalara, rekabet ortamında

başarı sağlamaktadır. Bundan dolayı bankalar maliyete, talebe ve rekabete dayalı fiyatlandırma ile fiyat farklılaştırması yapmaktadır. Rekabet stratejileri uygulanarak yapılabilecek fiyatlama faaliyetlerinde maliyet liderliği ile düşük fiyatlama, farklılaştırma ile yüksek fiyatlama yapılması uygun olmaktadır. Rekabetçi piyasada elektronik ve elektronik olmayan ödemeler için maliyet temelli tüketicilere sunulan fiyatlamamanın farklılaşması bankacılık sektörü için önemlidir (Berk, 2001; Kavak, 2001; Takan, 2001; Balsöz, 2004; Dinçer, 2010).

Maliyete dayalı fiyatlandırmada, banka sunmuş olduğu hizmetleri için talep ettiği fiyatı maliyetleri dikkate alarak belirlemektedir. Bu fiyatlandırmada pazar, rekabet koşulları ve müşteri özellikleri dikkate alınmaz. Talebe dayalı fiyatlandırma arz, talep ve kâr durumuyla piyasaya bağlı olarak yapılan bir fiyat farklılaşmasıdır. Bu fiyat farklılaşması müşteri ve zaman esası ile faaliyet hacmine göre yapılmaktadır. Yer esasına göre fiyat farklılaşmasında, banka aynı hizmet için şube yetkilerinin deneyimine ve yetkilerine bağlı olarak farklı fiyat uygulamaktadır. Faaliyet hacmine göre fiyat farklılaştırması, işlem hacmi yüksek müşterilere farklı fiyat ya da hizmet uygulanarak belirlenen bir uygulamadır. Müşteri esasına göre fiyat farklılaştırması, müşterilerin iş hacmi dikkate alınarak pazar bölümlendirilir ve farklı fiyat uygulanarak yapılan bir farklılaşmadır. Zaman esasına göre fiyat farklılaştırmasında, banka hizmetleri farklı zamanlarda farklı fiyattan satılmaktadır. Rekabete dayalı fiyatlandırmada ise, fiyatlar rakip bankaların fiyatları esas alınarak belirlenmektedir. Bu uygulama birbirine benzeyen hizmetlerin sunulduğu piyasada geçerli olmaktadır. Rekabetin olmadığı ya da kısıtlı olduğu ve bankaların piyasa gücüne sahip olduğu durumlarda bankalar kredilere uyguladıkları faiz oranlarını yükseltirken, mevduat sahiplerine ödeyecekleri faiz oranlarını düşürmektedir. Pazarın fiyat duyarlılığı dikkate alındığı durumlarda ise, bankanın uygulamış olduğu ürün farklılaştırması ve rekabetin yüksek veya düşük oluşuna göre fiyatlamamanın seviyesi ortaya çıkmaktadır (Parasız, 2000; Balsöz, 2004).

Bankacılık sektöründe görülen farklılaştırma stratejisi uygulamalarından bir diğeri ise hizmet farklılaştırmasıdır. Hizmet farklılaştırmasının en iyi yapıldığı alan bankacılık sektörüdür. Bankalar genellikle piyasada şiddetli rekabetin yarattığı baskıdan kurtulmak amacıyla hizmet farklılaştırmasına yönelmektedir. Bankalar, geleceklerini tek bir hizmetin satışına bağlı olarak sürdürmek istemediklerinden çeşitli hizmetlerden oluşan bir hizmet karması oluşturarak ya da hizmetin kalitesini iyileştirerek piyasadaki faaliyetlerini etkin hale getirmektedir. Bankaların yeni hizmet üretimi ve sunumu banka içi ve müşterilere yönelik yenilik uygulamaları şeklindedir. Bankalar ATM, internet bankacılığı ve telefon bankacılığı gibi dağıtım kanallarıyla, müşterilerin özelliklerine göre, pazarladıkları hizmetin fiyatı ya da

isminde yaptıkları değişikliklerle yenilikçi hizmetler sunarak, reklam ve promosyon gibi rekabet araçlarının kullanılmasıyla hizmet farklılaştırması yapmaktadır. Satış öncesi ve sonrası şube ya da telefon bankacılığı aracılığıyla sunulan müşteri hizmetleri, banka müşterilerine finansal konularda danışmanlık hizmeti verilmesi, personelin nitelik ve niceliğinin, şubelerin fiziki donanım veya görünümünün değiştirilmesi gibi faaliyetler bir farklılaşma stratejisidir. Bankaların uzun vadede başarılı olabilmesi için uygulanması gereken hizmet farklılaştırması stratejisinde bankaların, müşteriler açısından önemli olan hizmet kalitesini düşürmemesi gerekir. Çünkü banka ile çalışmaya başlayan müşteri, belli bir deneme döneminde ilişkilerini yoğunlaştırma ya da hesabı kapatma kararını bankanın hizmeti sunum biçimi ve pazardaki diğer rakip bankaların durumlarına göre belirlemektedir (Takan, 2001; Pala ve Kartal, 2010; Altunöz, 2013; Aytekin, 2015; Mikayilov, 2015; İşler, 2015; Süzen, 2016).

Bankaların farklılaştırma stratejisi uygulayarak piyasaya sunmuş oldukları bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerine yönelik uygulamalar şunlardır:

- QNB (Qatar National Bank) Finansbank “*Enpara.com*” ile 2013 yılında yılın en iyi ürün geliştirme ve ürün tanıtımı, ürün yönetimi takımı, pazarlama kampanyası dallarında çeşitli ödüller kazanmıştır. İlk kez QNB Finansbank tarafından hayata geçirilen öncelikle müşteri memnuniyetine odaklanan Enpara.com, temel bankacılık hizmetlerini fiziksel şube kullanılmadan sadece dijital kanallar üzerinden yapma imkânı sunan bir farklılaştırma stratejisidir (www.capital.com.tr/finans/bankacilik/enparacoma-odul-yagdi-haberdetay-10690?page, erişim tarihi: 23.12.2014).
- Akbank’ın yeni ürün olarak uyguladığı “*Akbank Direkt Kart*” internet bankacılığında oluşturulup hemen kullanılan ilk ön ödemeli sanal karttır. Bu kart sayesinde kredi kartı olmayan müşteriler internetteki sanal mağazalardan online alışveriş yapma, gençler ise sevdikleri oyun ve müzikleri satın alarak telefon ya da tabletlerine indirme imkânına sahiptir. Bu ürün farklılaştırması her yaş grubundaki müşteri segmentlerine hitap ederek faaliyet göstermektedir. “*Akbank Direkt Mobil*” ile müşteri parasını cep telefonundan yönetmekte, “*Akbank Direkt Serbest Hesap*” ile ise yüksek faiz oranıyla değerlendirdiği birikimden istediği zaman para çekme ya da yatırma rahatlığını yaşamaktadır (www.akbank.com/tr-tr/Sayfalar/default.aspx?fromSegment=Bireysel, erişim tarihi: 24.01.2017).
- TEB’nin hizmete sunduğu iPhone’ a özel ilk mobil banka olan “*CepteTEB*” ile tüm TEB mobil bankacılık servislerini müşterinin cebine sığdırmak mümkün olmaktadır.

Bu uygulamada bankanın müşterisi olsun ya da olmasın herkesin web sitesinde yer alan videolar aracılığıyla ürünler hakkında bilgi alınması sağlanmakta ve dijital kanallardan şube masrafı olmadan tüm bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek mümkün olmaktadır. Kullanıcılar istedikleri yerde ve zamanda müşteri temsilcilerine ulaşarak görüntülü destek alabilmektedir. Ayrıca müşteriler tarafından sosyal medya hesaplarına gelen her türlü yorum ve talebe en kısa zamanda geri dönüş yapılarak gerekli olan hizmet sağlanmaktadır. Bu dijital bankacılığı tercih eden müşterilere her zaman iyi faiz oranları ve avantajlı kampanyalar sunulmaktadır. Ayrıca TEB, bayan müşterilerine özel olarak hazırlamış olduğu “*Shecard*” ve doktorların kişisel, mesleki ihtiyaçlarını bilen özel bir kredi kartı görevini üstlenen “*TEB Doktor Platinum Card*” gibi farklı uygulamaları hizmete geçirmiştir (www.fortuneturkey.com/dijital-bankacilikta-cepteteb-donemi-11206, erişim tarihi:19.06.2015; www.cepteteb.com.tr/cepteteb-nedir, erişim tarihi: 19.06.2015; www.teb.com.tr/tebbonus/teb-doktor-platinum-card, erişim tarihi: 30.11.2016).

- Garanti Bankası çalışanları, şubelerine gelen müşterileri kendi yaratıcılık ve emekleriyle hazırladıkları “*Hoş geldiniz*” temalı görselle karşılamaktadır. Bu uygulamayla banka çalışanları müşterilerine, müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyerek hizmet ettiklerini vurgulamaktadır. “*GarantiOne*”, Garanti Bankası tarafından 18-25 arası kullanıcılar için hazırlanmış bir bankacılık uygulamasıdır. Genç nüfusu bankaya katarak, ilerideki müşteri potansiyeli hedeflenmiştir. GarantiOne sayesinde para transfer ücreti ödmeden yemeden içmeye, sinemadan alışverişe birçok kampanya ile indirim ve sürpriz kupon hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca bu uygulama da müşteri harcamalarını kategorilere ayırarak kontrol edebilmektedir. Garanti Bankası’nın uygulamış olduğu “*e-vadeli hesap*” ile müşteri kendi vadeli hesabını şubeye gitmeden yapabilmektedir. Müşteri şubenin uygulamış olduğu faiz oranından daha fazla bir oran belirleyebilmektedir. E-vadeli hesap genellikle şube yoğunluğunu azaltmak için kullanılan, verimliliğin artmasını sağlayan yöntemlerdendir. “*Bonus Flaş*” müşterilerin kartları ile ilgili kampanyalar, ekstre bilgileri, borç ödemeleri gibi hizmetleri tek merkezde toplayarak müşteriye hız, kolaylık, kontrol ve daha fazla kampanya fırsatları sunmaktadır (www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiden_haberler/2015/nisan/hosgeldiniz.page, erişim tarihi: 17.06.2015; www.garantione.com.tr/go/anasayfa.html?gclid=CKOdp_Kx9M8CFcJAGwodnu0Mfg, erişim tarihi: 24.10.2016;

www.garanti.com.tr/tr/bireysel/mevduat_ve_yatirim/mevduat_urunleri/e_vadeli_hesap.page?gbid2=201533#calcContent3=UID190e480, erişim tarihi: 16.01.2017;
www.bonus.com.tr/bonus-flas, erişim tarihi: 29.01.2017).

- İş Bankası sanatı destekleyen banka imajına sahip olarak, müşterilerine müzelere ücretsiz giriş imkânı sağlayan müze kart özelliğinde kredi kartı sunmuştur. Ayrıca İş Bankası müşterilerine, bankacılık konusundaki beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda doğru ürün ve ayrıcalıklı hizmet deneyimiyle karşılıklı iletişim yaşatmak için sunduğu “Yüz Yüze Bankacılık” farklı bir uygulamadır (www.maximum.com.tr/TR/maximumu-taniyin/maximum-ozellikler/muzekart-ozelligi/Sayfalar/muzekart-ozelligi.aspx, erişim tarihi: 09.12.2015; www.isbank.com.tr/TR/bireysel/yuz-yuze-bankacilik/yuz-yuze-bankacilik-nedir/Sayfalar/yuz-yuze-bankacilik-nedir.aspx, erişim tarihi: 01.12.2016).
- Dünya’da ilk olma özelliğini taşıyan ve sadece Ziraat Bankası tarafından faaliyete geçirilen “GİM” bankacılık hizmetinin sunulması bir fark yaratma stratejisidir. Ziraat Bankası tarafından ATM avuç içi tanıma sistemi hizmete sunulmuştur. Bu hizmet aracılığıyla müşteriler, tüm bankacılık işlemlerini ATM’lerden Bankkart ya da kredi kartı olmadan biyometrik kimlik tespiti yöntemi ile gerçekleştirmektedir. Ayrıca SMS bankacılığı ve tablet uygulamaları ile bankacılık işlemleri yapılabilir (www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/BasinOdasi/Pages/ZiraattenYeniliklerDetay.aspx?Key=6&ListPath=/tr/Lists/Yenilikler, erişim tarihi: 08.10.2015; www.ziraat.com.tr/tr/Bireysel/DogrudanBankacilik/Pages/DogrudanBanka.aspx, erişim tarihi: 24.01.2017).
- Dijital Deniz, Denizbank tarafından tüm müşterilere en kısa sürede daha iyi hizmet vermek amacıyla uygulamaya konulan bir sistemdir. Bankacılık ürün ve hizmetlerinin teknoloji ile buluştuğu yeni nesil bir bankacılık platformudur. Dijital Deniz, evinde bankacılık, fastPay, sosyal medya bankacılığı, mobil, ATM ve internet bankacılığı gibi çeşitli hizmetleri bulunmaktadır (www.dijitaldeniz.com/cms/dijital-deniz-nedir, erişim tarihi: 29.11.2016).
- Yapı Kredi Bankası, Türkiye’de bir ilk olan “Barkodlu Ödeme” ve “Klavyeli ATM” uygulamalarını müşterilerinin hizmetine sunmuştur. Yapı Kredi Mobil Şubesi Apple Watch’tan sonra Samsung Gear S2 saatlerde de güncel döviz kurlarına hızlı ulaşmayı, en yakın şube ve ATM’leri listeleyerek, adreslerini görüntülemektedir. Yapı Kredi Bankası müşterilerinin mobil şubeye güvenli girebilmesi için “Göz Tarama Teknolojisi (Göz-ID)” geliştirilmiştir. Müşteri Göz-ID ile benzersiz göz yapısı sisteme

tanımlatılarak, şifreye gerek kalmadan Yapı Kredi mobile güvenli şekilde giriş yapılmasını sağlayan bir kullanıcı tanıma yöntemidir. “*Yapı Kredi Bankacı Bot*” mesajlaşma robotu ile Yapı Kredi Bankası’ na ait Facebook Messenger hesabıyla mesajlaşarak birçok bankacılık konusunda bilgi alınması, banka ürünlerine başvurulması, fatura ödemeleri gibi çeşitli işlemlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır (www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/atm, erişim tarihi: 01.12.2016; www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/mobil-bankacilik/goz-id, erişim tarihi: 16.01.2017; www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/mobil-bankacilik/yapi-kredi-bankacibot, erişim tarihi: 16.01.2017).

Kişiyeye özel yatırım ürünlerinin ve kredi kartlarının sunulması, müşterilere kredi kartı ile yapacakları harcamalar sonucunda indirim fırsatları ve puan hediye kazanma, sosyal sorumluluk ile kültür ve sanat projeleri faaliyetleriyle bankalar diğer rakiplere göre sürekli ürün/hizmetlerinde fark yaratmaya çalışmaktadır.

1.6.3. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından Odaklanma Stratejisi

Bankaların odaklanma stratejisi uygulamaları müşteriye, yetkin insan kaynağına, operasyonel etkinliğe, sürdürülebilir gelir kaynaklarına ve kârlılığa, güçlü dağıtım kanallarına, risk yönetimi ve denetimine, kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğa odaklıdır. Müşteriye odaklılık stratejisi yenilikçi ürün ve hizmet kalitesi, hızlı teknolojik donanım, güncel bilişim alt yapısı, iyileştirilmiş iş süreçleri ile müşteri memnuniyetinin sağlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının yetkinlik ve verimliliğinin geliştirilmesi, performans tabanlı teşvik sistemi yetkin insan kaynağına odaklılığı oluşturmaktadır. Operasyonel mükemmelliğe odaklılık ise verimlilik artışına, büyümeye, sürdürülebilir ve kârlı bilanço yapısına, kaliteye, hedef piyasaya, yaygın müşteri tabanına ulaşmak için üstün hizmet ve dağıtım yetkinliklerine odaklanmaktadır. Yüksek getiri sağlayan ürünlere yoğunlaşmak, faiz dışı gelirleri arttırmak, müşteri bağlılığı yaratan ürün ve hizmetlere öncelik vermek, pazarlama faaliyetlerini geliştirmek, sürdürülebilir gelir kaynaklarına ve kârlılığa odaklanmaktadır. Yaygın ve hızlı şube ağı, alternatif dağıtım kanallarının etkin kullanılması güçlü dağıtım kanallarına odaklanmada önemli bir unsurdur. Risk yönetimi ve denetimine odaklılık, uluslararası standartlarda risk ölçümü, portföy bazında risk yönetimi, proaktif denetim sistemlerinden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluğa odaklılık ise kurumsal yönetim ve değerlere bağlılık ve toplumsal gelişim için aktif rol oynamaktan oluşmaktadır (Işkın, 2010; Cengiz, 2014; Akmeşe, 2015; Aytekin, 2015; Kalkan, 2015; Kırçalı, 2016).

Rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektöründe yöneticilerin çevre analizini dikkate alarak hizmet farklılaştırması yapması gerekmektedir. Bankalar genellikle müşteriye odaklanarak onların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetler için çözüm önerileri üretmeye çalışmaktadır. Bu uygulamalar müşteri başına düşen geliri arttırmakta, alternatif dağıtım kanallarının etkin kullanılması ile operasyonel maliyetlerde azalma sağlanmaktadır. Mevcut müşterilerine ait kişisel tercih bilgilerini daha uygun ürün ve hizmet sunmak için etkin olarak kullanan bankalar rekabette daha avantajlı olmaktadır. Sektördeki bankalar müşteri odaklılığını sadece satış olarak değil, hizmet noktalarını göz önünde bulundurarak uyguladıklarında performans göstergelerinde daha başarılı olmaktadır (Eroğlu ve Yücel, 2012; www.dunya.com/yalin-ol-ve-musteriye-odaklan-234634h.htm, erişim tarihi: 27.12.2014; Şanslı, 2015; Süzen, 2016).

Bankalar odaklanma stratejisi uygulamaktadır. Örneğin Finansbank, bazı meslek gruplarına yönelik bankacılık ürün/hizmetlerini müşterinin ihtiyacı doğrultusunda tespit edip çeşitlendirerek bu stratejiyi uygulamaktadır. Belli segmentlere yönelik odaklanmış bankacılık programını Türkiye’de ilk defa doktorlara ayrıcalıklı özel hizmet sunarak gerçekleştiren Finansbank, doktorların tercih ettiği bir banka olmayı başarmıştır. ClubFinans Doctors kart ile özel şoförlü araç, çok özel fiyatlarla araç kiralama, ücretsiz kuru temizleme, yurt dışı ve İstanbul havalimanları duty free alışverişlerinde 3 taksit uygulaması, uçak bileti alımlarında 3 kat değerli ParaPuan gibi birçok ayrıcalıklı hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca Finansbank, sağlık sektörüne yönelik olarak finansal ve sportif alanlardaki destek çalışmalarını da sürdürmektedir (www.finansbank.com.tr/kartlar/kredi-kartlari/clubfinans-doctors.aspx, erişim tarihi: 20.03.2015).

Bankalarda uygulanan farklı “*odaklanma stratejisi*” ni görmek mümkündür. Nitekim Akbank Genel Müdürü Hakan Binbaşgil uygulamış oldukları odaklanma stratejilerini şu şekilde açıklamıştır:

“.....Hizmet kalitesi ve verimliliği birlikte geliştirmeye çalışıyoruz. İşlem sürelerini, direkt kanallarımızın kullanım oranlarını ve müşteri memnuniyetini sürekli ölçüyoruz. İyileştirmeler sizin için programı kapsamında son 3,5 yılda 1200 yakın süreç iyileştirmesi yaptık. Yalın şube programı sayesinde hizmet veren gişe sayısını, bekleyen müşteri sayısına bağlı olarak esnek şekilde yönetiyoruz. Süreç iyileştirmeleri ve artan verimlilikle müşterilerimize yılda 2,5 milyon saat daha fazla zaman ayırabiliyoruz. Bundan sonrada dijitalleşmeye odaklanmaya devam edeceğiz. Şubelerimiz, genel müdürlüğümüzde süreç iyileştirme çalışmalarımızda dijitalleşmeye odaklanıyoruz.....”

(www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-receteleri-haberdetay-20962?sayfa=3, erişim tarihi: 20.03.2016)

BCG (The Boston Consulting Group) Türkiye Genel Müdürü Burak Tansan “*yalın ve müşteri odaklı*” strateji uygulayan bankaların daha başarılı olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“.....YENİDEN TASARIM Bankalar müşteri deneyimini iyileştirmek ve verimliliklerini artırmak adına sürekli olarak süreçlerini ve organizasyonel yapılarını gözden geçiriyor. Dijital kanallarla geleneksel kanallar arası dengeyi inceleyerek, tüm kanalların rollerini yeniden tasarlıyorlar. Şube tarafında özellikle satış ekiplerinin verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapabilirler. Satışın, gelişmiş CRM çalışmalarıyla doğru müşterilere odaklanması, operasyonel iyileştirmelerle müşterilerle daha çok zaman geçirilmesinin sağlanması ve satış sürecinin optimize edilmesi burada atılması gereken önemli adımlar. SADE YÖNETİM Biz de bu konuda her yıl çeşitli projeler ve araştırmalar yapıyoruz. Yalın ve müşteri odaklı olan bankaların hem verimlilik hem finansal sonuçlar açısından daha başarılı olduğunu gözlemliyoruz. Bu anlamda bankalar, hedef işletim modellerini gözden geçirip şu konulara odaklanmalı: Mümkün olduğunca az kademedan oluşan, satış ekibiyle yönetim ekibi arasındaki mesafenin en aza indirildiği, satış ve hizmet sorumluluklarının net bir şekilde ayrıştırıldığı bir yalın yapı kuralımlar. Operasyonel optimizasyon projeleriyle genel müdürlük süreçlerini sadeleştirme üzerine çalışmalı ve çevik iş geliştirme yöntemi ile projeleri daha az kaynakla, daha kısa zamanda tamamlamaya kafa yormalılar.....” (www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-operasyonu-haberdetay-24825, erişim tarihi: 24.01.2017)

1.7. Bankacılık Sektöründe Rekabet Stratejisinin Belirlenmesine İlişkin Araştırmalar

Alan yazında bankacılık sektöründe rekabet stratejisinin belirlenmesine yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda göze çarpan husus özellikle rekabetin ölçümüdür. Rekabet için çeşitli göstergeler ortaya konularak Lerner endeksi, Panzar Rosse Testi, Breshanan Testi, Varsayımlı Değişken Parametre gibi bankalardaki rekabeti ölçmeye yönelik ampirik modeller geliştirilmiştir (Arıcan vd., 2011).

Diñçer’in 2010 yılında yaptığı doktora tez çalışmasında bankaların inovasyon ve rekabete dayalı yapı içerisinde, yeni hizmet geliştirme dönemleri incelenmiştir. Bu dönemde görülen ürün hayat eğrisinin büyüme ve olgunluk safhası aşamasında meydana gelen etkileri ölçülmüş ve araştırma kapsamındaki bankaların ilgili değişkenlerinin gözlenmesi amaçlanmıştır. Uygulama kapsamına Türk Bankacılık sektörünün 2001 sonrası yeniden yapılanma süreci ve muhasebe kayıtları dikkate alınarak 2003 yılından itibaren veriler dahil edilmiş ve uygulama yapılan bankalar Akbank, Alternatifbank, Finansbank, Fortisbank, Şekerbank, Tekstilbank, TEB, Garanti Bankası, İş Bankası ve Yapı Kredi Bankasıdır. Nakit değerler, net kâr, faiz gelirleri, faiz dışı gelirler ve diğer faaliyet giderleri değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucuna göre 2003 ile 2008 yıllarını kapsayan altı aylık dönemlerde her bir banka için ele alınan değişkenlerdeki eğilimlerin teorik varsayımlarla örtüştüğü dönemler farklılık arz etmektedir. Analiz kapsamında bulunan 10 banka arasından Akbank ile

Finansbank, Türk Ekonomi Bankası ile İş Bankası aynı büyüme ve olgunluk dönemlerine sahiptir. Analiz kapsamında bulunan hiçbir bankanın 2006 yılı içinde büyüme ve olgunluk dönemine girmediği, bu safhalardaki yoğunlaşmanın en fazla olduğu dönemlerin Aralık 2004 ile Haziran 2005 ve Aralık 2007 ile Haziran 2008 yılları arası olduğu tespit edilmiştir. Yeni hizmet geliştirmede büyüme ve olgunluk dönemleri için etkinlik değerleri ele alındığında Garanti, İş ve Yapı Kredi Bankası dışındaki diğer bankalar bu evrelerde etkin sınırdaki faaliyet göstermiştir. Büyüme ve olgunluk dönemindeki teknolojik değişmelerin etkileri incelendiğinde Şekerbank ve Teskilbank dışındaki her banka verimlilik artışında teknolojik gelişmelerden olumlu şekilde etkilenmiştir. 2003-2008 yıllarını kapsayan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, büyüme ve olgunluk döneminde verimliliği artıran tek parametrenin teknolojik gelişme olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yağcılar 2010 yılında yaptığı doktora tez çalışmasında Türk Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ticari bankaların rekabet dinamiklerini incelemiştir. Sektördeki rekabet düzeyi banka ölçeğinde belirlenerek her bir bankanın rekabete ilişkin tutumu ortaya konulmuştur. Rekabet düzeyinin göstergesi olarak Lerner Endeksi kullanılmıştır. Lerner endeksi 1992-2008 yılları arasında faaliyet gösteren tüm bankalar için hesaplanırken, rekabet yapısının belirleyicileri ilgili dönemde faaliyet gösteren 27 banka için Panel Veri Regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bankaların rekabetçi davranışları üzerinde etkili olan Krediler/ Toplam Aktifler, Krediler/ Mevduatlar, Faiz Dışı Gelirler/ Toplam Aktifler, Toplam Gelirler/ Toplam Giderler, Aktif Kârlılığı (ROA), Risk, Özkaynaklar/ Toplam Aktifler, Bilanço Yapısı ve Net Faiz Marjı olmak üzere dokuz adet değişken belirlenmiştir. Kârlılık ile ilgili olarak ele alınan Aktif Kârlılığı ve Net Faiz Marjının piyasa gücü ile negatif ilişkisi olduğu, bankaların risk düzeylerinin rekabetle arttığı bulunmuştur. Analiz sonuçlarına göre, rekabetçi davranış içerisindeki bankaların faiz dışı gelirlerini arttırdıkları, döviz varlıkları yüksek olan bankaların pazar paylarında yükselme olduğu, kurlardaki artışa bağlı olarak bu varlıklar üzerinden bankaların getirilerinin arttığı, piyasa güçlerinin yükseldiği (özellikle yerli özel bankalar), bankalarda ölçek ekonomilerin var olduğu ortaya çıkmıştır. Türk bankacılık sektöründe rekabetçi bankaların aracılık fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirdikleri, kârlılık oranlarının daha yüksek olduğu, yeni ürün ve hizmet geliştirme faaliyetlerinde daha ön planda oldukları kanısına varılmıştır. Analizin diğer aşamasında piyasa gücünün kullanımı noktasında kamu, özel, Türkiye’de kurulmuş ve şube açan yabancı banka grupları arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre piyasa gücü en yüksek olan banka grubunun, faaliyet alanlarını toptancı bankacılık alanında sunmasına bağlı olarak Türkiye’de şube açan yabancı bankalar olduğu sonucuna varılmıştır.

Piyasa gücü en düşük olanının ise mevduat toplama noktasında avantajlı olmasına rağmen kendilerine verilen özel görevlerden kaynaklanan yüksek maliyet zararları görülen ve etkinlikleri düşük olan kamu bankalarının olduğu anlaşılmıştır.

Demirel vd.'nin 2013 yılında yaptıkları çalışmalarında banka içi ortaklaşa rekabet uygulamalarının, inovasyon ve algılanan finansal performansa etkisi araştırılmıştır. Ayrıca inovasyonun, algılanan finansal performans üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini olarak şubeleri/departmanları arasında belli seviyede rekabet ve işbirliğinin mevcut olduğu bir kamu bankası seçilmiş, çalışan 202 banka personeline anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Örneklem, doğrudan veya dolaylı olarak yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine katkı sağlayan pazarlama personeli arasından seçilmiştir. Çalışmada tüm değişkenleri ölçmek için 5'li Likert ölçeği, değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için ise yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, banka içinde farklı şube/departmanlar arasında aynı anda rekabet ve işbirliği olmasının inovasyonu ve algılanan finansal performansı arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bir bankanın şubeleri arasındaki işbirliğinin yanı sıra belli seviyede rekabet etmeleriyle ortaya çıkan ortaklaşa rekabetin, bankanın inovasyon ve finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. İnovasyonun, algılanan finansal performans ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnovasyonun artması finansal performansı olumlu etkilemekte ve banka finansal anlamda daha başarılı olmaktadır.

Kuzucu 2014 yılında yaptığı doktora tez çalışmasında Türk Bankacılık sektöründe artan yoğunlaşmanın rekabet ile ilişkisini incelemiştir. Türk bankacılık sektöründe rekabet derecesini belirlemek amacıyla rekabet ölçüm modellerinden Panzar Rosse modeli kullanılmıştır. 1992- 2012 yılları arasındaki mevduat bankalarının verileri ile yapılan rekabet modeliyle rekabet düzeyleri tahmin edilmiştir. Yoğunlaşma oranlarını ölçmek için 3, 5 ve 10 banka yoğunlaşma oranlarıyla Herfindahl-Hirschman endeksine başvurulmuştur. Daha sonra rekabet düzeyleri ve yoğunlaşma oranları karşılaştırılmıştır. Çalışmada 2001 ile 2003 yılları arası bankacılık krizlerinin görüldüğü dönem olması nedeniyle Yapı Davranış Performans yaklaşımına uygun olarak bankacılık sektöründe yoğunlaşma oranının arttığı, rekabet düzeyinin ise azaldığı tespit edilmiştir. Krizler sonrası banka sayısı azalmış ve piyasaya girişler zorlaşmıştır. Türk bankacılık piyasasındaki yoğunlaşma oranları ve rekabet düzeyi karşılaştırıldığında yoğunlaşma oranının 1992'den 2000 yılına kadar hafif düzeyde azaldığı, rekabetin ise hafif bir artış eğiliminde olduğu gözlenmiştir. 2000 yılından 2005 yılına kadar yoğunlaşma ciddi oranda artmıştır. Piyasaya yeni girişlere 2011 yılına kadar izin verilmemiştir. Personel ve şube sayısındaki artışa bağlı olarak rekabet düzeyi 2004 yılından sonra hızlı bir şekilde artmış, 2008 yılında ise küresel kriz nedeniyle şubeleşme stratejisinde

tekrar azalma görülmüştür. 2000’li yıllardan itibaren faiz dışı gelirlerde, ücret ve komisyon gelirlerinde artış olduğu gözlenmiştir. Kredi ve mevduatlarda yabancı banka payları 2006 yılından sonra önemli oranda artmıştır. 2012 yılında yüksek seviyeli bir rekabet ortamına ulaşılmıştır. Kamu bankalarının mali yapılarını düzelterek özel bankalar ile rekabet edebilecek yapıya kavuşturulmaları rekabeti arttırmıştır. Çalışmanın sonucuna göre kısaca Türk Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma dönemi sonrası makroekonomik şartlar, ekonomik istikrar, yabancı banka sahipliği, aracılık faaliyetlerinde gelişmişlik, faiz dışı gelirlerin artması gibi faktörlerin rekabet düzeyini arttırdığı fakat Türk Bankacılık sektöründe yoğunlaşmanın rekabeti belirleyen ana unsur olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bir firma rekabet avantajı kazanmak için diğer rakiplerinden üstün yeteneğe sahip olmalıdır. Bunun için firma verimliliğini dikkate almalı, ürün/hizmet kalitesine önem vermeli, müşteri ihtiyaçlarına karşı duyarlılığını geliştirmelidir. Firmanın başarısının kaynağı ise istikrarlı ve kalıcı olması gereken müşteri ilişkilerine dayanmaktadır. Ferreira vd. (2011: 329-333) yaptıkları çalışma bu hipotezleri desteklemiştir. Yeni iş fikirleri geliştirme, sunulan hizmetin kalitesi, çalışma faaliyetlerinin organizasyonu, müşteri tercihleri açısından banka çalışanlarının tecrübeli olması ve yeni pazarlar için ürün geliştirmek banka şubelerinin rekabetini olumlu etkilemektedir. Çalışma faaliyetlerinin organizasyonunda yöneticilerin sabit fikirlere sahip olması ise banka şubelerinin rekabetini olumsuz etkilemektedir. Bankaların rekabet edilebilirliği performans değerlendirmesine, İnsan Kaynakları Planlamasına (İKP), teşvik projelerine ve yönetici motivasyonuna göre değişmektedir. Yapılan araştırma sonucunda bu hipotezler olumlu kabul edilirken, bankaların rekabet edilebilirliğinin ticari şubelere göre farklı olmasının katılımcılardan kaynaklandığı hipotezi ise kabul edilmemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKALARIN REKABET STRATEJİLERİNİN BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, yoğun rekabet koşulları altında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarında bireysel bankacılık hizmetlerinin ne tür rekabet stratejileri ile ön plana çıktığını sorgulamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın daha özgül hedefleri şunlardır:

- Kamu sermayeli bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi,
- Özel sermayeli bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi,
- Yabancı sermayeli bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi,
- Bireysel bankacılık uygulamalarının işletme performansına etkisine ilişkin değerlendirmeleri tespit etmektir.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Son yıllarda gerek Türkiye’de gerekse dünyada artan bankacılık faaliyetleri rekabette yeni araçların ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bankalar sürekli yaşanan değişim ve artan tüketimle birlikte hem maliyetlerini düşürme çabasına girmiş hem de kaliteli ürün ve hizmet sunmaktan vazgeçmemişlerdir. Özellikle yüksek maliyetli şube bankacılığı yerine daha düşük maliyetle aynı işlemleri yapabilen otomasyona dayalı şubeleşme sistemleri farklı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. ATM sayısının artması, internet ve telefon bankacılığının gelişmesi gibi zaman tasarrufu sağlayan dağıtım kanallarının tercih edilmesiyle, bankalar özellikle bireysel bankacılık uygulamalarına yönelmiştir. Bireysel bankacılık hizmetleri, ürün ve hizmetlerin bileşiminden oluşan, yeni müşteri kazanılmasında önemli rol üstlenen aktif bir hizmet alanı olarak tanımlanır. Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de finans sektöründe en hızlı gelişen alanlardan birisi olan sektör artık rekabette daha çok müşteri memnuniyeti sağlayarak yeni müşteri kazandıran bireysel bankacılık hizmetleri ile dikkat çekmektedir. Böylece dünya genelinde bankalar, teknolojiye

bağlı gelişmeleri düşük düzeyde maliyetle daha geniş müşteri potansiyeline sunma çabasına girmiştir. Bu durum sektörde bireysel bankacılık hizmetlerinin rekabet stratejileri ile bütünleşmesine neden olmuştur.

Çalışma kavramsal açıdan önem taşıyan rekabet stratejilerinin bankacılık sektöründe bireysel bankacılık uygulamaları ile nasıl ilişkilendirildiğinin sorgulanmasına yönelik gerçekleştirilmiştir. İlgili yazında konuyu farklı yönleri ile inceleyen çok sayıda lisansüstü araştırma bulunmaktadır. Tablo 2.1’de görüldüğü gibi bu çalışmalar bankaların bireysel bankacılık hizmetlerinin farklı yönlerini incelemiştir. Ancak bireysel bankacılık uygulamaları açısından rekabet stratejileri ve performans ilişkisini inceleyen detaylı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. İlgili yazında dikkat çeken bir diğer nokta ise veri toplama araçlarındaki eksikliklerdir. Türkiye’deki bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından ne kadar farklılaştığının önceden kestirilmesinin oldukça zor olması, bilimsel araştırmalarda ölçme ve değerlendirmede sıkıntı yaratmış olabileceği gözlemlenmiştir. Bu durum tez araştırmasında hem kavramsal çerçeveyi oluşturmak hem de özgün bir veri toplama aracı geliştirmek üzere nitel yöntem kapsamında görüşme, gözlem ve doküman kullanılmasını gerektirmiştir. Araştırma raporu alandaki bu eksikliklerin giderilmesine hizmet etmeyi amaçlamıştır.

Tablo 2.1 Türkiye’de Bireysel Bankacılık Uygulamalarına Yönelik Lisans Üstü Çalışmalar (2010-2017 Yılları Arası)

Araştırmanın Başlığı ve Yazarı	Yıl	Araştırmanın Amacı	Araştırma Türü	Bireysel Bankacılık Değişkeni/leri
Türk Bankacılık Sisteminde Alternatif Dağıtım Kanalları (elektronik bankacılık) Hizmetlerinin Riskleri ve Denetimi, Işkın, S.A.	2010	Bu çalışmayla teknolojinin alternatif dağıtım kanalları olarak şekillendirdiği elektronikleşen bankacılık hizmetlerinin, fırsatları ölçütünde risklerinin de varlığına dikkat çekilmesi amaçlanmıştır.	Y.Lisans Tezi	Alternatif dağıtım kanalları
Bireysel Bankacılık Sektöründe İhtiyaç Kredisi ve Banka Müşterilerinin İhtiyaç Kredisi Kullanma Davranışları Üzerine Ankara Ölçeğinde Bir Araştırma, Koç, K.	2010	Ankara il sınırları içerisinde kalan banka müşterilerinin, ihtiyaç kredisi alma eğilimlerini ortaya koymaktır.	Y.Lisans Tezi	İhtiyaç kredisi
Bireysel Bankacılıkta Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Eskişehir’de Bir Uygulama, Özkan, A.	2010	Bireysel bankacılık sektöründe, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti ilişkisinin incelenmesidir.	Y.Lisans Tezi	Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti
Bankacılık Sektöründe Kullanılan Bilgi Teknolojilerinden Telefon Bankacılığı ve Ses Kayıt Sistemlerinin Verimliliğe Etkisi, Ergül, Ç.	2011	Teknoloji araçlarının bankacılık sektöründe uygulanabilirliği ve Türkiye’deki bu doğrultudaki bankacılık uygulamalarının değerlendirilmesidir.	Y. Lisans Tezi	Telefon bankacılığı

Bireysel Bankacılıkta Pazarlama Stratejileri, Ulukuş, E.	2011	Bireysel bankacılık sektöründe müşteri kazanımını sağlayan faktörlerin günümüzde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktır.	Y.Lisans Tezi	Pazarlama stratejisi
Mobil Bankacılıkta Güvenlik Sorunların Analizi, Kazancı, T.	2014	Mobil bankacılıkta güvenlik sorunları hem banka hem de müşteri yönüyle araştırılmıştır.	Y.Lisans Tezi	Mobil bankacılık
Türkiye’de Tüketici Kredilerinin Tüketime Etkisi, Sönmez, M.	2015	Bu çalışmada, tüketici kredilerinin teorileri anlatılarak, tüketim üzerine araç, ev, ihtiyaç ve diğer kredilerin etkisi araştırılmıştır.	Y.Lisans Tezi	Tüketici kredileri
Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Kullanılarak Bankacılık Sektöründe Kredi Kartı ve POS Cihazı Pazarlama Personelinin Seçimi, Selçuk, İ.E.	2015	Bankacılık sektöründe çok önemli bir alan olan kredi kartı ve POS cihazı pazarlamasında istihdam edilecek personelin etkin bir şekilde gerçekleştirmektir.	Y.Lisans Tezi	Kredi kartı ve POS cihazı
Elektronik Bankacılık Uygulamalarında Banka Çalışanlarının Karşılaştıkları Sorunlar: Şanlıurfa Banka Çalışanları Örneği, Kılıç, H.	2015	Bankacılık sektöründe, elektronik ticaret sürecinde yaşanan sorunları tespit etmek amaçlanmıştır.	Y.Lisans Tezi	Elektronik bankacılık
Bankacılık Sektöründe Yönetim Bilişim Sistemleri ve Sistemin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Hakkında Bir Araştırma, Engin, U.	2015	Bilişim teknolojileri kullanımının, bankacılık sektöründe çalışanlar üzerindeki etkilerini anlayabilmektir.	Y.Lisans Tezi	Bilişim teknolojisi
Türkiye’de Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına Yaklaşımlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma, Süzen, E.	2016	Alternatif dağıtım kanallarından internet bankacılığına yönelik müşteri tercihlerinin incelenmesidir.	Y. Lisans Tezi	İnternet bankacılığı
Müşteri İlişkileri Açısından Bankacılıkta Kredi Maliyetlerinin Belirlenmesi, Ergin, F.N.	2016	Müşteri ilişkileri açısından bankacılıkta kredi maliyetlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Y. Lisans Tezi	Maliyet
Bankacılık Güvenlik Soruları ve Sosyal Medya, Kervan, H.	2017	Sosyal medyada yer alan bilgiler ile kullanıcıların finansal hesapları internet bankacılığı, mobil bankacılık veya telefon bankacılığı üzerinden yetkisiz erişimlere açık olup olmadığı araştırılmıştır.	Y. Lisans Tezi	Sosyal Medya

Kaynak: www.yok.gov.tr, 2017 yardımıyla yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların sayısına ilişkin bilgiler çeşitli resmi internet sitelerinde yer almaktadır. Bu sitelerde bankaların sayısı farklılık gösterdiğinden gerek bankalar gerekse resmi finansal kuruluşlar tarafından kabul görmüş bir kaynağa ihtiyaç duyulmuştur. Nihai olarak güncel ve güvenilir olması nedeni ile yazar Türkiye Bankalar Birliği’nin (TBB) resmi internet sitesinden yararlanarak araştırma evrenini oluşturmuştur. TBB’nin göstergelerine göre Türkiye’de toplam 47 banka bulunmaktadır (Ek 1). Bunların kamu sermayeli mevduat bankaları (Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıflar Bankası), özel sermayeli mevduat bankaları (Adabank, Akbank, Anadolubank, Fibabanka, Şekerbank,

Turkish Bank, Türk Ekonomi Bankası, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası), tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilen bankalar (Birleşik Fon bankası), Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar (Alternatifbank, Arap Türk Bankası, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey, Burgan Bank, Citibank, Denizbank, Deutsche Bank, Finansbank, HSBC Bank, ICBC Bank, ING Bank, Odea Bank, Rabobank, Turkland Bank, Garanti Bankası), Türkiye’de şube açan yabancı sermayeli bankalar (Bank Mellat, Habib Bank Limited, Intesa Sanpaolo S.p.A, JPMorgan Chase bank N.A, Societe Generale, The Royal Bank of Scotland Plc), kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları (İller Bankası, Türk Eximbank, Türkiye Kalkınma Bankası), özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları (Aktif Yatırım Bankası, Diler Yatırım Bankası, GSD Yatırım Bankası, İstanbul Takas ve Saklama Bankası, Nurol Yatırım Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası), yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları (BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası, Merrill Lynch Yatırım Bank, Pasha Yatırım Bankası, Standard Chartered Yatırım Bankası Türk) dır (www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp, erişim tarihi: 27.05.2017). Araştırmanın Antalya ilinde yürütülmesi tercih edilmiştir. Çünkü Antalya son yıllarda artan bankacılık ve bireysel bankacılık uygulamaları ile ülke genelinde ekonomik göstergelere önemli katkılar yaratan bir il olarak dikkat çekmektedir. Türkiye Bankalar Birliği’nin “İllere ve Bölgelere Göre Yayınlanmış İstatistikî Rapor”’un 2016 yılsonu verileri incelendiğinde Antalya ilinin toplam mevduatı yaklaşık 33.746 milyon TL, toplam kredileri ise 59.623 milyon TL’ dir. Şube başına düşen ortalama mevduat 79 milyon TL, kredi ise 140 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Antalya ilinde 2017 yılı itibari ile toplam banka şube sayısı 428 adettir. Her yüz bin kişiye düşen ATM sayısı büyük illerde ve yoğun turizm faaliyetinin görüldüğü, bireysel işlem ihtiyacının yüksek olduğu bölgelerde daha fazladır. Antalya’da toplam ATM sayısı 1.942, POS sayısı ise 105.752 adettir. Antalya’da banka şubelerinde istihdam eden personel sayısı 5.713 kişidir (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017). Bu nedenle araştırma kapsamında Antalya ili sonuçlarının, Türkiye genelinde bankacılık sektöründe bireysel bankacılık uygulamaları açısından anlamlı bir fotoğraf sunacağı düşünülmüştür. Bu çerçevede Antalya’da faaliyet gösteren 12 bankadan (Bkz. Tablo 2.5), 3 tanesi kamu (KB1, KB2, KB3), 1 tanesi özel (ÖB1), 2 tanesi yabancı sermayeli (YB1, YB2) olmak üzere toplam 6 banka ile araştırma yürütülmüştür.

Görüşmeler bankaların bölge müdürlüklerinin stratejik düzeyinde yer alan üst düzey yöneticileri (örneğin bölge yöneticisi, bölge satış yöneticisi, bireysel bankacılık bölge yöneticileri ve yetkilisi, bireysel bankacılık bölge satış yönetmeni, satış ve performans yetkilisi, bireysel portföy yöneticisi) ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tez çalışması kapsamında

kamu, özel ve yabancı sermayeli banka ayırımına gidilmiştir. Çünkü aynı sektörde faaliyet göstermelerine rağmen bu kurumlarda farklı uygulamaların olabileceği düşüncesidir. Bu ayırım için Türkiye Bankalar Birliğinin resmi internet sitesinden faydalanılmıştır (www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp, erişim tarihi: 27.05.2017). Son olarak araştırmacının Antalya’da ikamet etmesi, derinlemesine görüşmelerin yapılmasını kolaylaştırmış, birçok bankada bireysel bankacılık uygulamalarını yakından izleyecek bağlantılarının olması toplanan verilerin yorumlanmasına katkı sağlamıştır.

2.3. Nitel Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada araştırmanın kavramsal çerçevesi araştırma sürecinde oluşturulmuştur. Bireysel bankacılık hizmetleri ve rekabet stratejileri bankalardan toplanan veriler ile bütünleştirilmiş; verilerin toplanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bunun nedeni Türkiye’deki bankaların rekabet stratejilerinin, bireysel bankacılık hizmetleri açısından ne kadar farklılaştığının uygulamadan bağımsız biçimde önceden kestirilmesinin oldukça zor olmasıdır. Algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına olanak sağladığı nitel yöntem, gözlemden, derinlemesine görüşmeye, odak grup görüşmesinden, metin analizine kadar uzanan bir dizi veri toplama ve analiz yöntemi içermektedir (Flick, 2002; Denzin ve Lincoln, 1991). Bu teknikler arasında en sık kullanılan veri geliştirme teknikleri gözlem ve derinlemesine görüşmedir. Belli bir sosyal yapının parçası haline gelen bu teknikler ile veri elde etmenin çalışmalara en önemli katma değeri, araştırılan konuyu, ilgili bireylerin bakış açılarından değerlendirerek, incelenen sosyal yapıyı ve süreçleri ortaya koymaya olanak vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39–40).

Bu tez çalışmasında görüşme, gözlem ve doküman yoluyla veriler toplanmıştır. Bunun nedeni rekabet stratejileri gibi somut verilerle kolay açıklanamayan soyut bir kavramın ancak araştırmacının araştırılan ortama birebir katılımı ve gözlemleri ile doğru bir şekilde açıklanabileceği düşüncesidir. Ayrıca nitel araştırma sonucunda elde edilen veriler, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına, hem de bu çerçevenin özellikle bankaların finansal olmayan performanslarının analizine katkıda bulunmuştur. Özgün bir sorudan yola çıkılarak, bu sorunun bankacılık sektöründe bireysel hizmetler ve rekabet stratejileri çerçevesinde algılanan işletme performansına ilişkin sonuçlarına daha önceden ulaşılmamış olması nedeni ile bu sorunu açıklamada hangi veri toplama aracından yararlanılacağına kestirilmesi mümkün olamamış, araştırmacı yazın taraması ve uygulamayı eş zamanlı yürütmüştür.

Görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve dokümanların toplanmasının ardından araştırmanın kavramsal çerçevesi de açıklık kazanmıştır. Bu çalışmada en önemli noktalardan biri doküman taraması, yüzyüze görüşme ve gözlemin hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına hem de araştırma sorusunu incelerken kullanılacak görüşme formunun oluşturulmasına sağladığı katkıdır. Nitekim yazın incelemesi ve niteliksel verilerden elde edilen bilgilerin birlikte kullanılması neticesinde görüşme formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.3.1. Görüşme Formunun Oluşturulması

Nitel araştırma teknikleri arasında en yaygın veri geliştirme tekniklerinde biri olan görüşme, bireylerin bilgilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma yönünden oldukça güçlü bir araç olarak görülmektedir. Bu yönüyle görüşme, yazmaya ve doldurmaya dayalı nicel yöntemlerde var olan sınırlılığı ortadan kaldırmaktadır (Marshall ve Rossman, 1994: 28-32; Miles ve Huberman, 1994: 47-54). Görüşme tekniğinin kullanılabilmesi için görüşmeye yön veren formun hazırlanması önemli bir süreçtir. Bu süreçte formun kolay anlaşılır ve konuya odaklanmış ifadelerden oluşması gerekmektedir. Ayrıca ifadelerde görüşülen kişiyi yönlendirmekten kaçınılmalı, açık uçlu ve alternatif sorular sorulmalı ve mantıklı bir biçimde düzenleme yapılmalıdır (Miles ve Huberman, 1994). Mevcut tez çalışmasında yazar görüşme formunun hazırlanma dönemini, yazın taraması aşaması, görüşme formunun hazırlanması ve pilot çalışma olmak üzere 3 adımda yürütmüştür. Bu adımlar ayrıntılı olarak aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Birinci Aşama: Yazın Taraması

Görüşme formunun hazırlanmasının ilk aşamasında, konuyla ilgili derinlemesine yazın taraması araştırma sürecinin çeşitli zaman dilimlerinde sıklıkla yapılmıştır. Araştırma sorusunun temel çatısını oluşturan “*rekabet stratejilerinin*” somut verilerle kolay açıklanamayan soyut bir kavram olması bu gerekliliği ortaya çıkartmıştır. Görüşme formunda işletmelerin stratejilerini belirlemeye yönelik soruların geliştirilmesinde Porter’ın (1980) rekabet stratejilerinin daha geniş sınıflandırmasını yapan Mintzberg’in (1988) kavramsal strateji tipolojisinden faydalanılmıştır. Mintzberg (1988) işletmelerin rekabet stratejilerini maliyet liderliği stratejisi, fiyatta farklılaştırma stratejisi, imaj farklılaştırma stratejisi, destek farklılaştırma stratejisi, kalite farklılaştırma stratejisi, tasarım farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olarak tanımlamaktadır. İlgili yazın taraması sonucunda sorular Durmuş-Arıci’nin 2008 yılında perakende sektöründe yaptığı doktora tez araştırmasında yer alan ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Durmuş-Arıci’nin (2008) rekabet stratejileri ölçeğinin

geçerliliği ve güvenilirliğinin bulunması ve ülkemizde henüz bireysel bankacılık hizmetlerine özgün benzer bir soru formuna rastlanılmaması nedeniyle mevcut araştırmada bu ölçüm aracından yararlanılmıştır.

Tablo 2.2 Birinci Aşama: Görüşme Formunda Kullanılan Soruların Derlendiği Kaynaklar

Rekabet Stratejileri Boyutları	İlgili İfadeler	Yararlanılan Kaynaklar
Maliyet Liderliği	➤ Düşük operasyonel giderler (elektrik, su, nakliye, personel ücretleri vb.) ➤ Personel maliyetlerini azaltmak ➤ Fiyat liderliği ➤ Kredi tahsis maliyeti ➤ Düşük envanter açığı	Öztürk, 2001; Acar, 2006; Erüstün, 2006; Demirbaş, 2009; Gülhan, 2009; Karataş, 2015; Acar, 2016; Engin, 2016; Ergin, 2016; Kırçalı, 2016
Fiyat Farklılaştırma Stratejisi	➤ Rakiplerine kıyasla ürün ve hizmet fiyatlarında liderlik	Dinçer, 2010
İmaj Farklılaştırma Stratejisi	➤ Tanıtım ve reklam ➤ Pazarlama teknikleri ve yöntemlerindeki yenilikler ➤ Banka İmajı	Bal, 2011; Ulukuş, 2011; Yavuz, 2011; Dökmeci, 2014; Bayçu ve Ustaoglu, 2015; Mikayilov, 2015; Hacıhasanoğlu, 2015; Özcan, 2016; Katlıdağ, 2016; Kervan, 2017
Destek Farklılaştırma Stratejisi	➤ Özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu ➤ Müşteri ilişkileri yönetimi ➤ Yaygın müşteri hizmeti imkânları ➤ Geniş ürün yelpazesi ➤ Bilgisayar destekli sistem ➤ Ürün çeşitliliği	Kılıçarslan, 2008; Kınık, 2010; Özkan, 2010; Turgut, 2014; Başaran, 2015; Engin, 2015; Gümüşbuğa, 2015; Akıncı, 2016
Kalite Farklılaştırma Stratejisi	➤ Ürün/ Hizmet kalitesi ➤ Eğitimli ve uzman personel ➤ Kalite kontrol sistemlerinin sürekliliği	Ekiz, 2006; Kınık, 2010; Özkan, 2010; Aytekin, 2015; Güllü, 2015; İşler, 2015
Tasarım Farklılaştırma Stratejisi	➤ Şubenin fiziksel görünüşü ➤ Sahip olunan teknolojik donanım	Bostancı, 2004; Kargın, 2006; Uluer, 2007; Berksoy, 2010; Aytar vd., 2012
Odaklanma Stratejisi	➤ Özel coğrafi dilimlere hizmet sunumu ➤ Alternatif dağıtım kanalları (ATM, internet bankacılığı vb.) ➤ Şube yerleşim yeri ➤ Özellikli ürün sunumu	Öztürk, 2001; Zeren, 2007; Cengiz, 2008; Çınar, 2010; Işkın, 2010; Kazancı, 2014; Şanslı, 2015; Süzen, 2016; Yalvaç, 2016

Tez yazarı bankacılık sektörüne ve bireysel bankacılık hizmetlerine yönelik ilgili yazında yer alan çalışmalar yardımı ile rekabet stratejileri ölçeğinde yer alan her bir ifadenin

karşılığını sorgulamış, daha sonra görüşme formu için ifade havuzu oluşturmuştur. Kullanılan soruların uyarlanmış oldukları kaynaklar Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tez çalışmasında bankaların performansının değerlendirilmesinde öznel yönetici değerlendirmelerinden faydalanılmıştır. Stratejik yönetim alanında işletme performansına yönelik araştırmalar öznel yönetici değerlendirmelerinin, işletme dışı kaynaklar tarafından hazırlanan ikincil veriler kadar tutarlı olduğuna işaret etmektedir (Dess ve Robinson, 1984; Conant vd, 1990; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Bu çalışmalarda nesnel ve öznel performans göstergeleri arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Mevcut tez çalışmasında bankaların performans düzeylerinin belirlenmesinde öznel değerlendirmelerin dikkate alınması uygun görülmüştür. Bu amaçla geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış Venkatraman’ın (1989) özgün performans ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler bankacılık sektörüne ve bireysel bankacılık hizmetlerine yönelik ilgili yazında yer alan çalışmalar yardımı ile revize edilerek, pilot çalışmaya hazır hale getirilmiştir.

2.3.1.2. İkinci Aşama: Görüşme Formunun Hazırlanması

Bu aşamada Durmuş-Arıcı (2008) tarafından geliştirilen rekabet stratejileri ölçeği değişkenleri Tablo 2.2’de yer alan kaynaklar yardımı ile ifade havuzu haline dönüştürülmüştür. Böylece özgün ölçekte yer alan 22 ifade stratejik yönetim alanında uzman bir öğretim üyesi başkanlığında bireysel bankacılık hizmetlerini yansıtacak biçimde yeniden gözden geçirilerek 24 ifade olarak revize edilmiştir (Bknz. Tablo 2.2). Yazar 24 ifade üzerinden toplam 40 soru üretmiş, bu soruların her birini bankacılık sektöründe aktif 3 yöneticinin ve bankacılık/ finans alanında uzman bir öğretim üyesinin görüşleri ve tavsiyeleri yardımıyla tekrar güncellemiştir. Uzman görüşleri sonrasında 40 soru yeniden değerlendirilerek 22 soruya indirgenmiştir (Tablo 2.3). Benzer işlemler Venkatraman’ın (1989) özgün performans ölçeğinde yer alan değişkenler üzerinden de gerçekleştirilerek 22 soruluk havuz oluşturulmuştur.

Tablo 2.3 İkinci Aşama: Rekabet Stratejileri Soru Havuzu

Maliyet Liderliğine İlişkin Sorular
1. Üst düzey yönetimi olarak bankanızda faaliyetlerinize yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetleri kısaca anlatabilir misiniz? 2. İnternet bankacılığı uygulamaları arasında bilgi amaçlı hizmetlerin de sunulması bankaların personel giderlerini azaltır mı? 3. Banka, ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken kişiye özel indirim fırsatları veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamakta mıdır? 4. Banka, üretim ve hizmet maliyetlerini düşürmek için hangi stratejileri uygulamaktadır?
Fiyat Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Sorular
1. Bankanızın genel politikaları arasında ürün/hizmet fiyatlarını rakiplerinize göre düşük ya da yüksek belirleme uygulamaları var mıdır? 2. Bankanızda ürün/hizmetlerin fiyatlandırılmasına ilişkin genel politika nedir? Her müşteri grubuna yönelik (düşük, orta ve yüksek) ürün/hizmetler bankanız tarafından sunulmakta mıdır?
İmaj Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Sorular
1. Bankanız tanıtım ve reklam faaliyetlerine önem vermekte midir? 2. Hangi tutundurma teknikleri kullanıyorsunuz (bülten, TV, gazete, internet, tanıtım panoları vb.) Rakiplerinizden farklı olarak hangi tanıtım araçlarını kullanıyorsunuz? 3. Banka imajı/ marka oluşuma ilişkin çalışmalarınız var mı? Eğer yapıyorsa bu çalışmalardan bahseder misiniz? Markanın satışlar, ciro ve kârlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
Destek Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Sorular
1. Bankanızda müşterilere uygulanan yaygın hizmet imkânları nelerdir? Hizmetlerinizin rakiplerinizden farklı kılan yanları var mı? 2. Bankanızda müşteri ilişkilerine yönelik ayrı bir biriminiz bulunmakta mıdır? 3. Bankanız müşterilerine finansal uzman desteği sağlamakta mıdır? 4. Bankanız doğru ürünü, doğru zamanda, doğru müşteriye sunarak müşteri memnuniyeti sağlamakta mıdır? 5. Müşteri bağlılığını ödüllendirme faaliyetleriniz nelerdir (promosyon amaçlı hediyeler verilmesi, müşterilerin özel günlerinin hatırlanması, kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma vb.)
Kalite Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Sorular
1. Çalışanlarınız müşterilerin soru ve sorunlarına cevap verebilecek yeterli bilgi birikimi ve tecrübeye sahip midir? 2. Bankanızda ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinize göre farklı mıdır? Farklıysa bu farklılıklar nelerden kaynaklanmaktadır? 3. Yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak ve elde tutmak için özel çabalar: Bankanıza yeni personel seçiminde veya banka içi atamalarında belirli kriterleriniz var mı?
Tasarım Farklılaştırma Stratejisine İlişkin Sorular
1. Şubenin fiziksel görünüşüne önem verir misiniz? Bankanızın faaliyet gösterdiği şubelerin fiziksel tasarımının rakiplerinizden daha iyi olduğunu düşünüyor musunuz? 2. Bireysel bankacılıkta teknolojik ürün/hizmetler gelişmeye devam etmektedir. Sizce Türkiye’de Bireysel bankacılığa yönelik en fazla gelişen teknolojik ürün/hizmetler hangisidir? (internet bankacılığı, telefon bankacılığı, mobil bankacılık, kredi kartı hizmetleri vb.)
Odaklanma Stratejisine İlişkin Sorular
1. Bankanız odaklanma stratejisini seçerken sadece belli bir ürün ya da müşteriye grubuna mı yoksa özel bir bölgeye mi odaklanmaktadır? 2. İnternet ortamının sağladığı yeni bir pazar kavramı olan “sanal pazardan” daha fazla pazar payı almaya yönelik olarak bankanız hangi politikaları uygulamaya odaklanmaktadır?
Genel Performansa İlişkin Soru
1. Genel olarak şube performansınızdan memnuniyetinizi nasıl açıklarsınız?

2.3.1.3. Üçüncü Aşama: Pilot Çalışma

Üçüncü aşamada toplam iki pilot çalışma yapılmıştır. İlk pilot çalışma 2 banka müdürü ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 60-180 dakika arasında sürmüştür. Pilot çalışma sonucunda rekabet stratejilerine ve performansa ilişkin toplam 10 sorudan daha rafine bir soru seti oluşturulmuştur. Araştırmacının tematik algılamasını pekiştirmek, nitel araştırma mantığına yatkınlığını artırmak ve mülakat tekniğini geliştirmek amacı ile 1 bireysel bankacılık uygulamalarından sorumlu yönetici, 1 bölge müdürü ve 1 stratejik yönetim alanında uzman öğretim üyesi ve 1 finans alanında uzman öğretim üyesi ile son pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma neticesinde eksikler belirlenip gerekli düzeltmeler yapılarak rekabet stratejilerine ve performansa ilişkin soru formu nihai hale getirilmiştir (Tablo 2.4).

Tablo 2.4 Çalışmada Kullanılan Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansına İlişkin Görüşme Soruları

1. MALİYET LİDERLİĞİ ve ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE GÖRÜŞLER= Üst düzey yönetimi olarak bankanızda bireysel bankacılık faaliyetlerinize yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? Örneğin, personel maliyetlerini azaltma, araç ya da teknolojik cihaz kullanımını azaltma vb. 2. FİYAT FARKLILAŞTIRMA VE ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE GÖRÜŞLER= Bankanız bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken bireylere ve/veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? Bankanızın rakiplerine kıyasla bireysel bankacılık faaliyetlerine ilişkin fiyatlandırma politikaları farklılık gösterir mi? Neden? 3. İMAJ FARKLILAŞTIRMA ve ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE GÖRÜŞLER= Bankanızın bireysel bankacılık faaliyetlerinize yönelik rakiplerinizden farklı tanıtım (tutundurma) ve marka faaliyetleriniz var mı? Eğer yapılıyorsa satışlar, ciro ve kârlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? 4. DESTEK FARKLILAŞTIRMA ve ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE GÖRÜŞLER= Bireysel bankacılık hizmetlerinizin rakiplerinizden farklı kılan yanları var mı? Örneğin, promosyon amaçlı hediyeler verilmesi, müşterilerin özel günlerinin hatırlanması, kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma vb.) Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? 5. KALİTE FARKLILAŞTIRMA ve ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE GÖRÜŞLER= Bankanızda bireysel ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinize göre farklı mıdır? Neden? Örneğin, yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak vb.) 6. TASARIM FARKLILAŞTIRMA ve ALGILANAN PERFORMANS ÜZERİNE GÖRÜŞLER= Bankanız fiziksel tasarıma ve teknoloji donanımına (en son teknolojik donanımlarınızı dikkate alarak) önem vermekte midir? Rakiplerinize kıyasla farklılıklarınız nelerdir? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? 7. GENEL PERFORMANS= Genel olarak şube performansınızdan memnuniyetinizi nasıl açıklarsınız?
--

Nihai görüşme formu Ek 2’de gösterilmektedir. Ana çalışmadan iki ay öncesinde araştırmacının üç farklı pilot çalışma yapması sektörle ilgili gözlemlerini pekiştirmiştir. Burada belirtilmesi gereken husus kısa sürelerde yapılan pilot çalışmalardan elde edilen verilerin, daha sonra ana araştırmadan elde edilen veri setine dâhil edilmemiş olmamasıdır. Bu araştırmada kullanılan soru formuna ait ifadelerin ilgili yazından alınmış olması, uygulanma öncesinde yönetici ve öğretim üyelerinin görüşleri ve tavsiyelerinden yararlanılması ve bu yönde geliştirilmesi içerik ve yüzeysel geçerliliğin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.3.2. Örneklemen Belirlenmesi

Nitel araştırmada örneklem çeşitli şekillerde seçilebilir. Bunlardan biri çeşitliliği en çoğa çıkaran örneklem seçimidir. Bu örneklem açıklanmak istenen olgunun olabildiğince fazla niteliğini elde etmeye yöneliktir (Geray, 2004: 109). Mevcut tez çalışmasında bu örneklem tipi kullanılmıştır. Konu ile ilgili olabildiğince fazla bilgi toplayabilmek için hem görüşmeler gerçekleştirilmiş hem de doküman taraması yapılmıştır. Araştırma altı bankada çalışan 6 üst düzey yöneticisi ile yürütülmüştür. Antalya son yıllarda artan bankacılık uygulamaları ile ülke genelinde ekonomik göstergelere önemli katkılar yaratan bir il olarak göze çarptığından, araştırmanın Antalya’da yürütülmesinde bir sakınca görülmemiştir. Ayrıca araştırmacının Antalya ilinde ikamet etmesi veri toplama sürecinin verimli geçmesini sağlamıştır.

Türkiye Bankalar Birliğinin resmi internet sitesinden elde edilen veriler Türkiye’de toplam 47 bankanın (Ek 1), Antalya merkez ilçelerde ise 12 bankanın faaliyet gösterdiğine işaret etmektedir (www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017; www.bankalar.org/bankalar/, erişim tarihi: 12.06.2017). Araştırma sürecinde bankaların şube sayılarına, şube adreslerine, bölge müdürlüğü adreslerine ve iletişim adreslerine ihtiyaç duyulacağından, yazar tarafından bankaların resmi internet sitelerinden ayrıntılı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma Tablo 2.5’de özetlenmiştir.

Tablo 2.5 Antalya Merkezde Faaliyet Gösteren Kamu, Özel ve Yabancı Sermayeli Bankaların Şube Sayıları

KAMU, ÖZEL VE YABANCI SERMAYELİ BANKALAR	ANTALYA MERKEZ İLÇELERİ			ŞUBE SAYISI
	MURATPAŞA	KEPEZ	KONYAALTI	
KAMU SERMAYELİ BANKALAR				
T.C. Ziraat Bankası	11	6	4	21
Türkiye Halk Bankası	7	3	1	11
Türkiye Vakıflar Bankası	14	3	2	19
Ara Toplam	32	12	7	51
ÖZEL SERMAYELİ BANKALAR				
Akbank	17	3	3	23
Şekerbank	3	3	1	7
Türk Ekonomi Bankası	13	2	3	18
Türkiye İş Bankası	13	6	4	23
Yapı ve Kredi Bankası	15	5	5	25
Ara Toplam	61	19	16	96
YABANCI SERMAYELİ BANKALAR				
Türkiye Garanti Bankası	23	5	4	32
Denizbank	11	3	2	16
QNB Finansbank	11	4	2	17
ING Bank	6	-	1	7
Toplam	51	12	9	72
GENEL TOPLAM	144	43	32	219

Tez çalışması kamu, özel ve yabancı sermayeli bankalar ayrımına gidilerek yürütülmüştür. Çeşitli araştırmalar farklı sermaye sahipliği bulunan bankaların farklı uygulamaları ya da kurumsal stratejileri olduğunu göstermektedir (Erten, 2016; Katlıdağ, 2016; Örucü ve Çoban, 2017; Seçgin ve Aras, 2017). Araştırmacı pilot çalışmalar süresince kamu, özel ve yabancı sermayeli bankalarda bireysel bankacılık hizmetlerinin farklı olabileceğine dair gözlemlerde bulunmuştur. Kamu sermayeli bankalar sermayelerinin tümü kamuya ya da diğer kamu tüzel kişilerine ait olan bankalar olarak tanımlanmaktadır. Yabancı sermayeli bankalar sermayesinin tamamı yabancı uyruklu kişi ve kuruluşlara ait olan bankalardır. Özel sermayeli bankalar ise sermayesinde kamu payı bulunmayan, özel kişi veya kuruluşların sahip olduğu bankalar olarak ifade edilmektedir. Türkiye Bankalar Birliği'nin "*Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları*" raporunun Haziran 2017 verileri incelendiğinde bu dönemde faaliyet gösteren toplam banka sayısı 51 adettir. Mevduat banka sayısı ise 32 tanesini oluşturarak toplam banka sayısı içerisinde büyük bir öneme sahiptir. Kamu sermayeli bankalar 3 adet, özel sermayeli bankalar 9 adet ve yabancı sermayeli bankalar ise 20 adet olarak faaliyet göstermektedir. Banka çalışanlarının % 30'u kamu sermayeli bankalarda, % 38'i özel sermayeli bankalarda ve % 29'u yabancı sermayeli bankalarda istihdam edilmektedir. Kamu sermayeli bankalarda 3.709, özel sermayeli bankalarda 4.110 ve yabancı sermayeli bankalarda ise 2.859 olmak üzere toplam 10.678

mevduat banka şubesi faaliyet göstermektedir (www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59, erişim tarihi: 11.06.2017). Ayrıca pilot çalışmalar ve doküman incelemeleri bankaların operasyonel ve kurumsal stratejilerin şubeler düzeyinde değil genel müdürlük ve/ bölge müdürlük düzeyinde belirlendiğine işaret etmiştir. Bu nedenle bankaların şubeleri araştırmaya dâhil edilmeyip, bölge müdürlükleri dikkate alınmıştır. Böylece toplam 12 bankanın bölge müdürlüğü seviyesindeki üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılması planlanmıştır. Bankacılık sektörünün yoğun çalışan bir sektör olması özellikle bölge müdürlüklerine yüklenen sorumlulukların artması, yöneticilere ulaşmak ve onlarla görüşmekte zorluklarla karşılaşılmasına neden olmuştur. Önceden alınmış randevulara rağmen 6 bankanın üst düzey yönetimi randevuları mülakata az zaman kala çeşitli sebeplerden dolayı reddetmiştir. Nihai olarak toplam 6 bankanın 6 üst düzey yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır (Tablo 2.6).

Tablo 2.6 Araştırma Örneklemi ve Mülakata Katılan Yöneticiler

Banka Kodu	Sektör	Mülakat Yapılan Yöneticilerin Unvanı
KB1	Kamu	Bireysel Bankacılık Bölge Yetkilisi
KB2	Kamu	Bölge Satış ve Performans Yetkilisi
KB3	Kamu	Bireysel Portföy Yöneticisi
YB1	Yabancı	Bölge Yöneticisi / Bölge Satış Yöneticisi
YB2	Yabancı	Bireysel Bankacılık Bölge Satış Yönetmeni
ÖB1	Özel	Bireysel Bankacılık Bölge Yöneticisi

Araştırmaya katılmayı kabul eden bankalar yasal gerekçileri nedeni ile kurum isimlerinin açıkça beyan edilmemesini talep etmişlerdir. Bu nedenle tez çalışmasında banka adları kodlanarak içerik analizine tabi tutulmuştur.

2.3.3. Verilerin Toplanma Süreci

Bu araştırma ile bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından ne kadar farklılaştığı ve varsa bu farklılıkların yöneticilerin işletme performansı algılamalarını ne yönde etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Mülakatlar öncesinde araştırmacı örnekleme yer alan 6 bankanın detaylı iletişim adresleri ve kurumsal bilgileri hakkında ayrıntılı bir çalışma yapmıştır. Böylece mülakatlar öncesinde bankaların bölge müdürlüklerindeki üst düzey yöneticilerine önce telefonla ulaşılarak konuyla ilgili bilgi verilmiş, daha sonra araştırmacı şahsen bölge müdürlüklerine giderek yazılı izin (Ek 3)

almıştır. Daha sonra araştırmacı 6 bankanın 6 üst düzey yöneticisinden randevu talep etmiştir. Görüşmeler Kasım 2016- Mart 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.3.4. İçerik Analizi

Bu çalışmada toplanan veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizi deşifre edilen görüşme kayıtlarının ve dokümanların, karakterize edilerek karşılaştırılması ve kaynak içeriklerinin sistematik olarak tanımlanması için kullanılan bir yöntemdir (Altunışık vd., 2010). Genel olarak objektif bir veri yorumlama yöntemi olarak tanımlanan içerik analizi, tüm yazılı kayıtların araştırma problemleri ve amaçlarına göre kodlanması ve çözümlenmesi temeline dayanmaktadır (Berg ve Lune, 2015). Bu çalışmada içerik analizi için mülakat metinlerine ek olarak dokümanlar da kullanılmıştır. Araştırmada bankacılık sektöründe sıkça takip edilen dergi ve internet sitelerinden de haberler toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Gerek mülakatlarda gerekse dokümanlarda elde edilen veriler araştırmacının daha önce belirlemiş olduğu rekabet strateji boyutları ve performans algılama değişkenlerine göre kodlanarak yorumlanmıştır.

2.4. Bulgular

Bu bölümde içerik analizi bulgularına yönelik ayrıntılı bilgiler yer almaktadır. Tüm bulguların tematik içerikleri Ek 4’de gösterilmektedir.

2.4.1. Maliyet Liderliği Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi maliyet liderliği stratejisi, bankaların sektörde en düşük maliyetle üreten olmayı hedef olarak seçerek faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesidir. İçerik analizi sonucu bankalar personel ve şube sayısını azaltma, yakın lokasyonda bulunan şubeleri birleştirme, reklam faaliyetlerinde maliyetsiz olan sosyal ağlara yönelme, şube bankacılığı yerine müşterileri dijital kanallara yönlendirme gibi çeşitli uygulamalar ile genel olarak maliyetlerini düşürme çabasına girmektedirler. Bireysel bankacılık hizmetleri açısından değerlendirildiğinde ise, sadece kamu sermayeli bankaların bireysel uygulamalarında maliyetlerini en aza indirmeye dair hiçbir faaliyette bulunmadıkları tespit edilmiştir. Personel, araç ve teknoloji kullanımının önemli bir rekabet aracı olduğunu vurgulayan kamu sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge yetkilisi KB1 konu hakkında şu açıklamalarda bulunmuştur:

“.....maliyetlerini düşürme çabası bireysel bankacılık uygulamalarımızda ürün çeşidimizin azalmasına neden olabilir. Biliyorsunuz teknolojik değişiklikler bizim sektörümüzde hızlı biçimde ilerliyor. Bunun karşısında modern ve maliyeti azaltan teknolojiye yatırım yapmamak ya da eski teknoloji ile hareket etmek rakiplerimiz karşısında savunmamızı azaltabilir. Biz kamu bankası olarak bu riske girmiyoruz. Bireysel bankacılık demek personel demek, teknoloji demek. Bireysel bankacılık demek “araç” kullanımı demek. Müşterinin ayağına Antalya sıcaklığında takım elbise ile gitmiş bir banka personelimi hayal bile edemiyorum! Hâl böyle olunca en temel kaynaklardaki suyu kesmek bizim bankamızın mantığına hiç uymuyor. Yıllarımızı verdiğimiz bu alanda mevcut müşterilerimizi uzman personelimizle ve yenilenen teknolojimiz ile koruma altına almak, yeni müşterilerimizi de bu yönde kazanmak en temel stratejimiz. Sırf personel ve araba azaltacağız diye ne personelimizi terletiriz ne de müşterilerimizi.....” (KB1)

Kamu bankalarının aksine özel ve yabancı sermayeli bankalarda bireysel bankacılık hizmetlerinde maliyet düşürme uygulamaları özellikle personel ve şube sayısı azaltılması olarak dikkat çekmektedir. Yabancı bir bankanın bölge yöneticisi/ satış yöneticisi olan YB1, dijital pazarlama araçlarının şube ve personel sayısı azaltmada ve maliyetleri düşürmede etkili olduğunu vurgulayarak açıklamalarında şu ifadelere yer vermiştir:

“.....Eskiden kimsenin kredi kartı yoktu. Şimdi herkesin var. Bu önemli. Teknolojinin hızla yayıldığını gösteriyor. İnternet, cep şubesi gibi kanalları kullanarak verimliliği arttırıyoruz. Böyle olunca biz de kurum olarak % 60 dijital kanallardan işlem yaptırma hedefi ile hareket ediyoruz. Müşterimizin % 48’ini bu uygulamaya kaydırıyoruz. Aslında bu durum bizim işimize geliyor. Çünkü şube yoğunluğu fazla olduğunda daha çok personel gerektiğinden maliyet artabiliyor.” (YB1)

“.....Bilançonun büyüklüğüne göre kâr marjı daraldığı için maliyet düşürme çalışmaları yapılıyor. Personelin gişe ve portföy verimlilikleri önemli ve sürekli ölçüyoruz. Şubelerimiz gişe işlem adedi ve satış hedefini tutturuyor mu bölge müdürlüğü olarak kontrol ediyoruz. Mesela bir şubeye ortalama 10.000 müşteri düşüyorsa ve şubede bankacılık işlemleri için 15.000 müşteri varsa, şubede ise 2 kişi çalışıyorsa bu durum şubenin lehine olabiliyor. Bu durumda en karlısı şubeyi kapatmak oluyor. Şubede bulunan personelin işlem adedinden daha fazla müşteriyle ilgilenmesi elbette hem şube verimliliğini hem de personelin verimliliğini azaltıyor. Şube verimliliği pazar payına göre ölçülüyor. Personel verimliliği ise kişi başına düşen işlem adedi ile değerlendiriliyor. Elbette şubeyi kapatmak ve personeli çıkartmak maliyet düşürme olmuyor. İnsani olarak biz şubeler arası personel geçişi ile verimliliği arttırıyoruz. Sizin de belirttiğiniz gibi şubeyi büyütünce personel sayısı yeterli geliyor ve maliyet artıyor gibi algılanabilir. Ancak bu noktada personelimizi doğal yollarla (genellikle emeklilik yoluyla) azaltma çabasına giriyoruz. Eğer bu süreç uzun süreceksa kişisel performans hedefleri üzerinden değerlendirmeler yapıyoruz.....” (YB1)

Mülakat yapılan bir başka yabancı sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge satış yönetmeni olan YB2, bölge yöneticisi/ satış yöneticisi olan YB1 ile benzer açıklamalarda bulunmuştur:

“.....Yakın lokasyonda bulunan şubelerimizi birleştiriyoruz. Bu uygulamamızda personelimizi işten çıkartmıyoruz. Başka şubelere gönderiyoruz. İhtiyaç olan şubelere kaydırma yapıyoruz. Yani şube birleştirmeleri sonucunda personel çıkartma gerçekleşmiyor. Sadece bir şubenin bir işletme olarak günlük, haftalık, aylık ve yıllık tüm giderlerini kapatıyoruz. Bu elbette maliyetimizi ciddi düzeyde azaltıyor. Bu durumdan personelimiz etkilenmiyor. Örneğin Antalya Soğuksu şubesi ile Uncalı şubemizi birleştirdik. Ayrıca Alanya Mahmutlar şubemizle Alanya sanayi şubemizi birleştirdik. Bireysel bankacılık uygulamalarımız daha da verimli hale geldi: Az şube, kalifiye personel ve müşteriye uygun hizmet yarattık. Bu uygulamamızı piyasa koşulları belirliyor. Ve ilk kez bu sene faaliyete geçirdik. Aynı zamanda verimliliğimizi arttırmış oluyoruz.....” (YB1, YB2)

Tablo 2.7’de bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında maliyet düşürme operasyonlarına yansıyan önemli bazı ifadeleri gösterilmiştir.

İncelenen Rekabet Stratejileri	Araştırma Sorusu	Cevaplar
MALİYET LİDERLİĞİ	Üst düzey yönetimi olarak bankanızda bireysel bankacılık faaliyetlerinize yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? Örneğin, personel maliyetlerini azaltma, araç ya da teknolojik cihaz kullanımını azaltma vb.).	- Bireysel bankacılık faaliyetlerine yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları özel bankalarda yoğunlukla yapılıyor. Özellikle özel bankalarda personel çıkarma daha çok görülüyor. Kamu bankalarında böyle bir maliyet azaltmaya gidilmiyor. Bankamızda araç ya da teknolojik cihaz kullanımını azaltmaya gidilmiyor. Çünkü araç ve teknoloji kullanımı sayesinde müşteri kazanılacak, müşteri memnuniyeti sağlanmış olunacak. (KB1) - Bankamızda bireysel bankacılık faaliyetlerine yönelik personel maliyetlerini, araç ya da teknolojik cihaz kullanımını azaltma gibi maliyet düşürme çalışmaları yapılmamaktadır. Araç kullanımında her şubenin kullanması gereken belirli bir benzin limiti var. Araç kullanımı bizim için gerekli. Çünkü bankamız için faydalı olan müşterilerimizi ziyaret ederek, onları takip ediyoruz. Faaliyetlerine bakıyoruz. Çünkü kredi veriyoruz ve çalışmalarını takip etmemiz gerekiyor. (KB2) - Personel çıkarma bizde şimdiye kadar yapılmadı. Kriz döneminde bile böyle bir uygulama yapılmadı. Şube sayısını azaltma bizim bankamızda yok. Aksine şube sayımız arttı. Özellikle özel bankalarda bu uygulamalar daha çok yapılıyor. Araç ve teknolojik cihaz kullanımında da azaltma yok. Maliyet düşürme çalışmaları bizim bankamızda yapılmıyor. (KB3) - Bireysel bankacılık faaliyetlerine yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları içerisinde 2016 yılında personel azaltma politikası gözlenmedi. Yılsonuna kadar da beklenmiyor. Piyasaya göre hareket ettiğimiz için 2017 daha belli değil. Bu durumu piyasa belirliyor. Bankamızda araç kullanma devam ediyor. Her şube müdürünün arabası var. Pazarlama faaliyetlerinde de kullanılıyor. Bankamızda öyle bir azaltma olmadı. Çünkü bu faaliyetler bankanın kurumsal imajında önemlidir. Bankanın piyasadaki güçlülüğü bu riskleri almasıyla belirleniyor. (ÖB1) - Maliyet yönetimi bankaların 2008’den beri en önemli değer verdiği etkenlerdendir. 2001 öncesi bankacılık sadece mevduat toplama, kredi satma şeklindeydi. % 40 kâr marjına kredi satılıyordu. Maliyet göz önünde bulundurulmuyordu. Artık bilanço büyük olduğu için bankalar çok kâr elde etmiyor. Eskiden kimsenin kredi kartı yoktu. Şimdi herkesin var. Bilançonun büyüklüğüne göre kâr marjı daraldığı için maliyet düşürme çalışmaları yapılıyor. (YB1) - Bölge müdürlüklerimizde araç kullanım var. Şube ziyaretlerimizi yapıyoruz. Müşteri ziyaretlerimize şubelerle birlikte gidiyoruz. Şubelere destek olmak için. Araçlarda kısıtlama oldu. Daha önce ayrı ayrı arabalarda gidilirken şimdi ise diğer birimlerle (tarım, kobi vb. gibi) birlikte aynı araçla gidiyoruz. Personel maliyetlerini azaltma şu an yok. Yakın lokasyonda bulunan şubelerimizi birleştiriyoruz. Bu uygulamamızda personelimiz işten çıkartılmadı. Başka şubelere gönderildi. İhtiyaç olan şubelere kaydırma yaptık. (YB2)

Örnekleme yer alan kamu sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında maliyet düşürmeye yönelik faaliyetlerinin işletme performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca özel ve yabancı sermayeli bankaların yöneticileri bireysel uygulamalarında düşük maliyetli operasyonel faaliyetlerin bankanın genel performans düzeyini yükselttiğini ifade etmişlerdir.

2.4.2. Fiyat Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi

Fiyat farklılaştırma, bankaların kaliteden ödün vermeden ürettikleri ürün ve hizmetlerin ücretlerini daha düşük fiyattan belirleyerek müşterilerin tercih etmesini sağlamak olarak tanımlanmaktadır. İçerik analizi bulguları bankaların bireysel hizmetlerine yönelik uygulamalarında ürün fiyatlarını çeşitli kriterlere göre farklılaştırdıklarını göstermiştir. Bu kriterler müşterilerinin özellikleri (örneğin maaş müşterisi, emekli vb.), müşterilerin bağlılık düzeyi (örneğin 5 yıldan fazla müşteri olanlar vb.) ve kredibilite oranlarıdır (örneğin yüksek puanlı kredi kullananlar vb.). Bankalar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, sadece kamu sermayeli bankaların bireysel uygulamalarına yönelik ürünlerinin fiyat farklılaştırmasında bölgeyi/semti esas alan uygulamalar yaptıkları belirlenmiştir. Ürün fiyatlandırmada bölgenin önemine değinen bireysel banka bölge yetkilisi KB1 şu açıklamalarda bulunmuştur:

“.....Fiyatlandırmalarımız bölgeye ve semte göre değişiyor. Antalya’da en etkili Lara semti müşterisidir. Çünkü bu bölgede yaşayan kitlenin gelir düzeyi diğer bölgelere göre daha yüksek. Ayrıca bu müşterilerin mevduat işlem hacmi çok yüksek. Mevduata özel fiyatlandırmada buna dikkat ediyoruz.....” (KB1)

Yabancı sermayeli bankanın bölge yöneticisi/ satış yöneticisi YB1, bölgelere göre fiyatlandırmanın ayrımcılık olduğunu vurgulayarak şu şekilde özetlemiştir:

“.....Kurum adı vermek istemem ama bazı bankaların bölgeye göre müşterilerini ayırmalarını duymuşsunuzdur. Tam bir ayrımcılık. Sizin nerede oturduğunuzun ne önemi var. Bu devirde böylesi bir sınıflama manasız. Bizim kurumumuzda her bölgeden müşterimiz eşit şartlara ve fiyatlara sahiptir. Müşterimiz Kepez müşterisi de olabilir, Lara müşterisi de olabilir. Ürünümüzü kullanan müşterinin ikametgahına göre fiyatlandırma yapmayız asla....” (YB1)

Bölge yöneticisi/ satış yöneticisi YB1’ü destekleyen diğer yabancı sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge satış yönetmeni YB2 ise fiyatlandırma politikalarında kredi notunun önemli olduğunun üstüne basarak şu ifadelerle belirtmiştir:

“.....Semte göre değil ama kişinin kârına göre yapıyoruz. Her müşterinin özelliğine göre Kredi Kayıt Bürosundan (KKB) elde ettiğimiz notuna göre fiyatlandırma uyguluyoruz. Kredi onaylanması için KKB notu, çalışanların SSK girişleri önemli....” (YB2)

Mülakatlarda dikkat çeken önemli bir nokta tüm bankalar fiyatlandırma politikalarında kredi kartı ve faturalarını düzenli bir şekilde ödeyen ve kredi notu yüksek olan müşterilere özel uygulama yaptıklarıdır. Örneğin kamu bankası bireysel portföy yöneticisi KB3 kredi notuna ilişkin şu açıklamalarda bulunmuştur:

“.....Kredi notu nedir: Geçmiş kredi ve kredi kartı bilgileriniz göz önünde bulundurularak 0 ile 1400 arasında aldığınız ortalama puan türüdür. Eğer müşteri olarak notunuz 1400 üzerindeyse rahatlıkla tüm bankalardan kredi kullanabilirsiniz ve düşük faiz ile kredi alabilirsiniz. 500 puan altındaysanız şansınız oldukça düşüktür. Bu puanlar her banka için önemli. Bizim de yer aldığımız ve Türkiye'nin önde gelen dokuz bankasının ortaklığı ile kurulan Kredi Kayıt Bürosu tarafından hayata geçirilen Findeks önemli bir platform. Bu platform bize müşterinin risk raporunu veriyor. Hangi müşteriye hangi düzeyde faiz oranı uyguladığınız elbette bankalar için oldukça önem taşıyor. Findeks ile yani bireylere ve reel sektöre yönelik olarak tasarlanmış yeni finansal hizmet platformu BDDK ve bağımsız denetim şirketlerince denetlendiğinden bizim için güvenilir bir kaynaktır. Müşteri olarak bankalardan kullanmış olduğun bireysel nitelikli tüm kredi ve kredi kartı hesaplarının geçmiş verilerin üzerinden değerlendirmesi yapılıyor. Kaçış yok....” (KB3)

Tüm bankalar fiyatlandırma politikalarında emeklilere, maaş müşterilerine ve personeline ayrı bir uygulama ile fark yarattıklarını vurgulamışlardır. Konu ile ilgili ÖB1 maaş müşterilerinin önemini açıkça şöyle vurgulamıştır:

“.....Çalıştığımız kurumların personeline göre fiyatlandırma politikaları uygulayabiliyoruz. Bu önemli. Çünkü maaş müşterimiz bizim bankamızı evi gibi hissetmeli. Ücretsiz EFT yapabilmeli, faturasını ödeyebilmeli ya da bütçesine uygun tüketici kredisi için faiz oranı alabilmeli. Örneğin; maaş ödemelerini yaptığımız Akdeniz Üniversitesi personeline yıllardır çalıştıkları İB’ dan koparabilmek zamanımızı aldı. Ki İB hala eski maaş müşterilerini bazı uygulamalarla elde tutmaya çalışıyor: Ücretsiz havale yaptırıyor, fatura ödemeye ek puan veriyor. Bu bizim bankamızı zorlamıyor. Çünkü esas olan faiz oranı. İB olarak ücretiz havale yapıyor olmanız onlara düşük faiz vermenizi garanti etmiyorsa, müşteri hemen tercihini değiştirebiliyor. “Maaşımı TB’ dan alıyorum, bana düşük faiz oranı da verdi, sıkıntı olmaz” diyor. Bunu çeşitlendiriyoruz: Anlaştığımız kamu kurumlarının çalışanlarının maaşlarına göre farklı fiyatlandırma uygulanabiliyor...” (ÖB1)

Tablo 2.8’de bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında fiyat farklılaştırma stratejilerinin operasyonlarına yansıyan önemli bazı ifadeleri gösterilmiştir.

Tablo 2.8 Fiyat Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar

İncelenen Rekabet Stratejileri	Araştırma Sorusu	Cevaplar
FİYAT FARKLIlaştırma STRATEJİSİ	Bankanız bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken bireylere ve/veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? Bankanızın rakiplerine kıyasla bireysel bankacılık faaliyetlerine ilişkin fiyatlandırma politikaları farklılık gösterir mi? Neden?	• Şu anda bankamızda özel fiyatlandırma politikası var. Ödeme alışkanlığı düzenli olan hangi müşteriler (merkezi kayıt kuruluşu) dikkate alınıyor. Müşteri krediyile ilgili ödemelerini yapmış mı, yapmamış mı takip ediliyor. Buna göre kişiye göre puan oluşturuluyor. Kişinin o puanının yüksekliği ve düşüklüğüne göre özel fiyatlandırma politikası uygulanıyor. (KB1) • Kurum üzerinden fiyatlandırma yapıyoruz. Ayrıca fiyat ürüne göre belirleniyor. Bankamızın ürününü kullananlar ile hiç kullanmayanlar arasında fark oluyor. Bu durumu dikkate alıyoruz. Müşterilerin mevduatının yüksekliğine ve düşüklüğüne göre fiyatlandırma politikası değişiyor. (KB2) • Fiyatlandırma politikasında müşterilerin gelir seviyesi, statüsü, oturduğu yer etkili değil. Aynı fiyatlandırmayı her semte uyguluyoruz. Fakat kurumlara göre değişebiliyor. Mevduatın düşük ya da yüksek olmasına göre ise fiyatlandırma değişmiyor. (ÖB1) • Uygulanmaktadır. Emekliye, maaş müşterilerimize, öğretmenlere tüm spesifik noktalarda uyguluyoruz. Kasım ayında öğretmenlere özel, emekli müşterilerimize kredilerde uyguluyoruz. Müşteri özelinde kredi anlamında uzun yıllardır müşterim ise faizi (en yüksek % 9'dan) ayarlayabilirim. Fiyatlandırmayı semt olarak değil de müşterinin bankamız ile uzun zaman çalışması önemli, hacmi önemli. (YB1) • Şu an gündemde en çok emekliler var. Emeklilerden şu an daha çok kazanıyoruz. Karşılıklı satış politikası önemli. Fiyatlandırma politikamızda müşterilerimizin statüsü etkili. Ürünümüzü kullanan müşterilere göre fiyatlandırmamız değişiyor. Otomatik ödemesini sürekli yapan, bankamıza bağlı olan müşterilere göre faiz oranı uyguluyoruz. Müşterimizin maliyetini çıkarıyoruz. Fiyatlandırmamızda müşterinin gelir durumu etkiliyor. Fiyatlandırmada banka açısından müşterinin bağlılığı ve verimliliği önemlidir. (YB2) • Fiyatlandırmada müşterinin mesleğine göre kamu ya da özel ayrı ayrı değerlendiriyoruz. Yani kamu ve özel maaş müşterilerine göre değişiyor. Kamu personeline özel oranımız her zaman vardır. Yaz döneminde yaz kredisi çıkar. Kredilerimize dönemsel (sonbahar, kış, yaz gibi) faiz oranları uyguluyoruz. Fiyatlandırmada müşterinin puanına göre Genel Müdürlük bazında inceleme yapılıyor. Müşterinin ödeme performansına göre müşterinin çekeceği rakamı sistem belirliyor. Mevduatın büyüklüğüne göre faiz oranları değişiyor. Ürün sahipliğine ve çapraz satışlara göre değişiyor. Promosyon dönemindeyiz emeklilere promosyon veriliyor. Eğer emekli müşterilerimiz isterse onlara bu dönemde kredi veriyoruz. Emekli müşterilerimizde yaş sınırı var. Örneğin 70 yaşın üstünde olanlara en fazla 10 bin veriyoruz. Müşterinin gelir durumu en önemli faktördür. Kampanyaya göre faizlerimiz değişiyor. İsimleri mevsimsel olarak (sonbahar, kış, yaz) düzenleniyor. Nisan ayı bankamızın kuruluş yılıdır. Bu dönemdeki kredi "kuruluş yıl dönümü kredisi" olarak çıkıyor. (KB3)

İçerik analizi bulguları kamu sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkileyen fiyat farklılaştırma stratejisinin bölgeyi/semti esas alan faaliyetler olduğunu ifade etmişlerdir. Özel ve yabancı sermayeli bankalar bu ilişki hakkında hiçbir beyanda bulunmamıştır. Bu faaliyetlerin diğer bankaların işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı belirtilmiştir. Tüm bankaların yöneticileri fiyatlandırma politikalarında sırasıyla en fazla kredibilite oranı, müşterilerinin

özellikleri ve müşterilerin bağlılık düzeyinin işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

2.4.3 İmaj Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi

İmaj farklılaştırma, bankaların müşterilerine sunmuş olduğu ürün/hizmetin kalitesi ve çeşitliliği, bankanın müşterinin gözünde güvenilir olması, iyi yönetilmiş müşteri ilişkileri, tutundurma faaliyetleri gibi alternatiflerle müşterilerin zihninde oluşan resim olarak ifade edilmektedir. İçerik analizi bulguları bankaların bireysel hizmetlerinde farklı uygulamalar ile imaj farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerine işaret etmiştir. Bu uygulamalar görsel medya araçları (örneğin marka yüzü veya animasyonlar), sosyal medya araçları (örneğin Twitter, Facebook, Instagram), radyo reklamları, banka çalışanlarının müşterilere yaptıkları ziyaretler, bankanın hizmetlerinden memnun olan emekli müşterilerin kulaktan kulağa iletişimleri, ilişki bankacılığı (banka ile müşteri arasındaki ilişki), sosyal sorumluluk projeleri (örneğin ağaç dikme, köprü-havaalanı yapımı, hasta ziyareti, koşu), sponsorluklar (örneğin 12 Dev Adam, Uludağ Ekonomi Zirvesi), dağıtım kanalları (ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık) olarak sıralanabilir. Bankalar arasındaki farklılıklar incelendiğinde kamu ve yabancı sermayeli bankaların görsel medyayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Yöneticiler görsel medyanın diğer tutundurma araçlarına kıyasla tüketiciler üzerinde daha fazla etki yaratmasının bu tercihlerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili kamu sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge yetkilisi KB1 tutundurma faaliyetlerinde televizyon reklamına verdikleri önemi şu cümlelerle vurgulamıştır:

“.....Güçlü bir devlet bankası olarak daha çok televizyon reklamına önem veriyoruz. “Halk ister,..... yapar” reklam sloganımızı görmüşsünüzdür. Yani önceliğimiz müşterilerimizin istekleridir. Bankamızın diğer rakip bankalar gibi maliyetsiz olan Twitter, Facebook gibi sosyal hesapları da bulunmaktadır. Fakat bankamız işitsel ve görsel açıdan müşteriler üzerinde daha etkili olduğunu düşündüğü televizyon reklamını tercih etmektedir. Çünkü esas olan geniş müşteri kitlesine ulaşmaktır. Bankamız diğer bankalar gibi tanıtım ve marka faaliyetlerinin satışa ve kârlılığa etkisi olduğunu düşünmektedir.....”
(KB1)

Bireysel bankacılık bölge yetkilisi KB1’in ifadelerini destekler nitelikte diğer kamu sermayeli bankanın bireysel portföy yöneticisi KB3 ise televizyon reklamının özellikle yaş ortalaması yüksek müşterilerde daha etkili olduğunu şöyle ifade etmiştir:

“.....Sosyal ağlarda her banka gibi bizim bankamızında gerekli tanıtımı yapılmaktadır. Müşterilerimiz tarafından dijital kanallarımız etkin kullanılmaktadır. Mobil, internet bankacılığı gibi dijital kanallara müşterilerimizi yönlendirmeye çalışıyoruz. Yani müşterilerimizi ücretsiz olan sosyal

ağlara kullandırmaya kısmen de olsa zorluyoruz. Çünkü günümüz teknoloji çağı ve biz bu kanallar aracılığıyla çok fazla müşteriye ulaştığımızı düşünüyoruz. Fakat emekli müşterilerimizin bu kanalları kullanırken zorlandığını fark ettik. Bu yüzden bankamızın tanıtım faaliyetlerinde televizyon reklamının kullanılmasına karar verdik. Bankamızın maliyetli olmasına rağmen televizyon reklamından kaçışı yoktu. Çünkü biz müşteri memnuniyetine önem veren bir kamu bankasıyız.....” (KB3)

Mülakatlarda dikkat çeken önemli bir nokta tüm bankaların imaj farklılaştırma stratejilerinde maliyetsiz olan sosyal ağlara, sosyal sorumluluk projelerine ve çeşitli sponsurluklar aracılığıyla evrensel tanıtımlara yöneldikleridir. Konu ile ilgili yabancı sermayeli bankanın bölge yöneticisi/ satış yöneticisi YB1 bankalarında uygulamış oldukları tutundurma faaliyetlerini şu şekilde özetlemiştir:

“.....Bankaların sosyal medyayı kullanım amaçları ürün/hizmet ve kampanyaları hakkında bilgi vermek, tanıtmak ve müşterileri dinlemektir. Memnuniyetle söylüyorum: Bankamızın Facebook sayfası kampanya ve bilgilendirme mesajlarını detaylı bir şekilde müşterilerimize iletmemize, yeni reklam videolarını hızlı bir şekilde yaymamıza olanak sağlıyor, Twitter ise kullanıcı yorumlarını daha kolay takip etmemizi sağlıyor. Bankamızın müşterilerimiz ile sürekli etkileşim içinde olması, müşterilerin şikâyet ve önerilerine kısa sürede dönüş yapması müşteri memnuniyetimizi artırıyor. Sosyal medyayı müşterilerimize direkt ulaşabilecek bir kanal olarak görüyoruz. Reklam ve sosyal alanda müşteriler nezninde en değerli banka olduğumuzu düşünüyorum. Sponsorluklar (12 dev adam) yapıyor. 12 Dev Adam dünya'nın her yerinde ülkemizi ve bankamızı başarı ile temsil ediyor. Sosyal projelerde yer alıyoruz. Sosyal medya kullanıyoruz. Bu faaliyetler her banka için önemlidir.....” (YB1)

“.....Marka yüzümüz (taksici, Roberto Carlos, Barış Arduç, animasyon şeklinde ise kuş, güvercin) oluyor. Bankamızın “Ugi” adında bir yapay zeka bankacısı mevcut. Cep bankacılığında kullanılıyor. “Ugi” gün geçtikçe geliştirilip, müşterinin bütün finansal işlemlerinde yol gösterici olan sesli bir sanal bankacı. Ayrıca ihtiyaç kredisinde büyüme istiyorsak reklamlarımızı bu yönde fazlalaştırıyoruz. Müşterilerimizin dikkatini ihtiyaç kredilerine çekiyoruz. İnternet ve kampanyalarla müşterilerimize bilgilendirme yapılabilir. Rakiplerimizden farklı bir şey yapmamız gerektiğinin farkındayız. Müşterileri bilgilendirmek açısından dağıtım kanallarının, televizyon reklamlarının, ATM'lerden para çekmeden önce ekranda görülen reklam faaliyetlerinin etkili olduğunu düşünüyoruz.....” (YB1)

Tablo 2.9'da bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında imaj farklılaştırma stratejilerinin operasyonlarına yansıyan önemli bazı ifadeleri gösterilmiştir.

Tablo 2.9 İmaj Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar

İncelenen Rekabet Stratejileri	Araştırma Sorusu	Cevaplar
İMAJ FARKLIlaştırma STRATEJİSİ	Bankanızın bireysel bankacılık faaliyetlerinize yönelik rakiplerinizden farklı tanıtım (tutundurma) ve marka faaliyetleriniz var mı? Eğer yapılıyorsa satışlar, ciro ve kârlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?	- Bankamız daha çok televizyon reklamına önem veriyor. Elbette bankamıza ait Twitter, Facebook faaliyetleri de var. Fakat en fazla televizyon reklamına ağırlık veriyoruz. Çünkü tanıtım ve marka faaliyetlerinin satışa, ciroya kârlılığa etkisi oluyor. Promosyon hediyeleri son yıllarda biraz azaldı. Buraya aktarılan kaynağın sosyal sorumluluk alanlarına kaydırıldığı gözüküyor. Sosyal sorumluluk projeleri bütün bankalardan daha fazla kamu bankalarında görülmektedir. Hatta rakip diğer kamu bankaları da bizimle benzer uygulamaları yapıyor. (KB1) - Bankamızın reklama ihtiyacı yok. Müşterilerin gözünde reklam faaliyetlerine ihtiyacı yok. Çünkü bankamızın imajı güçlüdür. Bankamız sosyal ağları kullanıyor. Resmi Facebook, Instagram hesabı var. Bunlar televizyona göre maliyetsiz reklamlar. Günümüz internet çağı. İnternette çok fazla kişiye ulaşabiliyorsun. Tanıtım faaliyetleri satışlarımızı artırıyor. Zaten biz köklü bir devlet bankasıyız. Sunduğumuz ürün anlamında 100 kişiden 99'u bizim bankamızın müşterisidir. Ayrıca bankamızın sosyal sorumluluk ve sanata destek faaliyetleri bulunmaktadır. Daha ötesi bankamız ülkemizin büyük projelerin finansmanında (köprü, havaalanı gibi) yer almaktadır. (KB2) - Bankamız reklam faaliyetlerinde televizyon kullanmıyor. Kart reklamlarında daha çok radyolar kullanılıyor. Özellikle Kadir Çöpdemir'in programında kullanılıyor. Sosyal alanda tanıtım faaliyetlerimiz yok. Kendi reklamımızı banka çalışanlarının ziyaretleriyle yapıyoruz. Reklam bankamız için ciddi bir maliyet. 2016 yılında reklam maliyetlerinin satışları etkilemediğini düşündüğümüzden reklam faaliyetlerine bankamız gitmiyor. Aslında görsel ve işitsel açıdan televizyon reklamının etkili olduğunu düşünüyorum. Fakat TV reklamı maliyetli olduğu için yapmıyoruz. Bankamız sosyal sorumluluk projelerine önem vermektedir. Bu faaliyetlerimizle insan kaynakları birimi ilgilenmektedir. Örneğin koşu yapıldı, Akdeniz Üniversitesi onkoloji servisi çiçek götürülerek ziyaret edildi. (ÖB1) - Bankamız reklam, sosyal faaliyet olsun borsada en değerli bankadır. Sponsorluklar (12 dev adam) yapılıyor. Dünya'nın her yerinde ülkemizi temsil ediyor. Sosyal projelerde yer alıyoruz. Marka yüzümüz (taksici, Roberto Carlos, Barış Arduç, animasyon şeklinde ise kuş, güvercin) oluyor. "Ugi" yapay zeka. Cep bankacılığında kullanılıyor. Sesli yapılıyor. "Ugi" gün geçtikçe geliştirilip, müşterinin bütün finansal işlemlerinde yol gösterici olan sanal bir bankacı. İhtiyaç kredisinde büyümek istiyorsak reklamlarımızı bu yönde fazlalaştırıyoruz. İnternet ve kampanyalarla bilgilendirme yapılabilir. Rakiplerimizden farklı bir şey yapmamız gerekiyor. Müşterileri bilgilendirmek açısından dağıtım kanalları, televizyon reklamları, ATM'lerden para çekmeden önce ekranda görülen reklam faaliyetleri etkili oluyor. Sosyal medya kullanıyoruz. Promosyon yerine sosyal sorumluluk projeleri (ağaç dikme) yapıyoruz. (YB1) - Bize göre en etkili televizyon reklamı. Marka yüzümüz Beyazıt Öztürk iken daha önemliydi, göz önündeydi. Algıda seçicilik oluyordu, şimdi ise televizyon reklamlarımız biraz azaldı. Bunun maliyetle ilgisi var. Facebook, Twitter gibi sosyal medya araçlarının etkili olduğunu düşünüyorum. Müşteri memnuniyetinin daha çok reklam yapacağını düşünerek emekli müşterilerimize yöneliyoruz. Çünkü emekli müşterimiz bankamızdan memnun olduğunda bize 10 müşteri daha getiriyor. Banka bölge müdürlüğü olarak emeklilere bu anlamda odaklanıyoruz. En iyi reklam müşteri memnuniyeti ile oluyor. "İlişki bankacılığı" diyoruz biz buna. İlişki bankacılığı banka ile müşteri arasındaki ilişkidir. Tutundurma faaliyetlerimizde daha etkilidir. Sosyal projelerimiz var. Burdur gölü kurumasın gibi, emeklilere ve herkese her sene 30 Haziran'da iftar yemeği düzenliyoruz. Hatta yemekleri personelimiz servis etti. Emekliler derneğiyle birlikte düzenliyoruz. Onlara küçük hediyelerimiz oluyor. Yaşlılar evinde küçük yemek organizasyonumuz oldu. Sponsorluklarımız var. Bankamızın tanıtımı için bu faaliyetler önemli. Hem yemek veriyoruz hem de bankamızı tanıtıyoruz. (YB2) - Tanıtım faaliyetlerine son birkaç yıldır önem veriliyor. Son 3-5 yıldır bankamızın reklamları var. Daha önce fazla yoktu. Tanıtım faaliyetlerine

		özel bankalar kadar maliyet ayrıldığını düşünmüyorum. Sosyal ağlarda bankamızın tanıtımı var. Dijital kanallar etkin kullanılıyor. Mobil, internet bankacılığına müşterilerimizi yönlendirme oluyor. Ama emekli müşterilerimiz bu kanalları pek kullanamıyor. Bankamızın en fazla televizyonda reklamı oluyor. Bankamızın sosyal sorumluluk projeleri oluyor. Doğu illerinde 2 ya da 3 tane okul yapıldı. (KB3)
--	--	---

İçerik analizi bulguları tüm bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkilediği belirtilen imaj farklılaştırma stratejisinin sırasıyla televizyon reklamı, sosyal ağlar, sosyal sorumluluk projelere yönelik faaliyetler olduğunu göstermiştir. Yabancı sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkileyen imaj farklılaştırma stratejisinin emekli müşteriler (ilişki bankacılığı) olduğunu ifade etmişlerdir. Özel sermayeli bankaların yöneticileri ise bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkileyen imaj farklılaştırma stratejisinin kendi personelinin müşteri ziyaretleriyle yapmış olduğu banka tanıtım faaliyetleri olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler bu uygulamanın diğer bankaların işletme performansı üzerinde hiçbir etkisinin bulunmadığını ifade etmişlerdir.

2.4.4. Destek Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi

Destek farklılaştırma stratejisi ürün veya hizmetin kendi niteliğinde bir farklılık yaratmadan ürünle birlikte müşteriye sunulan ek hizmetlerde yapılan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Tez çalışmasında derinlemesine görüşmeler ve araştırmacının gözlemleri bankaların bireysel hizmetlerinde farklı uygulamalar ile destek farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Bunlar müşterilere 7 gün 24 saat hizmet verilmesi (örneğin telefon bankacılığı, ATM), müşteriye özel danışmanlık hizmetleri (örneğin bireysel emeklilik sistemi, kentsel dönüşüm finansman modelleri, mortgage), promosyon amaçlı hediyeler (örneğin mini bilgisayar, tablet, ajanda, kalem, çikolata, kumbara), müşterilerin özel günlerine yönelik hediyeler (örneğin doğum günü, evlilik yıldönümü), kredi kartı kullanımında puan kazanma (örneğin para puanla yurtiçi ve yurtdışı uçuşlarda uçak bileti satın alma ve VIP salonlarında ücretsiz işlem), hafta sonu indirimleri (örneğin hafta sonu pazar kahvaltısı, sinema), taksit uygulaması, emeklilere iftar yemeği ve yaşlılar evinde yemek organizasyonu gibi faaliyetlerdir.

Destek farklılaştırmasında müşteri odaklı hizmet anlayışının önemine değinen yabancı sermayeli bankanın bölge yöneticisi/ satış yöneticisi YB1 şu açıklamalarda bulunmuştur:

“.....Müşteriye dokunmak bizim bankamız için önemli. Çünkü onlara müşteri odaklı hizmet anlayışını benimsediğimizi hissettirmek istiyoruz. Müşterilerimize verdiğimiz hediyeleri çeşitlendiriyoruz. Mesela

uzun yıllardır bizimle çalışan müşterilere çikolata, emekli müşterilerimize kumbara veriyoruz. Müşterinin doğum gününde bankamızın çalışanlarının seslendirdiği müşterinin ismine özel “iyi ki doğdun...” videosu gönderiyoruz. Ayrıca bankamız olarak şubelerimize gelen konukları kendi yaratıcılık ve emeklerimizle hazırladığımız “Hoş geldiniz” temalı görselle karşılamaktayız. Tüm bu hizmetleri müşterilerimiz mutlu olsun diye yapıyoruz.....” (YB1)

“.....Kredi kartımız “Bonus kart” World’le lider bir markadır. “BonusFlaş” ise müşterilerimizin kartı ile ilgili tüm hizmetleri (kampanyalar, hesap özeti bilgileri, borç ödeme) tek bir yerde topluyor, müşterimize hız, kolaylık, kontrol ve daha fazla kampanya imkânı sunuyor. BonusFlaş sayesinde kredi kartları hakkındaki kampanyalar, kazandığı puan gibi bilgiler müşteriye mesaj olarak gönderiliyor. Müşterinin o anda bulunduğu konumda (örneğin Migros AVM’ de bulunan müşteri) Bonus’ un anlaşmalı olduğu hangi kurum varsa indirimler, Bonus’ a kaç taksit olduğu (6 taksit) ve kampanyalar hakkında müşterinin telefonuna anında bildiri mesajları geliyor. Bu uygulamamız ile hem müşterilerin harcamalarını takip ediyoruz hem de müşteri kendi harcamalarını kontrol edebiliyor.....” (YB1)

Yabancı sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge satış yönetmeni YB2 ise destek farklılaştırma stratejisinde “Afili müşteri” olarak adlandırılan bankanın özel müşterilerine yönelik farklı bir uygulamayla hizmet verdiklerini şöyle açıklamıştır:

“.....Afili müşteri grubumuz: doktor, diş hekimi, mali müşavir gibi meslek sahipleri veya geliri yüksek müşteriler lüks segment araç kredisi çekenler, yüksek mevduatı olanlar, yüksek tutarlı konut kredisi çekenlerdir. Yani bir üst segment müşterilerimizin oluşturduğu kitledir. “Afili bonus” kartlarında özel indirimler uygulanıyor. Afili bonus kartlarıyla hafta sonu pazar kahvaltılarında, sinemalarda % 30 indirim yapılıyor. Müşterilerimizin hafta sonunu güzel geçirmesini istiyoruz. Afili müşterilerimizi bu uygulamalarımız hakkında bilgilendiriyoruz.....” (YB2)

Kamu sermayeli bankanın bireysel portföy yöneticisi KB3 ise diğer bankalardan farklı olarak müşterilere hediye amaçlı sunulan promosyon ve müşterilerin özel günlerinin kutlanması gibi destek farklılaştırma stratejilerinin bugüne kadar bankaları tarafından uygulanmayan bir hizmet olduğunu belirtmiştir. Fakat diğer bankalara göre kredi kartı kullanımında müşterilerine farklı bir para puan uygulamasıyla ayrıcalıklı bir hizmet gerçekleştirdiklerini ise şöyle ifade etmiştir:

“.....Bizde promosyon amaçlı hediyeler müşterilerimize şimdiye kadar verilmedi. Bu durumun maliyetle ilgisi olduğunu düşünmüyorum. Sadece bizim bankamızın bir politikasıdır. Hatta müşterilerin özel günlerinin kutlanması da bizim bankamızda yapılmıyor. Ama bu müşteri memnuniyetinin iyi olmadığı anlamına gelmiyor. Fakat öğretmenler günü, anneler günü gibi özel günlerde bankamızın kredi oranları daha uygun olabiliyor. Müşterilerimiz World kartta puan hediye kazanabiliyor. Parapuan nedir: kredi kartıyla harcama yaparken harcamanın miktarına göre kazanılan para yerine geçen puandır. Müşterilerimizin harcamalarına göre parapuan hediye ediyoruz. Müşterilerimiz

dünya'yı keşfetsin diye World'de MilPlus kartlarımız var. MilPlus kartlar ile müşterilerimiz tüm alışverişlerinden kazandığı Worldpuanlarını isterlerse uçak bileti olarak kullanabiliyor ya da otel/tur rezervasyonu yaptırabiliyor. Kazandığımız World puanlarla örneğin 10 puan varsa 20 TL değerinde, 100 puan varsa 200 TL değerinde yurtiçi ya da yurtdışı uçak bileti alabiliyorsunuz. Bütün işlemler VİP salonlarda ücretsiz oluyor. Eğer müşterinin Worldpuanları, istediği bileti almaya yeterli değilse dha sonra müşteri "Avans Puan" olarak da kullanabiliyor. Bu MilPlus hizmeti hiçbir banka kartında yok, sadece bizim bankamızda uygulaması var. Bu bireysel bankacılık hizmetimizle diğer bankalardan farklı olduğumuzu düşünüyoruz....." (KB3)

Tablo 2.10'da bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında destek farklılaştırma stratejilerinin operasyonlarına yansıyan önemli bazı ifadeleri gösterilmiştir.

Tablo 2.10 Destek Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar

İncelenen Rekabet Stratejileri	Araştırma Sorusu	Cevaplar
DESTEK FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ	Bireysel bankacılık hizmetlerinizin rakiplerinizden farklı kılan yanları var mı? Örneğin, promosyon amaçlı hediyeler verilmesi, müşterilerin özel günlerinin hatırlanması, kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma vb.) Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz?	- Bankamızın promosyon hediyeleri genellikle ay sonunda ajanda, notebook şeklindedir. Fakat promosyon hediyeleri son yıllarda biraz azaldı. Buraya aktarılan kaynağın sosyal sorumluluk alanlarına kaydırıldığı gözüküyor. Müşterilerin özel günlerinin hatırlanması pek detaylı olarak yapılmıyor. Sadece şubelerdeki müşterilerin portföyüne bakan banka görevlisi tarafından yapılabilir. Paraf'ta harcamalarda puan kazanma kampanyaları oluyor. (KB1) - Müşterilerimize promosyon amaçlı hediyeler veriyoruz. Müşterilerin özel günlerinin hatırlanması şubelerdeki arkadaşların iş tutuşuyla ilgili bir durumdur. Müşterilerin doğum günü kutlanabilir. Böylece müşteri memnuniyeti sağlanıyor. Kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma var, fakat indirim uygulaması yok. Puan hediye kazanma yapılan harcamaya göre değişebiliyor. Müşterilere göre uygulanmıyor. Herkes bizim gözümüzde aynı, sevdiğimiz müşteriler. Biz bir devlet bankası olduğumuz için müşteri sayımız, şubemiz yaygın. Bu yüzden para puan müşterilerin ödeme durumuna göre dikkate alınmıyor. Ama özel bankalarda müşterilerin düzenli ödeme durumlarına göre para puan uygulaması olabilir. (KB2) - Promosyon dağıtımları oluyor. Ağız diş sağlığı haftası- diş hekimleri haftası (18-24 Kasım), öğretmenler günü (24 Kasım) gibi özel günlerle ilgili SMS bilgilendirmesi yapılıyor. Özel kredilerle, mevduatlar hakkındaki kampanyalar hakkında bilgilendirme yapılıyor. Müşterinin doğum gününde, özel günlerinde kutlama mesajı mutlaka gönderiyoruz. Müşterinin mesleğinin yönüne göre tanıtım mesajları gönderiyoruz. Belli anlaşmalı olduğumuz kurumlarla ilgili "Bonus" kampanyalarımızda puan indirim oluyor. Özel kartımızda belli harcama yapılıyorsa hafta sonu indirim uygulaması yapılıyor. (ÖB1) - Müşteriye dokunmak önemli. Hediyeyle spesifikleştiriyoruz. Uzun yıllardır bizimle çalışan müşterilere çikolata, emeklilere kumbara veriyoruz. Müşterinin doğum gününde bankamız çalışanlarının seslendirdiği müşterinin ismine özel "iyi ki doğdun..." videosu gönderiyoruz. Kredi kartı "Bonus kart" World'le lider. "Bonus Flaş" sadece kredi kartlarının kampanyaları, kazandığı puan müşteriye mesaj olarak gönderiliyor. Müşterinin o anda bulunduğu konumda (örneğin Migros AVM'de bulunan müşteri) Bonus'un anlaşmalı olduğu hangi kurum varsa indirimler, Bonus'a kaç taksit olduğu (6 taksit) ve kampanyalar hakkında müşterinin telefonuna bildiri mesajları geliyor. Müşterinin harcamalarını takip etmemizi sağlıyor. Bonus'u 13 bankaya ortak satıyoruz. Reklamlarımızı Bonus olarak yapıyoruz. Ürünümüzü onlara satıyoruz. Kârlılığımızı arttırıyor. (YB1) - Müşterilerimizin doğum günü SMS'leri her bankada olduğu gibi bizde de gidiyor. SMS gittiğinde müşteri mutlu oluyor. Yılbaşı gibi özel günlerde hediye, promosyonlarımız oluyor. Afili müşteri (doktor, diş hekimi, mali

		müşavir gibi meslek sahipleri veya geliri yüksek müşteriler lüks segment araç kredisi çekenler, yüksek mevduatı olanlar, yüksek tutarlı konut kredisi çekenler bir üst segment müşterilerimiz) onları bilgilendiriyoruz. “Afili bonus” kartlarında özel indirimler uygulanıyor. Afili bonus kartlarıyla hafta sonu pazar kahvaltılarında, sinemalarda % 30 indirim yapılıyor. (YB2) • Bizde promosyon amaçlı farklı hediyeler şimdiye kadar olmadı. Özel günlerin kutlanması bizim bankamızda yapılmıyor. Fakat öğretmenler günü, anneler günü gibi özel günlerde bankamızın kredi oranları daha uygun olabiliyor. World kartta puan hediye kazanma olayları var. World kart özelliği taşıdığı için. Word’de MilPlus kartlarımız var. Kazandığımız World puanlarla örneğin 10 puan varsa 20 TL değerinde, 100 puan varsa 200 TL değerinde yurtiçi ya da yurtdışı uçak bileti alabiliyorsunuz. Bütün işlemler VIP salonlarda ücretsiz oluyor. Bu hiçbir banka kartında yok, sadece bizde var. (KB3)
--	--	---

İçerik analizi bulguları örneklemede yer alan tüm banka yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkilediğini düşündükleri destek farklılaştırma stratejisinin müşterinin kredi kartı kullanımında puan hediye kazanmayı esas alan faaliyet olduğunu göstermiştir. Özel ve yabancı bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini etkilediğini düşündükleri diğer destek farklılaştırma stratejilerinin belli dönemlerde müşterilere verilen promosyon amaçlı hediyeler ve müşterinin özel günlerinin hatırlanmasını esas alan faaliyetler olduğunu ifade etmişlerdir. Mülakatlarda dikkat çeken önemli bir diğer nokta kamu sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında destek farklılaştırma stratejilerine yönelik müşterilere kredi kartı kullanımıyla hafta sonu indirim fırsatları sunulması gibi faaliyetlerin işletme performansı üzerinde hiçbir etkisi olmadığını düşünmektedirler. Yöneticiler yabancı ve özel bankalarda ise bu uygulamanın işletme performansı üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

2.4.5. Kalite Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından

İncelenmesi

Kalite farklılaştırması ürün/hizmetin niteliğinde ve/veya niceliğinde “kalite” ile ilgili farklılık yaratmaktır. Böylece ürünün müşteri için daha cazip hale gelmesi sağlanır. Tez çalışmasında derinlemesine görüşmeler ve araştırmacının gözlemleri bankaların bireysel hizmetlerinde farklı uygulamalar ile kalite farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Bunlar bankaların yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlaması, kalite kontrol sistemlerinin geliştirilmesi (performans sistemlerinin geliştirilmesi) gibi faaliyetlerdir. Bankalar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, kamu sermayeli bankaların bireysel bankacılık uygulamalarına yönelik ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesinde bölgeyi esas alan uygulamalar yaptıklarıdır.

Mülakatlarda dikkat çeken önemli bir nokta tüm bankaların kalite farklılaştırma stratejilerinde uzman personelin sağlanması için bankacılık eğitimlerine gerekli önemin verildiğidir. Konu ile ilgili kamu sermayeli bankanın bireysel bankacılık portföy yöneticisi KB3 deneyimli personele diğer bankalar gibi önem verdiklerini hatta bölgeye göre farklılık gösteren müşteri özelliklerine göre uzman personellerini şubelere yerleştirdiklerini şöyle açıklamıştır:

“.....Personelimizde bölgeye göre farklılık olabiliyor. Örneğin doğuda bazı müşterilerimiz türkçe konuşmasını bilmiyorlar. Hatta bankacılık işlemlerimizde örneğin form doldurulurken yazı yazılması gereken durumlarda müşterimiz türkçe el yazısı yazamıyor. Bu yüzden müşteri potansiyeline göre hareket ederek alanında uzman personelimizi doğu illerindeki şubelere daha özenli yerleştiriyoruz. Çünkü bankamızın müşterimizin dilinden anlayan personele ihtiyacı var.....” (KB3)

Özel sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge yöneticisi ÖB1'i destekleyen yabancı sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge satış yönetmeni YB2 ise kalite farklılaştırmasında üst segmentte yer alan müşteri grubunun ihtiyaçlarına daha iyi hizmet verebilecek uzman personelin istihdam edilmesinin önemli olduğunu şu ifadelerle belirtmişlerdir:

“.....Personel eğitimine diğer bankalar gibi bizim bankamızda önem veriyor. Çünkü iyi eğitilmiş bir personelin bankamızın hizmet kalitesini arttırdığının farkındayız. Bankamızda “kitle müşteri” (mevduatı 100 bin altı olan) ve “yıldız müşteri” (mevduatı 100 binin üzerinde olan) olarak segmentlere ayırdığımız iki farklı müşteri grubumuza bakan iki farklı müşteri temsilcimiz var. Bu uygulamamız ile iki farklı müşteri grubumuzu daha iyi tanıyan personelimiz hizmet vermektedir. Böylece hem müşterilerimizin memnuniyeti artıyor hem de bankamızın kalitesini arttırıyoruz.....” (ÖB1)

“.....Üst segment grubunda yer alan “Afili müşterilere” özel tasarlanmış ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Afili müşterilerimiz bankamızın önemli müşteri grubudur. Bu yüzden bu müşterilerimize bakan personelimiz daha tecrübelidir. Ayrıca eski personelimizin deneyimi bankamıza yeni katılmış personele göre daha fazladır. Bankamızda çok fazla eleman değişikliği olmuyor. Bankamızın personeli ilk 4 senede bankadan ayrılırsa ayrılıyor, ayrılmazsa bankamızda uzun süre kalıyor. Yani personelimiz bankamızdan kolay kolay kopamıyor.....” (YB2)

Mülakatlarda dikkat çeken önemli bir diğer nokta tüm bankaların kalite farklılaştırma stratejilerinde satış hedeflerini tutturmak ve personelin verimliliğini arttırmak için uygulamış oldukları çeşitli kriterlerde performans sistemlerinin olduğuna işaret etmektedir. Konu ile ilgili yabancı sermayeli bankanın bölge yöneticisi/ satış yöneticisi YB1 performans sistemlerinin değerlendirilmesinde müşterilerinin önerilerini dikkate aldıklarını şöyle açıklamışlardır:

“.....Performans karnesi: kârlılık, verimlilik gibi finansal göstergelerin yanısıra müşteri memnuniyeti, yeni müşteri kazanımı, müşteri devamlılığı, yeni hizmet/ürün yaratma kabiliyeti, kalite standartları, operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi, çalışanların bilgi düzeyleri ve bilgi teknolojilerinin yeterliliği gibi işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ele alan finansal olmayan göstergelerden de oluşan bir yönetim aracıdır. Bankamızın kalite kontrol sistemi müşterimizdir. Bir müşteri şubeden hizmet alıyor. Müşterilerimiz işlem yaptıklarında bankamızın sisteminde görünüyor. Bankamız bu müşterileri sistemde görüyor daha sonra müşteriyi arayıp, gişedeki arkadaşımızın iş tutuşuyla ilgili ne kadar memnunsunuz diye sorularak personelimiz hakkında gerekli bilgi alıyoruz. Bu bilgilendirme sonucunda 1-10 arasında personelimize puan veriliyor. Bankamızın kalite skoru 9-10' dur. O arkadaşımızı raporluyoruz. Anket yapılıyor, memnuniyet düzeyi belirleniyor. % 70 başarı bekleniyor. % 70' in altı ise performans notunu etkiliyor. Performans notu personelimizin primini, cebini etkiliyor. Bankamızın performans sistemini müşterimiz belirliyor. Zaten başka bir ölçme sistemi sağlıklı olmazdı. Performans sistemi bu şekilde uygulanmayan diğer bankaların sağlıklı bir performans sistemi uygulamış olduklarını düşünmüyoruz. Bankamızın performans değerlendirmesinde personelin işi tutuşu ile ilgili müşterilerimiz, personelimiz hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapıyor.....” (YB1)

Tablo 2.11’de bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında kalite farklılaştırma stratejilerinin operasyonlarına yansıyan önemli bazı ifadeleri gösterilmiştir.

Tablo 2.11 Kalite Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar

İncelenen Rekabet Stratejileri	Araştırma Sorusu	Cevaplar
		- Bankamızda bireysel ürün ve hizmet kalitesinin farklı olduğunu düşünüyoruz. Her işte olduğu gibi insan kaynağına yatırım daha önemli ve uzun vade de getirisi olan birşeydir. Personelimize yönelik kurum içi eğitimler var. Personele yönelik online bilgisayarlardan yapılan eğitimler konferans salonlarında eğitmenlerin verdiği seminerler düzenleniyor. Kalite kontrol sistemimiz var. Direkt kalite kontrol değil de onu ölçen performans birimlerimiz var. Banka her önceki yıldan daha fazla kazanmak için yılın başında bu performans sistemlerine uygun stratejiler ve hedefler belirlenir ve bu stratejiler uygulanır. (KB1) - Bankamızda çalışan personel daha genç ve aktiftir. İşe alım sürecinde belirli sınavlardan geçiriliyor. Bu sınavlar hakkında bilgi önceden kamuoyuna bildiriliyor. Sınavlarda başarılı olan adaylar mülakata alınıyor. 1- 6 ay arasında pozisyona göre eğitim veriliyor. Aynı zamanda iş başında sürekli eğitimlerimiz var. Uzman kişiler tarafından toplu eğitim veriliyor. Deneyimli, vasıflı arkadaşlar hizmet kalitesini etkiliyor. Bu da kalitemizi etkiliyor. Çünkü bireysel ürünlerimiz yöreye (bölgeye) göre değişebiliyor. Bu nedenle uygun personelin eğitilmesi gerekiyor. Örneğin Antalya’da turizm sektörü yaygın olduğu için turizmcilere yönelik, eczacılara, çiftçilere göre özellikli ürünler belirli vasıflı ve eğitilmiş personel ile dönemlerde sunulabiliyor. Belirli meslek gruplarına yönelik turizm kredileri, çiftçilere yönelik krediler/ ürünler olabiliyor. Tüm bunları performans kriterlerine göre yüksek dereceye sahip uzman personel ile sağlıyoruz. O yüzden bankamız denilince akla çiftçiler geliyor. (KB2) - Personel eğitimine önem veriyoruz. Kitle müşterilere bakan

KALİTE FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ	Bankanızda bireysel ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinize göre farklı mıdır? Neden? Örneğin, yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak vb.)	(mevduatı 100 bin altı olan) ve yıldız (mevduatı 100 binin üzerinde olan) iki farklı müşteri temsilcimiz var. Bu uygulama bankamızın kalitesini artırıyor. Bireysel bankacılıkta satılan ürünler aynıdır. Önemli olan kalite ve hizmettir. Personelimize İstanbul’da bulunan Genel Müdürlüğümüze ait Saklıköy’de eğitim veriliyor. Konaklama bankamıza ait. Eğitimin tarzına göre eğitim programı değişebiliyor. Ortalama iki ayda bir mutlaka yapılıyor. Ayrıca Bölge Müdürlüklerinde seminerler, iş güvenliği, sermaye piyasa kurum eğitimleri veriliyor. Bireysel bankacılıkta “abaküs” dediğimiz performans sistemi, Yıldız bankacılıkta “dinamik” adı verilen performans ölçümümüz var. (ÖB1) • Personelin ilk işe alımında eğitimle destek veriyoruz. Personelin bir üst pozisyonu için her zaman sınav uygulanıyor. Yeni görev için kurum içi mülakatlar yapılıyor. 3-4 aşamalı yazılı ve sözlü olarak yapılıyor. Yani her kıdeme geçişte biraz daha fazla inceleme dokuyup özen gösteriyoruz. Çünkü müşteri memnuniyeti daha fazla ürün satışı ve kârlılık sağlıyor. Tablet uygulaması ile bizim için çok önemli müşterimizi şubeye davet ediyoruz. İstanbul Eğitim Müdürlüğünde personele kendi görev noktaları ile ilgili eğitim veriliyor. Bankanın zorunlu olarak verdiği eğitim ve kişinin kendini geliştirmek istediğinde istediği eğitim programına katılma hakkı oluyor. Ekran eğitimi veriliyor. Ürün ve hizmeti bölgeye göre değiştirmiyoruz. Standart uygulama var. Kalite kontrol sistemimiz müşterimiz. Bir müşteri şubeden hizmet alıyor. Müşteriler işlem yaptıklarında sistemde görülüyor. Bankamız bu müşterileri görüp daha sonra müşterileri arayıp, gişedeki arkadaşımızın iş tutuşuyla ilgili ne kadar memnunsunuz diye soruluyor. 1-10 arasında puan veriliyor, 9-10 kalite skorumuzdur. O arkadaşımızı raporluyoruz. Anket yapılıyor, memnuniyet düzeyi belirleniyor. % 70 başarı bekleniyor. % 70’in altı performans notunu etkiliyor. Performans notu personelin primini, cebini etkiliyor. Performans sistemimizi müşterimiz belirliyor. Başka ölçme sistemi sağlıklı olmazdı. Personelin işi tutuşu ile ilgili müşteri, personel hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapıyor. (YB1) • Bankamızda çok fazla eleman değişikliği olmuyor. Personelimiz deneyimli ve uzman. Bankamızın personeli ilk dört senede bankadan ayrılırsa ayrılıyor, ayrılmazsa bankamızda uzun süre kalıyor. Hem sektörden hem de bankadan çıkamıyorsun. Alt üst (yönetim-personel) arasındaki iletişim aile gibi samimi, şeffaf. İşe alımlarımızda işe aldığımız personel bir günü bölge müdürlüğümüzde geçiriyor. Bu bir günde bankamızı anlatıyoruz, tanıtıyoruz. Sonraki 4 gün boyunca ise en yoğun şubede geçiriyoruz, sonra kendi şubesinde başlıyor. Yaklaşık iki ay İstanbul’da (iki ay içerisinde sürekli aralıklarla) eğitimimiz oluyor. Uncalı’da eğitim salonlarımızda eğitimlerimiz oluyor. Dijital platformda daha çok oluyor. İster telefon, bilgisayar ya da tableten sistem üzerinden eğitimlerimizi tamamlıyoruz. Video konferans yapıyoruz. Üç ayda bir toplu olarak Uncalı’da eğitimlerimiz, toplantılarımız yapılıyor. Ürünlerimiz her bölgeye göre aynı standart. Performans sistemin takibi var. Her şubenin kendine ait hedefleri var. Aylık olarak takip ediliyor. Sonra şube sıralamalarında neyi daha iyi yapabiliriz, hangi şube daha iyi yapabilir. Yapılan şeyin örnek olmasından yanayız. “Anlat diğerleri de uygulasin” gibi. Bölge müdürlüğü olarak sistemde datası var. Aylık olarak takip ediyoruz. Dönem dönem kampanyalar oluyor. En iyi yapanı (kişi, şube bazında) kampanyanın durumuna göre ödüllendirme şeklinde oluyor. (YB2) • Bankamızın ürünleri bölgeye göre değişmiyor. Ancak ürünlerimizin kalitesi sabit yani standarttır. Bankamız ayın belli bir gününde bir şubede (Çarşamba günü) bu farklı şubelerde
--	---	---

		oluyor “altın günü” oluyor. Müşteri getirdiği fiziksel altınlarını teslim edip, hesaba gram bazında aktarılıyor. “Çevre dostu”, “halden anlayan” kredilerimiz var. Ürünlerimiz müşteriye göre çeşitli faiz oranıyla farklı olabiliyor. Dosya masrafı ödemek istemeyen farklı ürünleri farklı faiz oranlarıyla masrafsız kullanabiliyor. Dijital kanalların hepsini kullanıyoruz. Fakat personelimizde bölgeye göre farklılık olabiliyor. Örneğin doğuda bazı müşterilerimiz Türkçe bile yazamıyorlar. Müşteri potansiyeline göre farklı hareket ederek personelimizi ona göre yerleştiriyoruz. Eğitimlerimiz Ankara, İstanbul ve bütün bölgelerde oluyor. Bireysel ve ticari bankacılık gibi çeşitli alanlarda eğitim oluyor. İşe alımlar yazılı sınav ve ardından mülakatla oluyor. Personelimiz genellikle 4 yıllık üniversite haricinde alınmıyor. Tecrübesiz alınıp, eğitiliyor. Eğitimli personele önem veriyoruz. Performans sistemimiz şube ve bireysel olarak var. Ürün, kredi kullandırma, kredi kartı kullandırma gibi. 100 tane kredi kartı (hacimsel veriliyor) altı ay içinde bunları yapmamız gerekiyor. Bu durumda 100 puan toplanıyor. Bunun karşılığında ödüllendiriliyoruz, prim alıyoruz. (KB3)
--	--	---

Örneklemede yer alan tüm banka yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkilediğini düşündükleri kalite farklılaştırma stratejisinin sırasıyla deneyimli ve uzman personel, ürün/hizmet kalitesi ve performans sistemine yönelik faaliyetler olduğunu ifade etmişlerdir. Bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini etkilediğini düşündükleri kamu sermayeli bankaların yöneticileri kalite farklılaştırma stratejilerinde ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesinde bölgeyi esas alan uygulamalar yaptıkları belirtilmiştir. Yabancı sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini etkilediğini düşündükleri kalite farklılaştırma stratejilerinin performans karnelerini değerlendirmelerinde müşteri önerilerini esas alan uygulamalar yaptıklarını belirtmişlerdir.

2.4.6. Tasarım Farklılaştırma Stratejisinin Bireysel Bankacılık Hizmetleri Açısından İncelenmesi

Tasarım farklılaştırma stratejisi ürün ve hizmetin mevcut niteliğine farklı özellikler eklenmesiyle yeni ürün veya hizmet ortaya konulmasıdır. İçerik analizi bulguları bankaların bireysel hizmetlerinde farklı uygulamalar ile tasarım farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerine işaret etmiştir. Bunlar teknoloji birimi, teknoloji yazılımı ve şubelerin fiziksel donanımına önem verilmesi gibi faaliyetlerdir.

Mülakatlarda dikkat çeken önemli bir nokta tüm bankaların tasarım farklılaştırma stratejilerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bankaların verimliliklerinin artırılması için teknolojik donanımına yönelik gerekli tüm uygulamaları gerçekleştirdikleridir. Konu ile ilgili kamu sermayeli bankanın bireysel bankacılık bölge yetkilisi KB1 ve yabancı sermayeli

bankanın bireysel bankacılık bölge satış yönetmeni YB2 bankalarında uygulamış oldukları mevcut teknoloji birimlerinin (yazılım sisteminin) güncellenmesine yönelik faaliyetleri şöyle açıklamışlardır:

“.....Bankamız teknoloji donanımına önem vermektedir. Teknolojik kullanım bankalarda oldukça önemli bir sistemdir. Tüm bankacılık faaliyetlerinin temel dayanağı olan bu sistem son teknolojik donanım ve sürekli güncellenen bir altyapıya sahiptir. Çoğu bankadan farklı olarak aynı sistemi iki sene de bir yenileyen banka değiliz. Mevcut sistem üzerinden yenileme işlemi yapılıyor. Sürekli yenilenen sisteme personelin alışması bankamız için dezavantaj olurdu. Biz bu dezavantajı en az yaşayan bankayız. Personelin alıştırılması, müşterilere iyi hizmet verilmemesi gibi sorunlar bizim bankamızda yaşanmıyor. Teknolojinin güncellenmesine yönelik tüm kolaylaştırıcı faaliyetleri bankamızda uygulayarak hem zamandan tasarruf ediyoruz, hem rekabette hız kazanıyoruz. Bir kamu bankası için önemli bir uygulama. Personelimizi de düşünüyoruz, müşterimizi de.....” (KB1)

“....Teknolojik donanımda kesinlikle en iyi bankayız. Teknolojiye yatırım yapmak maliyetli ama bankamız hiçbir maliyetten kaçınmıyor. Karşılığında ise ödül olarak “dünya'nın en inovatif bankası” seçildik. Çağımız teknoloji çağı ve biz buna ayak uyduruyoruz. Bankamızın kendine ait yazılım sistemi var. İşlerin en iyi, hızlı şekilde yapılması için en kolay şekilde hazırlanmış bir sistemle müşterilerimize hizmet veriyoruz. Bu sene başka sisteme geçtik. Sistemimiz aynı ama mevcut sisteme farklı eklemeler yaparak güncelliyoruz. Hem personelimiz hem de müşterimiz bu durumdan etkilenmiyor....” (YB2)

Bir diğer kamu sermayeli bankanın bölge satış ve performans yetkilisi KB2 ise bankalarının tasarım farklılaştırma stratejilerinde teknolojilerini geliştirirken müşterilerin ve personelinin görüşlerini dikkate aldıklarını ve şubelerinde küçülme stratejisi uyguladıkları hakkında şunları açıklamıştır:

“.....Teknolojinin bizim bankamızda diğer bankalara göre daha iyi olduğunu düşünüyorum. Bankamızın kendi yazılımı var. Yaklaşık 1800 banka şubemiz bu yazılıma bağlı, teknoloji ağını kendilerine göre uyduramıyorlar. Bu yazılımın uygulanması aşamasında personelimiz etkilenmiyor. Fakat bu teknoloji açısından maliyetli bir uygulamadır. Müşterilerimize yönelik ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık gibi son teknolojileri uyguluyoruz. Çünkü yeni kuşak müşterilerin ihtiyaçlarıyla şekillenen dijital bankacılık dönemidir. Dijital kanallar sayesinde şubeler operasyonel yükten kurtulmaktadır. Personelimiz ise satış faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmaktadır. Dijital bankacılıkla şubelerimiz birer danışmanlık merkezine dönüşmektedir. Teknolojik donanımı kullanırken personelimizin (banka içi) görüşünü alıyoruz. Personele aksaklıklar var mı, güncellememiz gerekir mi diye soruyoruz. Ayrıca müşterilerimizin isteklerini, eleştirilerini dikkate alarak eksik ve zayıf yanlarımızı görüyoruz. Teknolojimizi bu duruma göre geliştiriyoruz ve güncelliyoruz. Yani bizim bankamızın önceliği müşterilerimiz ve personelimiz.....”(KB2)

“.....Fiziksel olarak tüm şubelerimiz yenilendi. Son 5 yılda 1400 adet olan şube sayımız bugün ise yaklaşık 1800 adettir. Şube sayımız arttı. Fakat artık daha küçük ve az çalışanlı şubelerle faaliyet

göstermeyi tercih ediyoruz. Çünkü teknolojik gelişmeleri yakından izliyoruz. En kalabalık şubemizde en fazla 100 personel çalışıyordu. Şimdi ise en fazla 22 personelin çalışabileceği şubeleri tercih ediyoruz.....” (KB2)

Mülakatlarda dikkat çeken diğer bir nokta tüm bankaların tasarım farklılaştırma stratejilerinde şubelerinin fiziksel görünüm ve donanımlarının iyileştirilmesine yönelik faaliyetleridir. Konu ile ilgili yabancı sermayeli bankanın bölge yöneticisi/ satış yöneticisi YB1 banka şubelerinin fiziksel donanımına diğer bankalara göre daha fazla önem verdiklerini şöyle ifade etmiştir:

“.....Şubelerimiz aynı standartta ve görsel olarak aynı olmak zorundadır. Hatta ofisler de mutlaka aynı olmak zorundadır. Bunun için gerekli denetim sürekli yapılıyor. Şubede hangi portföye göre afişler kullanılması gerekiyorsa, kullanılmış mı bakılıyor. Eğer gerekenler yapılmamışsa düzeltilmesi için ilgili şubeye uyarı yapılıyor. Çünkü müşterilerimizin bilgilendirilmesi açısından afişlerin güncellenmesi bankamız için önemlidir. Her şubede sistem aynı, sadece tarım şubesinde farklı olabilir. Yani bankamızın bir standartı (bankamızın kalemi, kartı, ajandası) var. Bunların masada düzenli bir şekilde eksiksiz olması gerekiyor. Bu hususta oldukça titiz davranan bir bankayız.....” (YB1)

Tablo 2.12’de bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında tasarım farklılaştırma stratejilerinin operasyonlarına yansıyan önemli bazı ifadeleri gösterilmiştir.

Tablo 2.12 Tasarım Farklılaştırma Stratejisi Sorusuna Banka Bölge Yöneticilerinin Verdiği Cevaplar

İncelenen Rekabet Stratejileri	Araştırma Sorusu	Cevaplar
		- Bankamız fiziksel tasarıma ve teknoloji donanımına önem vermektedir. Teknolojik kullanım bankamız için olmazsa olmaz. Tüm bankacılık faaliyetlerimizde kullandığımız sistem son teknolojik donanım ve sürekli güncellenen bir altyapıya sahip. Çoğu bankadan farklı olarak aynı sistemi iki sene de bir yenileyen banka değiliz. Mevcut sistem üzerinden yenileme işlemi yapılıyor. Sürekli yenilenen sisteme personelin alışması bankamız için dezavantaj olurdu. Bu dezavantajı en az yaşayan bankayız. Personelin alıştırılması, müşterilere iyi hizmet verilmemesi gibi sorunlar bizim bankamızda yaşanmıyor. (KB1) - Bankamız fiziki ve teknolojik görünüme önem vermektedir. Fiziksel olarak tüm şubelerimiz yenilendi. Bu yenilikler arasında internet ve mobil bankacılık uygulaması da var. Ayrıca tabletlerde de kullanım arttı. Teknolojik yeniliklerle beraber teknolojiye farklı yenilikler getiriliyor. Bizim bankamızda diğer bankalara göre daha iyi olduğunu düşünüyorum. Bankamızın kendi yazılımı var. Yaklaşık 1800 banka şubemiz bu yazılıma bağlı, şubeler teknoloji ağını kendilerine göre uyduramıyorlar. Bankamızın yazılımının uygulanması aşamasında personelimiz etkilenmiyor. Fakat teknoloji açısından maliyetli bir uygulamadır. Müşterilerimize yönelik ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık gibi son teknolojileri uyguluyoruz. Teknolojik donanımı kullanırken

TASARIM FARKLILAŞTIRMA STRATEJİSİ	Bankanız fiziksel tasarıma ve teknoloji donanımına (en son teknolojik donanımlarınızı dikkate alarak) önem vermekte midir? Rakiplerinize kıyasla farklılıklarınız nelerdir? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz?	personelimizin (banka içi) görüşünü alıyoruz. Personele aksaklıklar var mı, güncellememiz gerekir mi diye soruyoruz. Ayrıca müşterilerimizin isteklerini, eleştirilerini dikkate alarak eksik ve zayıf yanlarımızı görüyoruz. Teknolojimizi bu duruma göre geliştiriyoruz ve güncelliyoruz. (KB2) • Teknoloji bankamız için çok önemlidir. Çünkü teknoloji bankanın altyapısını belirler. Banka olarak teknoloji ne kadar iyi olursa, hizmet kalitesi o kadar iyi olur. Teknoloji sürekli değişen bir sistemdir. İhtiyaç olduğu zaman bankamızın sistemi kendini yeniliyor. Bilgi teknolojileri birimi (ITE) dediğimiz teknoloji birimi bu sistemle ilgileniyor. Mesela sürekli kullandığımız bir bilgi teknolojisi sistemi ile internet şubesinden tüm bankacılık işlemlerinizi gerçekleştirebilir, bireysel krediler için faiz hesaplaması ve online kredi başvurusu yapabilirsiniz. (ÖB1) • Teknolojiyi dijital kanallar ve tablet kullanımı ile müşterinin ayağına taşıyoruz. Kendi yazılım şirketimiz var. İnternet bankacılığı ve cep uygulamaları bankamıza aittir. Teknolojimizle sektörün önünde olduğumuzu düşünüyorum. Nasıl fiziksel olarak şubelerimiz aynı standartta olmak zorunda ise, teknolojiye yönelik tüm donanımlarında bankamızın en ücra şubesinde bile aynı olmak zorundadır. Bunun için şubelerimizin gerekli denetimi sürekli yapılıyor. Hangi portföye göre afişler kullanılması gerekiyorsa, kullanılmış mı bakılıyor. Eğer gerekenler yapılmamışsa düzeltilmesi için ilgili şubeye uyarı yapılıyor. Çünkü müşterilerimizin bilgilendirilmesi açısından afişlerin güncellenmesi bankamız için de önemlidir. Her şubede sistem aynı, sadece tarım şubesinde farklı olabilir. Bireysel müşteri temsilcilerimizin masalarında düzenli bir şekilde bankamızın kalemi, kartı ve ajandasının eksiksiz olması gerekir. (YB1) • Teknolojik donanımda kesinlikle en iyi bankayız. Dünya'nın en inovatif bankası seçildik. Teknolojiye yatırım yapmak maliyetli ama bankamız gerekeni yaptı. Çağımız teknoloji çağı ayak uyduruyoruz. Kendi yazılım sistemimiz var. İşlerin en iyi, hızlı şekilde yapılması için en kolay şekilde hazırlanmıştır. Bu sene başka sisteme geçtik. Sistem aynı ama mevcut sisteme farklı eklemeler yaparak güncelliyoruz. (YB2) • Bankamızın sürekli güncellenen bir yazılımı var. Daha önce farklı bir sistemimiz vardı. 3 sene oldu VIT adında bir sisteme geçtik. Bütün ekranlarımız buraya taşındı. Diğer bankalara göre geride kalmamak için bankamız teknolojiye önem veriyor. Şubelerimiz 4-5 yıl önce yeni komplekse geçti. (KB3)
---	--	--

Tüm bankaların yöneticileri bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini en fazla etkilediğini düşündükleri tasarım farklılaştırma stratejisine yönelik uygulamaların sırasıyla müşterilerin ve personelin faaliyetlerini kolaylaştırıcı bilgi teknolojilerine yönelik donanımlar ile şubelerin fiziksel özelliklerine yönelik faaliyetler olduğunu ifade etmişlerdir. Sadece kamu sermayeli bankaların yöneticileri bu faaliyetlerinde müşteri ve personelin memnuniyet düzeylerini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Tüm bankaların yöneticileri teknolojiye ve fiziksel donanımına yapılan yatırımın günümüz çağında rekabette üstünlük yaratan bir uygulama olduğunu vurgulamışlardır.

SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Antalya’da faaliyet gösteren bankaların rekabet stratejilerinin bireysel bankacılık hizmetleri açısından incelenmesi olarak belirlenmiştir. Çalışma, yoğun rekabet koşulları altında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu, özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının bireysel bankacılık hizmetleri açısından ne tür rekabet stratejileri ile ön plana çıktığı sorgulamaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın daha özgül hedefi ise bireysel bankacılık uygulamalarının algılanan işletme performansına etkisine ilişkin değerlendirmeleri tespit etmektir.

Özgün bir sorudan yola çıkılarak, bu sorunun bankacılık sektöründe bireysel hizmetler ve rekabet stratejileri çerçevesinde algılanan işletme performansına ilişkin sonuçlarına daha önceden ulaşılmamış olması nedeni ile bu sorunu açıklamada hangi veri toplama aracından yararlanılacağına kestirilmesi mümkün olamamış, araştırmacı yazın taraması ve uygulamayı eş zamanlı yürütmüştür. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi ve dokümanların toplanmasının ardından araştırmanın kavramsal çerçevesi de açıklık kazanmıştır. Bu araştırmada en önemli noktalardan biri doküman taraması, yüzyüze görüşme ve gözlemin hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına hem de araştırma sorusunu incelerken kullanılacak görüşme formunun oluşturulmasına sağladığı katkıdır. Nitekim yazın incelemesi ve niteliksel verilerden elde edilen bilgilerin birlikte kullanılması neticesinde görüşme formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Mevcut tezde yazar görüşme formunun hazırlanma dönemini, yazın taraması aşaması, görüşme formunun hazırlanması ve pilot çalışma olmak üzere 3 dönemde yürütmüştür. Mülakatlar öncesinde araştırmacı örnekleme yer alan 6 bankanın detaylı iletişim adresleri ve kurumsal bilgileri hakkında ayrıntılı bir çalışma yapmıştır. Böylece mülakatlar öncesinde bankaların bölge müdürlüklerindeki üst düzey yöneticilerine önce telefonla ulaşılarak konuyla ilgili bilgi verilmiş, araştırmacı şahsen bölge müdürlüklerine giderek yazılı izin (Ek 3) almıştır. Daha sonra araştırmacı 6 bankanın 6 üst düzey yöneticisinden randevu talep etmiştir. Görüşmeler Kasım 2016- Mart 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada içerik analizi için mülakat metinlerine ek olarak dokümanlar da kullanılmıştır. Araştırmada bankacılık sektöründe sıkça takip edilen dergi ve internet sitelerinden de haberler toplanmıştır. Gerek mülakatlarda gerekse dokümanlardan elde edilen veriler araştırmacının daha önce belirlemiş olduğu rekabet strateji boyutları ve performans algılama değişkenlerine göre kodlanarak yorumlanmıştır. Elde edilen veriler çözümlemeye tabi tutulabilecek bir metin bütünlüğü içinde tekrar yazılmış ve bulgular araştırma hedefleri

doğrultusunda sınıflandırılarak dağınık halde yer alan alt temalar ana tema haline dönüştürülerek (Ek 4) yorumlanmıştır. Nitel bulguların analizi sonucunda bireysel bankacılıkta ön planda olan rekabet stratejileri ve algılanan performans düzeyleri şu şekilde özetlenmektedir:

Maliyet Liderliği Stratejisine Yönelik Bulgular: Görüşme yapılan kamu sermayeli bankaların yöneticilerinin mülakat sonuçları, kamu bankalarının bireysel bankacılık hizmetlerinde maliyet liderliği stratejisine yönelik hiçbir uygulama yapılmadığını göstermiştir. Ayrıca analiz sonuçları yöneticilerin maliyet düşürme çabasına yönelik faaliyetlerinin işletme performansı ile ilişkisi olmadığı yönündeki algısına da işaret etmektedir.

Son yıllarda kamu bankalarında bazı faaliyetler maliyet kalemi olarak ele alınmamaktadır. Personel azaltma, teknoloji yönelimli olmama, araç kullanmama birkaç örnekten bazılarıdır. Kamu bankaları artık yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin sağlanması, yeni müşterilerin kazanılması ve işlem yükünün azaltılmasında teknolojiye yapılan yatırımlara oldukça önem vermektedirler. Ayrıca kredi verilen banka müşterilerinin takibi ve bankanın pazarlama faaliyetlerinde yenilikçi araçların kullanılması zaruri hale geldiğinden, kamu bankaları piyasadaki güçlü imajlarını maliyet kalemindeki bu riskleri olarak güçlendirmektedirler. Tezde incelenen kamu bankalarının bireysel bankacılık uygulamalarına yönelik düşük operasyonlu faaliyet yapmamaları güçlü banka imajı yaratma çabası ile açıklanabilir.

Mülakat sonuçları özel sermayeli bankanın bireysel bankacılık hizmetlerinde maliyet liderliği stratejisine yönelik çeşitli uygulamalar gerçekleştirdiklerini göstermiştir. Analiz sonuçları banka şube sayılarını azaltma, dijital kanalları ve sosyal ağları yaygınlaştırma yolu ile bankanın maliyet düşürme çabasına yönelik ipuçları vermiştir. Ayrıca bulgular bankanın en sık başvurduğu bu uygulamaların genel performans düzeyini yükselttiği yönünde bir algıya işaret etmiştir. Bu değerlendirme özellikle 1990'lıların sonlarında internet bankacılığının yaygınlaşması ile başlayan akıllı telefonların bireylerin günlük hayatına girmesi ile devam eden dijital dünyanın hızla gelişimi olarak yorumlanabilir. Günümüz bankaları artık dijital dünya ile birlikte şube ve personel verimliliklerini arttırmak için müşterilerini gişe işlemleri yerine ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık gibi dijital kanallara yönlendirmeye başlamışlardır. Müşterilerin dijital kanallara yönlendirilmesi şubelerde satış ve gelir için daha fazla odaklanılmasını, müşterilere ise daha fazla danışmanlık hizmeti sunulmasını sağlamıştır. Böylece bankalar şube yoğunluğunu azaltarak hem maliyetlerini düşürmüşler hem de müşterilerinin bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerine erişimini hızlandırmışlardır.

Görüşme yapılan yabancı sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık hizmetlerinde maliyet liderliği stratejisi uygulamalarında en sık personel sayısını azaltma ve araç kullanımını azaltmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bulgular yöneticilerin bu faaliyetlerin performans düzeyinde yükseltici yönde bir etkiye sahip olduğunu düşündüklerini ortaya koymuştur. İlgili alan yazın ile örtüşen bu bulgu, maliyet düşürme çabasına yönelik faaliyetlerin işletme performansına olumlu etki yaptığı yönünde ipuçları sunmaktadır (Acar, 2016; Engin, 2016; Ergin, 2016; Kırçalı, 2016). Son yıllarda bankacılık sektöründe gözlemlenen reel büyüme oranındaki azalmanın bankaların bireysel bankacılık hizmetlerinde teknolojiye ağırlık vererek personel ve şube sayısında azaltıma gitmesine neden olabileceği düşünülebilir. TBB'nin Aralık 2016 dönemine ilişkin mevduat ile kalkınma ve yatırım bankalarını kapsayan "*Türkiye'de Bankacılık Sistemi: Banka, Şube ve Personel Bilgileri*" raporuna göre 2016 yılı sonu itibarıyla özel ve yabancı bankalarda personel sayısı bir önceki yıla göre % 2,2 oranında azalmıştır. Raporda, şube ve personel sayısındaki düşüşte ekonomik büyüme hızındaki yavaşlamanın etkili olduğu belirtilmektedir. Bankaların operasyonel maliyetlerini düşürme çabalarının da bu süreci etkilediğini ifade edilen raporda, mevcut koşullarda sektör açısından önemli bir maliyet unsuru olan ve şube bazında her yıl uygulanan harç uygulamasının da bankalara şube açma yoluyla istihdam konusunda caydırıcı rol oynayabildiği vurgulanmaktadır (www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4, erişim tarihi: 04.02.2017).

Fiyat Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Bulgular: Görüşme yapılan kamu sermayeli bankaların yöneticileri bireysel bankacılık hizmetlerinde bölgeyi/semti esas alan faaliyetler ile fiyat farklılaştırma stratejilerini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bulgular yöneticilerin bu faaliyetler ile işletme performansını arttırdığına yönelik algıları olduğunu ortaya koymuştur. Kamu bankaları müşterilerin mevduatının büyüklüğüne göre farklı fiyatlandırma uygulamaları yapmaktadır. Gelir seviyesi yüksek olan müşteriler şehrin farklı semtlerinde ikamet ettiğinden, bankalar bu semtlerde yaşayan müşterilerine daha yüksek oranda mevduat uygulamaktadırlar. Böylece bankalar bu bölgede/semtte yaşayan müşterilere ayrıcalıklı fiyat sunulabilmektedir. Bu bulgu kamu bankalarının bölgeye yönelik fiyatlandırma uygulamalarında odaklanma stratejisine de işaret etmektedir. İçerik analizi özel sermayeli bankaların bireysel bankacılık hizmetlerine yönelik fiyatlandırma politikalarında müşterilerin özelliklerini (gelir düzeyi, meslek, emeklilik, müşterinin bankayla çalışma süresi vb.) esas alan uygulamalarla rekabet ettiklerini ortaya koymuştur. Mülakata yönelik analiz sonuçları özel sermayeli bankanın müşterilerine farklı fiyatlandırma ya da faiz oranı seçenekleri ile işletme performansını arttırdığı yönünde bir algıya işaret etmektedir. Benzer biçimde analiz

sonuçları yabancı sermayeli bankaların bireysel bankacılık hizmetlerine yönelik fiyatlandırma politikalarında müşterilerin özelliklerini, kredibilite oranını ve bankaya olan bağlılık düzeylerini dikkate alan kriterlerle rekabet ettiklerini göstermiştir. Görüşmeler yöneticilerin bu uygulamalar ile işletme performansının arttırıldığı yönünde bir algıyı da ortaya koymuştur. Fiyatlandırma politikasına yönelik farklı uygulamalar ile rekabet eden bankaların bu sonuçları şaşırtıcı değildir. Çünkü Türkiye’de son yıllarda çoğu banka kredi kayıt bürosundan (KKB) elde ettikleri kredi notuna göre mevcut ya da yeni müşterilerine farklı fiyatlandırma ya da faiz oranı seçenekleri sunmaktadırlar. Bankaların üst düzeyinde yer alan karar vericiler, bu resmi kanal aracılığı ile müşterinin ödemelerini düzenli yapıp ya da yapmadığı konusunda tüm bilgilere ulaşarak, KKB notlarına göre değerlendirme yapabilmektedirler. Bankalar KKB notu yüksek olan müşterileri tercih etmekte ve farklı fiyatlandırma seçenekleri sunarak müşterilerine farklı ürünler sunabilmektedir.

İmaj Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Bulgular: Görüşme yapılan kamu sermayeli bankaların yöneticilerinin mülakat sonuları, bireysel bankacılık hizmetlerinde sosyal sorumluluk projeleri ve görsel medya kullanımı ile imaj farklılaştırma stratejilerini uyguladıklarına işaret etmiştir. Bulgular yöneticilerin bu faaliyetler ile işletme performansını arttırdığına yönelik algıları olduğunu da ortaya koymuştur. Doküman analiz sonuçları son yıllarda kamu bankalarının promosyon amaçlı hediyelere ayırdığı kaynaklarını, sosyal sorumluluk projelerine aktardığını göstermiştir. Kamu bankaları genellikle ülke ekonomisine katkı sağlayacak projelerin (örneğin köprü, havaalanı) finansmanında yer almaktadır. Yüksek maliyetli tutundurma uygulamaları arasında yer alan sosyal sorumluluk projeleri ve görsel medya kullanımı kamu bankaları tarafından tercih edilmesi, kamu bankalarının düşük maliyetli faaliyetlerden kaçındığına ilişkin bulguyu da desteklemektedir.

Mülakat ve dokümanları esas alan içerik analizi özel sermayeli bankaların ağırlıklı olarak personelin sık sık gerçekleştirdiği müşteri ziyaretleri ile imaj farklılaştırma stratejilerini uyguladıklarını ortaya koymuştur. Mülakata yönelik analiz sonuçları televizyon reklamlarına kıyasla daha gerçekçi bir ortamda ve yüzyüze gerçekleşen müşteri ziyaretlerinin banka imajını ve dolayısıyla işletme performansını arttırdığı yönünde bir algıya da işaret etmektedir. Günümüzde personel sayısını azaltarak ağırlıklı olarak dijital kanallara yönelen özel bankaların, yeni müşteriler bulabilmek için dijital olmayan yöntemlere (yüz yüze yapılan müşteri ziyaretleri) başvurması dikkat çekicidir. İlginç olan ve bu bulgu ile örtüşen diğer bir sonuç ise yabancı sermayeli bankaların yöneticilerinin bireysel bankacılık uygulamalarında işletme performans düzeyini olumlu yönde etkilediklerini düşündükleri imaj farklılaştırma stratejisinin ilişki bankacılığı olduğudur. Müşterilerle yüz yüze iletişim anlamına gelen ilişki

bankacılığı banka imajının arttırılmasında sosyal medya kullanımından daha etkin bir araç olarak değerlendirilmektedir. İçerik analizi sonuçları tezde incelenen tüm bankaların sosyal ağları (örneğin Facebook, Twitter, Instagram) ürün ve hizmetleri hakkında müşterileri hızlı bilgilendirmek ve şikâyet/önerilere daha kısa sürede dönüş yapabilmek için kullandıklarını göstermiştir. Burada vurgulanması gereken nokta, yabancı ve özel sermayeli bankaların bu uygulamaları aynı zamanda maliyetleri düşürmek için de tercih ettikleridir. Bu sonuç sanal iletişim ve yüzyüze iletişim araçlarının birlikte kullanımının bankaların performansı için önemli olduğu yönünde bir ipucu da vermektedir.

Kalite Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Bulgular: Görüşme yapılan kamu sermayeli bankaların mülakat sonuçları, bu bankaların bireysel bankacılık hizmetlerinde bölgeyi esas alan uygulamalar ve hizmet kalitesini yükseltecek faaliyetler ile kalite farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerini göstermiştir. Sonuçlar yöneticilerin bu faaliyetler ile işletme performansını arttırdığına yönelik algıları olduğuna dair bilgiler de sunmaktadır. Bu sonuç tez kapsamında incelenen kamu bankalarına yönelik fiyat farklılaştırma stratejisinin “*bankaların bölgeyi esas alan uygulamalar ile müşterilerine daha kaliteli hizmet sunmayı amaçladıkları*” sonucu ile örtüşmektedir. Özetle kamu bankalarının fiyat farklılaştırma ve kalite farklılaştırma stratejisinde bölgeyi esas alan bireysel bankacılık uygulamaları ile hizmet kalitesini yükseltme çabası olduğu söylenebilir.

Mülakat ve dokümanları esas alan içerik analizi özel sermayeli bankaların ağırlıklı olarak insan kaynakları yönetimi alanındaki uygulamalar ile hizmet kalitesini arttırıcı yönde kalite farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Mülakata yönelik analiz sonuçları personele verilen eğitimlerin, performans sistemine dayalı çalışma usullerinin işletme performansını arttırdığı yönünde bir algıya da işaret etmektedir. Bu sonuç kalifiyeli banka personelinin sık sık gerçekleştirdiği müşteri ziyaretleri ile imaj geliştirmeye yönelik çabasını da desteklemektedir. Hizmet sektöründe yer alan bankaların son yıllarda dijital bankacılık uygulamalarıyla personel sayısını azalttığı dikkat çekse de, insan kaynağından vazgeçmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle son yıllarda bankalar personelin işe alım sürecinden emeklilik sürecine değin “*ömür boyu eğitime*” büyük önem vermektedirler. Örneğin son yıllarda önemi gittikçe artan sermaye piyasası lisanslama eğitimleri, iş güvenliği vb. çeşitli konularda online eğitim ile personelin eksik yönlerini tamamlamaları için çeşitli fırsatlar sunulmaktadır. Benzer biçimde yabancı sermayeli bankaların bireysel bankacılık hizmetlerine yönelik kalite farklılaştırma stratejilerinde insan kaynaklarını dikkate alan performans sistemi ile rekabet ettikleri tespit edilmiştir. Bankalar bu sistemle personelin verimliliklerini arttırmayı ve satış hedeflerini tutturmayı amaçlamaktadır. Görüşmeler

yöneticilerin bu uygulamalar ile işletme performansının arttırıldığı yönünde bir algıyı ortaya koymuştur. Ayrıca mülakat ve dokümanları esas alan içerik analizi yabancı sermayeli bankaların müşterilerin önerilerinin yer aldığı performans karnelerini ile kalite farklılaştırma stratejilerini uyguladıklarını ortaya koymuştur. Doküman analizi yabancı sermayeli bankaların performans ölçümlerinde en önemli göstergenin müşterilerin önerilerine yönelik tespitler olduğunu göstermiştir.

Destek Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Bulgular: Görüşme yapılan kamu sermayeli bankaların yöneticilerinin mülakat sonuçları, kamu sermayeli bankaların bireysel bankacılık hizmetlerinde belli dönemlerde (örneğin yılbaşı, bayram, doğum günü vb.) müşterilere verilen promosyon amaçlı hediyeler ile destek farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Sonuçlar yöneticilerin bu faaliyetler ile işletme performansını arttırdığına yönelik algıları olduğuna dair bilgiler de sunmaktadır. Burada dikkat çeken nokta doküman analizi sonuçlarıdır. Doküman analizi kamu bankalarının promosyon amaçlı hediyelere ayırdığı kaynaklarını sosyal sorumluluk projelerine aktardığı yönünde sonuçlar sunmaktadır. Bu sonuç kamu bankalarının sınırlı kaynaklarını sırasıyla imaj farklılaştırma ve destek farklılaştırma stratejilerine yönelik tüm uygulamalara tahsis ettiği biçiminde yorumlanabilir. İlgili yazın ile örtüşen bu sonuç, bankaların belli dönemlerde promosyon amaçlı hediyeler (örneğin mini bilgisayar, tablet, ajanda, kalem, çikolata, kumbara) ile sosyal sorumluluk projeleri ile müşterilerin zihninde olumlu bir imaj yaratma çabası olarak açıklanabilir. Benzer biçimde görüşme yapılan özel sermayeli bankanın yöneticisinin mülakat sonuçları müşterilerin kredi kartı kullanımına ilişkin özel uygulamalar (örneğin hafta sonu indirim fırsatları, hediye puan kazanma vb.) ile işletme performansını arttırdığı yönünde bir algıya işaret etmektedir. Tüm bu sonuçları destekler biçimde mülakat ve dokümanları esas alan içerik analizi sonuçları yabancı sermayeli bankaların da ağırlıklı olarak müşterileri esas alan uygulamalar ile destek farklılaştırma stratejilerini gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur. Mülakata yönelik analiz sonuçları emeklilere ve diğer müşterilerin özel günlerine yönelik uygulamaları esas alan faaliyetlerin işletme performansını arttırdığı yönünde bir algıyı belirlemiştir. Günümüzde bankalar çoğunlukla müşterilere özel günlerinde online ve cep telefonu aracılığı ile mesajlar göndermekte, müşterilerin mesleğine (örneğin öğretmenler günü, diş hekimleri haftası, tıp haftası, anneler günü vb.) uygun kampanyalar hakkında tanıtım ve bilgilendirmeler yaparak mevcut müşterilerini elde tutmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla tez kapsamında incelenen bankaların müşterilerine yönelik özel kampanyalar yapmaları rekabette önemli bir bireysel hizmet uygulaması olarak değerlendirilebilir.

Tasarım Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Bulgular: Mülakat ve dokümanları esas alan içerik analizi sonuçları, kamu sermayeli bankaların ağırlıklı olarak müşteri ve personel memnuniyetine yönelik hizmetleri esas alan faaliyetler ile tasarım farklılaştırma stratejilerini uyguladıklarını ortaya koymuştur. Mülakata yönelik analiz sonuçları yöneticilerin bu faaliyetler ile işletme performansını arttırdığına yönelik algıları olduğuna dair bilgileri de sunmaktadır. Kalite farklılaştırma, destek farklılaştırma, imaj farklılaştırma ve fiyat farklılaştırma stratejilerine yönelik uygulamalar ile örtüşen bu sonuç teknolojinin geliştirilmesinde personelin ve müşterilerin görüşlerinin dikkate alınmasındaki öneme vurgu yapmaktadır. Benzer biçimde görüşme yapılan özel sermayeli bankanın yöneticisinin ve yabancı sermayeli bankaların yöneticilerinin mülakat sonuçları bilgi teknolojilerinin kullanımında persone ve müşteri öneri sistemlerinin ve şubenin fiziksel koşullarının teknolojik sisteme uygun tasarlanması ile işletme performansının artırıldığı yönünde bir algı olduğu ortaya konmuştur.

Özetle tez kapsamında incelenen bankalar büyük oranda rekabet stratejilerinde bireysel bankacılık hizmetleri açısından benzer uygulamalar sergilemelerine karşın, işletme performansını artırma ile ilgili farklı uygulamaları sergilemektedirler. Bireysel bankacılık hizmetlerinde rekabet stratejileri ve performans algılaması ile ilgili öncü bir çalışma bulunmaması nedeniyle tez ile bireysel bankacılık hizmetleri desenini ortaya koyan keşfedici bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın Antalya ilinde faaliyet gösteren bankaların bölge müdürlükleri bünyesinde yer alan üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmesi ve örneklemin de küçük olması nedeniyle sonuçları itibarıyla genellenebilir nitelikte değildir. Ayrıca tezde performans algılanan performans olarak ölçülmüştür. Gelecekteki çalışmalarda işletmelerin performansları daha detaylı ele alınıp incelenebilir. Gelecekte benzer bir çalışma ile aynı soru formunun ölçek haline dönüştürülerek bankaların genel müdürlük düzeylerinde ve daha geniş örneklemelere ulaşan nicel çalışmalarla geliştirilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2016). *Kar Yönetimi Uygulamalarında İhtiyari Tahakkuk İptallerinin Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Acar, O. (2006). *Bireysel Bankacılıkta Ürün Geliştirme Sürecinin Bir Alt Süreci Olarak Rekabetçi Fiyatlama Stratejisi ve Bu Stratejiye Göre Fiyatlama Yönteminin AHP Tekniği İle Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Ağazade, S. (2014). “Tüketici Kredilerine Yönelik Sınırlama Türkiye’nin Cari Açık Sorununa Çözüm Olur mu? Doğrusal Dışı Bir Koentegrasyon Analizi”. *Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi*, Sayı: 91.
- Akgüç, Ö. (2000). *Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi*. Arayış Yayıncılık. 6.Basım, İstanbul.
- Akıncı, H. (2016). *Geleneksel Bankacılık Ürünleri ile Katılım Bankacılığı Ürünlerinin Avantajları ve Dezavantajlarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Akmeşe, K. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Konya.
- Aktan, C. C. ve Vural İ. Y (2004). *Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet*. TİSK Yayını, Ankara.
- Altan, M. ve Karasioğlu, F. (2004). “İnternet Bankacılığının Toplum Katmanlarınca Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”. *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25- 26 Kasım, Eskişehir.
- Akıncı, H. (2016). *Geleneksel Bankacılık Ürünleri ile Katılım Bankacılığı Ürünlerinin Avantajları ve Dezavantajlarının Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, İstanbul.
- Altınışik, U. (2003). *Elektronik Sözleşmeler*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Altuğ, O. (2000). *Banka İşlemleri ve Muhasebesi*. Türkmen Kitabevi, Erdiz Masaüstü Yayıncılık, İstanbul.
- Altınışik, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Sakarya.

- Altunöz, U. (2013). “Türk Bankacılığında Rekabet Değerlendirme Yaklaşımları İle Rekabet Dinamiklerinin Ampirik Analizi”. *International Conference On Eurasian Economies*, St. Petersburg.
- Alp, A. (2000). *Sermaye Piyasası Kurulu Modern Konut Finansmanı*. 2.Basım, Ankara.
- Alpergin, P. (1990). *Bireysel Bankacılık*. Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, Yayın No:160.
- Arıcan, E., Yücememiş, T. B., Karabay, E. M. ve Işıl, G. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri, Pazar Hâkimiyeti ve Rekabet Gücü, Maliyet Etkinliği ve Ölçek Ekonomilerine İlişkin Ekonometrik Bir Uygulama*. Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Yayın No: 278, İstanbul.
- Arıcı, E. (2000). *Elektronik Ticaret*. Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, Rapor No:18, İstanbul.
- Arkan, S. (1991). *Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukuki Sorunlar*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara.
- Ataoğlu, M. A. (2015). *Cari Açığın Nedenleri ve Türk Bankacılık Sistemine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Atık, M., Yılmaz, B., Bayramlık, H. ve Köse, Y. (2013). “Bankaların Ortak Konsorsiyum İle Kuracakları Ayrı Bir İşletmeden, ATM ve POS Hizmetlerini Satın Alması: Türkiye’deki Mevduat Bankaları Üzerine Ampirik Bir Uygulama”. *17. Finans Sempozyumu*. 23-26 Ekim 2013, Muğla. www.researchgate.net/profile/...YNETM.../0f31753450a75484e3000000.p (erişim tarihi: 30.03.2016).
- Ausubel, L. M. (1991) “ The Failure of Competition in the Credit Card Market”. *American Economic Review*, 50-81.
- Aysan, A. F., Dur, U., Kara, G. I., Müslim, A. N. ve Yıldırım, L. (2007). “Türkiye’de Kredi Kartı Sektöründe Yasal Düzenlemeler ve Rekabet”. *Boğaziçi Üniversitesi Araştırma Raporu*.
- Aytar, O., Yeğen, İ. ve Erdemir N. K. (2012). Elektronik Şube ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri, Akademik Bilişim 2012 Konferansı, 1-3 Şubat 2012, Uşak. ab.org.tr/ab12/bildiri/102.pdf (erişim tarihi: 19.12.2014).
- Aytekin, V. (2015). *Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti Oluşturulmasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Bal, Y. (2011). *Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Balsöz, F. M. (2004). *Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Baraz, B. (2010). *Rekabet Stratejileri*. www.bbaraz.home.anadolu.edu.tr/R_Y_4.pdf (erişim tarihi:16.12.2014).
- Bayçu, S. U. ve Ustaoglu, F. D. (2015). “Kurum Kimliği: Logo ve Rengin Çağrışımları”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34): 27-40.
- Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Berg, B. L ve Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (Çev. H. Aydın), Eğitim Kitabevi.
- Berk, N. (2001). *Bankacılıkta Pazara Yönelik Kredi Yönetimi*. Beta Basım, 3. Baskı, İstanbul.
- Bostancı, N. (2004). *Türkiye’de Bireysel Bankacılık Hizmetleri Eğitiminin Müşteri Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.
- Borowsky, M. (1994).” A New Base for Bank Marketing”. *US Banker Journal*, 3: (54-60).
- Bulut, K. (2015). *Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Finansal Yapısı ve Bu Yapının Müşteri Tercihine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Calem, P. ve Mester, L. (1995). “Consumer Behavior and the Stickiness of Credit-Card Interest Rates”. *American Economic Review*, 85: 1327-1336.
- Cengiz, S. (2014). *Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi: Sivas İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas.
- Clark, T., Dick, A., Hirtle, B., Stiroh, K. J. ve Williams, R. (2007). *The Role of Retail Banking in the U.S. Banking Industry: Risk, Return and Industry Structure*. FRBNY Economic Policy Review. www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/07v13n3/0712hirt.pdf (erişim tarihi: 05.01.2015).

- Conant, J. S. , Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-based Study”. *Strategic Management Journal*, 11(5): 365-383.
- Coşkun, Y. (2015). *Türkiye’de Konut Finansmanı: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Yayın No: 310. www.kredibulteni.com.tr, 2015 (erişim tarihi: 06.10.2015).
- Çırpan, B. (2000). *Kredi Kartları*. Ceren Basım Yayın, Ezgi Kitabevi, 1.Basım, Bursa.
- D’Aveni, R. A. ve Gunther, R. E. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Davis, I. S. (1994). *Mükemmel Bankacılık*. (Çev. Önel, A.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- DeLone, W. H. ve McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1): 60-95.
- Demir, M. Ö. (2003). *Türk Şarapçılık Sektörünün Rekabet Analizi: Tekel Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2013). “Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1).
- Denzin, N. K ve Lincoln, Y. S (1991). *Handbook of Qualitative Research*, London.
- Dess, G. G ve Robinson R. B. (1984). “Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measures: The Case of The Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit”. *Strategic Management Journal*, 5: 265-273.
- Diñer, H. (2010). *Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Geliştirmenin Rekabet Stratejilerindeki Değişimlere Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Diñer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Dökmeci, C. Ş. (2014). *Kadın Dergilerinde Yayınlanan Bankacılık Sektörü Reklamlarının Göstergebilimsel İçerik Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
- Duranlar, S. (2005). “Ülkemizdeki Banka İşletmelerinde Tüketici Kredileri Üzerine Bir İnceleme”. *Finans- Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, (492): 25.

- Duranlar, S. ve Erdaş, H. (2005). “Banka İşlemlerinin Hizmetlerini Çeşitlendirmesi ve Kredi Kartları”. *Kazancı Hukuk, İşletme ve Maliye Bilimleri Hakemli Dergi*, Sayı: 7: 103.
- Ekiz, Ç. (2006). *Asimetrik Bilgi Teorisinin Bireysel Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Muğla.
- Elibol, H. ve Kesici, B. (2004). “Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 320-321.
- Engin, F. (2016). *Bankacılık Sisteminde Mali Yapı Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü Finans Anabilim Dalı, Uluslararası Bankacılık ve Finans Bilim Dalı, İstanbul.
- Engin, U. (2015). *Bankacılık Sektöründe Yönetim Bilişim Sistemleri ve Sistemin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi Hakkında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilişim Sistemleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergin, F. N (2016). *Müşteri İlişkileri Açısından Bankacılıkta Kredi Maliyetlerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ergül, Ç. (2011). *Bankacılık Sektöründe Kullanılan Bilgi Teknolojilerinden Telefon Bankacılığı ve Ses Kayıt Sistemlerinin Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Eroğlu, N. ve Yücel, İ. S. (2012). “Türkiye’deki Kurumsal Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı Kullanım Eğilimlerini Belirleyen Başlıca Faktörler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”. *Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü E-Dergisi*, Sayı: 2.
- Erten, E. N. (2016). *Kriz Dönemlerinde Bankaların Kredi Davranışını Belirleyen Faktörler: Türk Bankacılık Sisteminin Ampirik Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sabancı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Faydalı, M. (2011). *Bireysel Kredi Kartı Seçimine Etki Eden Faktörlerin Kalite Fonksiyon Yayılımı İle İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Ferreira, J. J., Marques, C. S. ve Azevedo, C. (2011). *Competitiveness, Resources and Capabilities: Empirical Evidence from Retail Banking*, 5 (4): 313-337.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*, London.
- Qureshi, T. M., Zafar, M. K. ve Khan, M. B. (2008). “Customer Acceptance of Online Banking in Developing Economies”. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 13 (1).
- Geray, H. (2004). *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Göçmen Y. G. (2011). *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Ankara.
- Grant, R. (1991). “Porter’s Competitive Advantage of Nations: An Assessment”. *Journal of Marketing*, 1: 545.
- Güllü, T. (2015). *Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Gülmez, D. (1998). *Teknolojik Gelişmelerin Türkiye’de Bankacılık Sektörüne Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güney, A. (2007). *Banka İşlemleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.Basım, İstanbul.
- Gündoğdu, B. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Işkın, S. A. (2010). *Türk Bankacılık Sisteminde Alternatif Dağıtım Kanalları (elektronik bankacılık) Hizmetlerinin Riskleri ve Denetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- İnal, T. (2002). *Tüketici Kredileri ve Tüketici Kredi Sözleşmeleri*, İstanbul.
- İşler, A. U. (2015). *Bankacılık Sektöründe İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık Uygulamalarının e-hizmet Kalitesinin Kullanıcıları Tarafından Değerlendirilmesi: Kuveyt Türk Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Karabük.
- Joseph, M., McClure, C. ve Joseph, B. (1999). “Service Quality in Banking Sector: The Impact of Technology on Service Delivery”. *International Journal of Bank Marketing*, 17(4): 182-191.

- Kaçar, A. (2004). *Bireysel Bankacılık Hizmetleri, Bireysel Bankacılığın Geleceği ve Eskişehir’de Bireysel Bankacılığın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Kalkan, G. (2015). *Temsilcilik Teorisi Yönünden Bankalarda Kurumsal Yönetim: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Kansu, M. (2000). “Telefon Bankacılığı”. *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, 10(36).
- Karabıyık, H. (2005). *Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Karataş, Y. (2015). *Ticari Bankalarda Kârlılığı Belirleyen Faktörler: Türk Ticari Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kargın, Ö. E. (2006). *Bankacılıkta Hizmet Pazarlaması, Bireysel Bankacılık Hizmetleri Uygulamasında Bir Banka Akbank Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kaptan, D. S. (2015). *Bankacılık Sektöründe Kredi Risk Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Finans Bilim Dalı, İstanbul.
- Katlıdağ, M. (2016). *İlişkisel Pazarlama Yaklaşımı ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uşak.
- Kavak, B. (2001). “Ticari Bankacılıkta Etkili Kullanılabilecek Uzun Dönemli Bir Rekabet Stratejisi Olarak Konumlandırma: Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Değerlendirme”. *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını: 115-129.
- Kaya, F. (2009). *Türkiye’de Kredi Kartı Uygulaması*. Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Yayın No: 263.
- Kazancı, T. (2014). *Mobil Bankacılıkta Güvenlik Sorunların Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Enformatik Anabilim Dalı, İstanbul.

- Kervan, H. (2017). *Bankacılık Güvenlik Soruları ve Sosyal Medya*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Medya ve İletişim Sistemleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kılınç, N. (2008). *Yeni Ekonomi: Piyasa, Rekabet ve Ar-Ge*. <http://paribus.tr.googlepages.com/kilinc.doc> (erişim tarihi: 02.06.2015).
- Kırcalı, S. (2016). *Bankacılıkta Kârlılığı Oluşturan Faktörlerin İncelenmesi, Türk Bankacılık Sektörü Verileri Baz Alınarak Sürdürülebilir Kârlılık Konusunun Analiz Edilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Ana Bilim Dalı Bankacılık ve Finans Bilim Dalı, İstanbul.
- Kırçova, İ. (2002). *Mobil Ticaret Rehberi*. İTO Yayınları. İstanbul.
- Kidwell, D. S. ve Peterson, R. L. (1990). *Financial Institutions, Markets and Money*. The Dryden Pres, 4th Edition.
- Kirui, D. K. (2012). “Bancassurance: A Perspective”. *East Africa Review*.
- Koç, K. (2010). *Bireysel Bankacılık Sektöründe İhtiyaç Kredisi ve Banka Müşterilerinin İhtiyaç Kredisi Kullanma Davranışları Üzerine Ankara Ölçeğinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Korkmaz, S. ve Gövdeli, Y. E. (2005). “Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi”. *Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (15).
- Kotha, S. ve Vadlamani, B. (1995).” Assessing Generic Strategies: an Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries”. *Strategic Management Journal*, (16): 75-83.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. The Milenium Edition.
- Köksal, A. (2011). *Stratejik Yönetimde Rekabet Stratejileri*. İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Kudat, B. (2000). “İnternet Bireysel Bankacılığı Öne Çıkardı”. *BT Haber Dergisi*, (256): 19-24.
- Kuzucu, S. (2014). *Türk Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet İlişkisinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Küçük, M. (1993). “Bireysel Bankacılık, Otomasyon ve Türkiye’de Bireysel Bankacılık”. *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, 1(4): 30-31.

- Lachmann, W. (1999). *The Development Dimension of Competition Law and Policy, UNCTAD Series on Issues in Competition Law and Policy, New York and Geneva: United Nations.*
- Marshall, C. ve Rossman G. B. (1994). *Designing Qualitative Research.*
- MEGEP, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (2008). *Banka ve Kambiyo İşlemleri.* Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Mikayilov, G. (2015). *Türk Ticari Bankacılık Sektöründe Reklam Harcamalarıyla Bankacılık Performansı Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Miles M. B. ve Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook 2nd edn. London: Sage.*
- Mintzberg, H. (1988). “Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework”, *Advances in Strategic Management*, (5).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari.* The Free Press, New York.
- Muratoğlu, C. (1998). *Bireysel Bankacılıkta Pazarlama ve Satış.* Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul.
- Murphy, M. A. (1994). Xenia Ley Parker “Handbook of EDP Auditing, 1994 Cumulative Supplement”, Coopers ve Lybrand 1994.
- Nasri, W. (2011). “Factors Influencing the Adoption of Internet Banking in Tunisia”. *International Journal of Business and Management*, 6(8): 143-160.
- Ocak, S. (2011). *Bankalarda Pazarlama Anlayışı ve Tüketici Kredisi Pazarlaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Orhan, N. (2002). *Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması ve Kredi Pazarlamasında Karşılaşılan Sorunlar.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Öçal, T. ve Çolak, Ö. F. (1999). *Finansal Sistem ve Bankalar.* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Örücü, E. ve Çoban, M. (2017). “Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* (52): 1-15.
- Özcan, A. (2010). “Türkiye’de Mevduat Bankalarının Teknik ve Maliyet Etkinliği (2003-2007)”. *Finans ve Politik Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 47(544).

- Özcan, S. (2016). *Bankacılık Hizmetlerinde Pazarlama Stratejilerinin Marka Bağlılığı ve Kurumsal İtibara Etkisi, Bireysel ve Kurumsal Müşteriler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özkan, A. (2010). *Bireysel Bankacılıkta Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Eskişehir’de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Kütahya.
- Özpeynirci, R. ve Kalaycı, E. (2016). “ Bankalarda Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Alan Araştırması”. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1): 21-36.
- Özsan, O. (2005). “Mortgage Sisteminin Temelleri”. *Active Finans Dergisi*, Temmuz-Ağustos: 1-7.
- Pala, E. ve Kartal, B. (2010). “Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma”. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2): 43-61.
- Parasız, İ. (2000). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*. Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Parasız, İ. (2011). *Merkez Bankacılığı ve Para Politikası*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*, 49(4): 41–50.
- Porter, M. E (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, USA.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance with a new Introduction The Free Press*.
- Porter, M. E. (1998b). *On Competition*. Harvard Business Review Book, USA.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. (2007). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Porter, M. E. (2008). *Yarının Avantajlarını Yaratma*. (Çev. A. Ergül ve A. Uysal), Yakamoz Yayıncılık, İstanbul.

- Reid, M. ve Levy, Y. (2008). "Integrating Trust and Computer Self-efficacy with TAM: An Empirical Assessment of Customers Acceptance of Banking Information Systems (BIS) in Jamaica". *Journal of Internet Banking and Commerce*, 13(3): 1-18.
- Reisoğlu, S. (2004). "Banka Kredi Kartları ve Uygulama Sorunları". *Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi*, (49): 101.
- Reisoğlu, S. (2014). "Tüketici Kredilerine ve Kredi Kartı İşlemlerine Uygulanan Akdi ve Temerrüt Faizleri Oranları". *Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi*, İstanbul, (90): 113.
- Saka, T. (2001). *Türk Bankacılık Sektöründe Bilgi Teknolojileri Denetimi*. Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- Sarısakal, M. N. ve Aydın M. A. (2003). "E-Ticaretin Yeni Yüzü Mobil Ticaret". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2): 85.
- Sathye, M. (1999). "Adoption of Internet Banking by Australian Consumers: An Empirical Investigation". *International Journal of Bank Marketing*, 17(7): 324-334.
- Schargrodsky, E. ve Sturzenegger, F. (2000). "Banking Regulation and Competition with Product Differentiation". *Journal of Development Economics*, (63): 85-111.
- Senseven, M. T. (2010). *Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Türk Bankalarının Karlılıklarındaki Etkisi Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- Seçgin, Y. ve Aras, M. (2017). "Çalışma Hayatı Kalitesinin İşe Gönülden Adanmaya Etkisi: Kamu/ Özel Bankalar Örneği". *Congress on Politic, Economic and Social Studies*.
- Siu, N. Y. M. ve Mou, J. C. W. (2005). "Measuring Service Quality in Internet Banking: The Case of Hong Kong". *Journal of International Consumer Marketing*, 17(4): 99-116.
- Sonat, K. A. (2010). *Nakit Dışı Ödeme Usulleri Çerçevesinde Para Borcunun Banka Havalesi Yoluyla Ödenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Özel Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul.
- Staikouras, S. K. (2009). "An Event Study Analysis of International Ventures Between Banks and Insurance Firms". *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 19(4): 675-691.
- Sümer, K. (2012). *Rekabet Stratejisinin Üretim Stratejisine ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

- Süzer, H. D. (2001). “İnternet Sokağa Çıkıyor. Dijital Teknoloji ve Yönetim”. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 4.
- Süzen, E. (2016). *Türkiye’de Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına Yaklaşımlarının İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şanslı, D. (2015). *Bilişim Okuryazarlığı ile İnternet Bankacılığı Kullanımı İlişkisi: Bankacılık Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Sakarya.
- Takan, M. (2001). *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara.
- Takan, M. (2002). *Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim*. Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- Tatlıdil R. ve Savaşçı, İ. (2006). “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkiler Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(1).
- Tekin, M. (2013). *Bankacılık Sektörü ve İnovasyonlar*. www.mesuttekin.com/2013/07/bankacilik-sektoru-ve-inovasyonlar.html (erişim tarihi: 12.08.2015).
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, 25-27 Kasım, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Toprak, M. (1992). *Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Kullanımı*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Törüner, Y. “İpotekli emlak kredisi senedi= Mortgage”, *Milliyet Gazetesi*, 13.12.2004. gazetearsivi.milliyet.com.tr/Mortgage/ (erişim tarihi: 06.01.2015).
- Tunay, N. (2014). “Türkiye’de Bankasürans Uygulamaları ve Türk Banka ve Sigorta Sektörlerine Dinamik Etkileri”. *BBDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 8(1).
- Uluer, A. (1994). Bireysel Bankacılık. *Hazine ve Dış Ticaret Dergisi*, 20(1).
- Uluer, G. (2007). *Özel ve Kamu Bankalarında Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Müşteri Algılamaları Açısından Karşılaştırılması ve Kayseri’de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri.

- Ulukoş, E. (2011). *Bireysel Bankacılıkta Pazarlama Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uysal, G. (2010). *Stratejik Yönetim*. On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Van der Wal, R. W. E., Pampallis, A. ve Bond, C. (2002). "Service Quality in a Cellular Telecommunications Company: A South African Experience". *Managing Service Quality*, 12 (5): 233-236.
- Vartanian, T. (2001). *Electronic Banking Regulatory Roundup, Electronic Banking Issues*, No:9.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4): 801-814.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, 35 (8): 942-962.
- Violaris, Y. (2001). Bancassurance in Practice, Munich Re Group, München – Germany.
- Wessels, L., ve Drennan, J. (2010). "An investigation of consumer acceptance of m-banking". *The International Journal of Bank Marketing*, 28(7): 547-568.
- Yağcılar, G. G. (2010). *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Isparta.
- Yavuz, M. (2011). *Kurum İmajının Üst Gelir Müşteriler Özelinde Bireysel Bankacılık Finansal Çıktılarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.
- Yazgan, Ş. (1998). *Temel Bireysel Bankacılık Bilgileri*. Türkiye Bankalar Birliği. Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İzmir.
- Yenici, V. A. (2006). *Türk Bankacılık Sistemi İçerisinde Bireysel Bankacılık Ürünleri ve Muhasebeleştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul.
- Yereli, A. N. (2002). *Elektronik Bankacılık ve Türkiye Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Yetim, S. (1997). *Kredi Kartları ve Tüketici Kredileri*. SPK Yayınları, Ankara, Yayın No: 69.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 366.
- Yılmaz, E. (2000a). “Plastik Kart Sistemlerinin Bankalar Arasında Ortak Kullanılması”. *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 32.
www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve.../S31_EyyupYilmaz_2000.doc (erişim tarihi: 18.12.2014).
- Yılmaz, E. (2000b). “Bireysel Bankacılığın Cazibesi”. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. Haziran sayısı.
- Yılmaz, Z. (1991). *Türkiye’ de Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Ekonomik Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

İnternet Kaynakları

- <http://www.bkm.com.tr/kronoloji.bkm> (erişim tarihi: 27.02.2016).
- http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16031tbs_temel_gostergeler_raporu_mart_2017.pdf (erişim tarihi: 19.06.2017).
- “Şube sayısı azaldı banka personeli arttı”, *Milliyet Gazetesi*, 11.03.2016.
<http://www.milliyet.com.tr/sube-sayisi-azaldi-banka-personeli/ekonomi/detay/2207638/default.htm> (erişim tarihi: 20.03.2016).
- <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Grafik/Grafik.aspx> (erişim tarihi: 19.06.2017).
- <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> (erişim tarihi: 11.06.2017).
- <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> (erişim tarihi: 04.02.2017; 12.06.2017).
- <http://bkm.com.tr/faydali-bilgiler/bay-bay-nakit/> (erişim tarihi: 18.10. 2015).
- Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 2016, Mayıs 2017.
www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/808/Bankalarimiz_2016.pdf (erişim tarihi: 19 Haziran 2017).
- “Türk bankacılık sektörünün konsolide olmayan ana göstergeleri”, *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Haber Bülteni*, 31.05.2017.
<http://www.fortuneturkey.com/bankacilik-sektorunun-ilk-dort-aylik-kari-175-milyar-lira-45762> (erişim tarihi: 19.06.2017).
- <http://www.ziraatbank.com.tr/tr/Bireysel/Krediler/Pages/TasitKredisi.aspx> (erişim tarihi:14.10.2015).

- <https://www.garantimortgage.com/mortgage-hakkinda/mortgage-nedir.aspx> (erişim tarihi: 30.12.2014).
- <http://www.ziraatbank.com.tr/tr/Bireysel/Kartlar/Pages/Bankkart.aspx> (erişim tarihi: 18.10.2015).
- www.bkm.com.tr/urunler-ve-hizmetler/troy,2015 (erişim tarihi: 18.10.2015).
- <http://www.visa.com.tr/bireysel-kartlar/kartinizi-secin/kredi-kartlari> (erişim tarihi: 29.11.2015).
- <http://tsb.org.tr/sigorta-tanimlari.aspx?pageID=648> (erişim tarihi: 25.01.2015).
- <http://eft.tcmb.gov.tr/EFT-tanitim.htm> (erişim tarihi: 30.12.2014).
- “Şekerbank’ın internet bankacılığı sırları”, Finans Gündem, 05.12.2014.
<http://www.finansgundem.com/haber/sekerbankin-internet-bankaciligi/430261>
 (erişim tarihi: 22.03.2016).
- <http://www.ekodialog.com/Konular/telefon-ve-internet-bankaciligi-nedir.html> (erişim tarihi: 08.10.2015).
- <http://www.cagrimerkezleridernegi.org/cagri-merkezi-nedir> (erişim tarihi: 30.12.2014).
- <http://www.informatik-tr.com/en/SitePages.aspx?menuID=24&catID=30&pageID=8> (erişim tarihi: 07.01.2015).
- www.inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/mobil-banka1.doc (erişim tarihi: 30.12.2014).
- “Garanti mobilde Dünya’nın en’lerinden”, Uzmanpara, 21.10.2014.
<http://uzmanpara.milliyet.com.tr/haber-detay/gundem/garanti-mobilde-dunyanin-%20enlerinden/6285/> (erişim tarihi: 13.02.2015).
- <http://www.vakifbank.com.tr/sik-sorulan-sorular.aspx?pageID=422> (erişim tarihi: 30.12.2014).
- <https://www.hsbc.com.tr/tr/bireysel/sss/mobilbankacilik.asp> (erişim tarihi: 30.12.2014).
- <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/tcmb%20tr/tcmb%20tr/main%20menu/odeme%20sistemleri/uluslararası%20odemeler> (erişim tarihi: 31.10.2015).
- <https://www.swift.com/> (erişim tarihi: 19.10.2015).
- <http://www.bankalar.org/swift-kodlari> (erişim tarihi: 22.10.2015).
- <http://bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari/> (erişim tarihi: 08.06.2017).
- <http://www.isbank.com.tr/TR/bireysel/krediler/tasit-kredisi/Sayfalar/tasit-kredisi.aspx> (erişim tarihi: 26.07.2016).
- http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/subesiz/internet_bankaciligi/islemler/kredi_kartindan_havale_eft.page (erişim tarihi: 26.07.2016).

<http://www.vakifbank.com.tr/doga-dostu-otomobil-kredisi>

[kampanyasi.aspx?pageID=574&Exc=415](http://www.vakifbank.com.tr/doga-dostu-otomobil-kredisi) (erişim tarihi: 29.07.2016).

http://www.denizbank.com/arama/arama_sonuc.aspx?meta=0&q=havale (erişim tarihi: 26.07.2016).

<http://www.vakifbank.com.tr/0-km-otomobil-kredileri.aspx?pageID=297> (erişim tarihi: 29.07.2016).

<http://www.vakifbankpos.com.tr/PosCesitleri> (erişim tarihi: 01.12.2016).

<http://www.paymentscardsandmobile.com/asia-pacific-leads-atm-growth-huge-expansion-china-india/> (erişim tarihi: 30.03.2016).

“Halkbank mobil yeni bir bankacılık deneyimi sunuyor”, 04.11.2016.

<https://www.halkbank.com.tr/articles/detail/detail8.asp?id=7271> (erişim tarihi: 30.11.2016).

“Yapı Kredi’den dijital bankacılıkta göz tanıma teknolojisi”, 30 Kasım 2016.

<http://www.hurriyet.com.tr/yapi-krediden-dijital-bankacilikta-goz-tanima-40292807> (erişim tarihi: 01.01.2017).

“ING’nin araştırmasına göre tüketiciler bankacılıkta mobile kayıyor”, 3 Ağustos 2016.

https://www.ingbank.com.tr/F/Documents/pdf/Basin_Odasi/2016/ingbank_mobilbankacilik_arastirmasi.pdf (erişim tarihi: 21.01.2017).

“Bankalar birliğinden uyarı!”, Milliyet gazetesi, 01.03.2016.

<http://www.milliyet.com.tr/bankalar-birligi-nden-uyari-ekonomi/detay/2202243/default.htm> (erişim tarihi: 29.08.2016).

<http://www.rekabetderneği.org/rekabethakkında.htm> (erişim tarihi: 30.12.2015).

<https://www.garantiinvestorrelations.com/tr/images/pdf/Onur%20Genc%20Transcript-tr%20final.pdf>, erişim tarihi: 01.01.2017).

“Kredi kartlarında 7 markalı rekabet”, Capital Dergisi, 01.03.2014.

www.capital.com.tr/finans/bankacilik/-kredi-kartlarinda-7-markali-rekabet-haberdetay-10594?page=3, erişim tarihi: 08.12.2014)

“Verimlilik reçeteleri”, Capital Dergisi, 19.02.2016.

<http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-receteleri-haberdetay-20962?sayfa=2> (erişim tarihi: 20.03.2016).

“Verimlilik operasyonu”, Capital Dergisi, 11.11.2016.

<http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/verimlilik-operasyonu-haberdetay-24825> (erişim tarihi: 24.01.2017).

- “Türkiye, TROY ile kendi ödeme yöntemine geçti”, Capital Dergisi, 28.04.2016.
<http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/turkiye-troy-ile-kendi-odeme-yontemine-gecti-haberdetay-22235> (erişim tarihi: 25.07.2016).
- “Dijital bankacılıkta CEBTETEB dönemi”, Fortune Türkiye, 01.04.2015.
www.fortuneturkey.com/dijital-bankacilikta-cepteteb-donemi-11206 (erişim tarihi:19.06.2015).
- <http://www.cepteteb.com.tr/cepteteb-nedir> (erişim tarihi: 19.06.2015).
- http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiden_haberler/2015/nisan/hosgeldiniz.page (erişim tarihi: 17.06.2015).
- <http://www.maximum.com.tr/TR/maximumu-taniyin/maximum-ozellikler/muzekart-ozelligi/Sayfalar/muzekart-ozelligi.aspx> (erişim tarihi: 09.12.2015).
- <http://www.ziraat.com.tr/tr/Bankamiz/BasinOdasi/Pages/ZiraattenYeniliklerDetay.aspx?Key=6&ListPath=/tr/Lists/Yenilikler> (erişim tarihi: 08.10.2015).
- “Enpara.com’a ödül yağdı”, Capital Dergisi, 01.04.2014.
<http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/enparacoma-odul-yagdi-haberdetay-10690?page> (erişim tarihi: 23.12.2014).
- <http://www.akbank.com/tr-tr/Sayfalar/default.aspx?fromSegment=Bireysel> (erişim tarihi: 24.01.2017).
- http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/mevduat_ve_yatirim/mevduat_urunleri/e_vadeli_hesap.page?gbid2=201533#calcContent3=UID190e480 (erişim tarihi: 16.01.2017).
- <https://www.bonus.com.tr/bonus-flas> (erişim tarihi: 29.01.2017).
- <http://www.isbank.com.tr/TR/bireysel/yuz-yuze-bankacilik/yuz-yuze-bankacilik-nedir/Sayfalar/yuz-yuze-bankacilik-nedir.aspx> (erişim tarihi: 01.12.2016).
- <http://www.ziraat.com.tr/tr/Bireysel/DogrudanBankacilik/Pages/DogrudanBanka.aspx> (erişim tarihi: 24.01.2017).
- <https://www.dijitaldeniz.com/cms/dijital-deniz-nedir> (erişim tarihi: 29.11.2016).
- <https://www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/mobil-bankacilik/goz-id> (erişim tarihi: 16.01.2017).
- <https://www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/mobil-bankacilik/yapi-kredi-bankacibot> (erişim tarihi: 16.01.2017).
- <http://www.dunya.com/yalin-ol-ve-musteriye-odaklan-234634h.htm> (erişim tarihi: 27.12.2014).
- <http://www.finansbank.com.tr/kartlar/kredi-kartlari/clubfinans-doctors.aspx> (erişim tarihi: 20.03.2015).

<https://www.teb.com.tr/tebbonus/teb-doktor-platinum-card/> (erişim tarihi: 30.11.2016).

http://www.garantione.com.tr/go/anasayfa.html?gclid=CKOdp_Kx9M8CFcJAGwodnu0Mfg (erişim tarihi: 24.10.2016).

“3 milyon adede ulaşan Dünya ATM pazarı 5 yılda yüzde 37 büyüyecek”, ÖdemeTeknolojileri.com, 13.10.2015. <http://odemeteknolojileri.com/2015/10/3-milyon-adede-ulasan-dunya-atm-pazari-5-yilda-yuzde-37-buyuyecek/> (erişim tarihi: 30.03.2016).

“İnternetin en iyeleri”, Capital Dergisi, 01.07.2015.

<http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/internetin-en-iyeleri-haberdetay-13038> (erişim tarihi: 08.10.2015).

<https://www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/atm/> (erişim tarihi: 01.12.2016).

Açıklan: “Yaptığımız yatırımlarla Yapı Kredi özel bankalarda ilk üçe girdi”, 31 Mayıs 2016.

<http://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1247187-acikalin-yaptigimiz-yatirimlarla-yapi-kredi-ozel-bankalarda-ilk-uce-girdi> (erişim tarihi: 02.01.2017).

<http://www.isbank.com.tr/TR/bireysel/krediler/ihtiyac-kredileri/faturali-alisveris-kredisi/Sayfalar/faturali-alisveris-kredisi.aspx> (erişim tarihi: 05.08.2016).

<http://www.halkbank.com.mk/halkbank-zerinden-maa-2.nsp> (erişim tarihi: 05.08.2016).

http://www.sekerbank.com.tr/bireysel/odemeler_hizmetler (erişim tarihi: 05.08.2016).

https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp (erişim tarihi: 27.05.2017).

“Kredi kartıyla internetten alışverişte yeni dönem başlıyor”, Milliyet.com.tr, 14.03.2017.

<http://www.milliyet.com.tr/kredi-kartiyla-internetten-teknoloji-haber-2413522/> (erişim tarihi: 12.06.2017).

“Kullandırılan nakit krediler martta yüzde 22 arttı”, Milliyet.com.tr, 16.05.2017.

<http://www.milliyet.com.tr/kullandirilan-nakit-krediler-mart-ta-istanbul-yerelhaber-2044587/> (erişim tarihi: 28.06.2017).

<https://www.bankalar.org/bankalar/> (erişim tarihi: 12.06.2017).

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/\\$FILE/GCBS.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/$FILE/GCBS.pdf) (erişim tarihi: 11.12.2014).

EK 1- TÜRKİYE’DE BANKALARIN ŞUBE SAYILARI

Banka/Grup Adı	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube*	Yurtdışı Şube*
Türkiye Bankacılık Sistemi	47	10655	77
Mevduat Bankaları	34	10614	77
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	3	3675	33
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	-	1790	24
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	-	963	6
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	-	922	3
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	9	4081	29
Adabank A.Ş.	-	1	0
Akbank T.A.Ş.	-	840	1
Anadolubank A.Ş.	-	108	0
Fibabanka A.Ş.	-	76	0
Şekerbank T.A.Ş.	-	273	0
Turkish Bank A.Ş.	-	13	0
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	-	511	4
Türkiye İş Bankası A.Ş.	-	1349	23
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	-	910	1
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	1	1	0
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	-	1	0
Yabancı Sermayeli Bankalar	21	2857	15
Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar	15	2849	15
Alternatifbank A.Ş.	-	53	0
Arap Türk Bankası A.Ş.	-	7	0
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.	-	1	0
Burgan Bank A.Ş.	-	48	0
Citibank A.Ş.	-	7	0
Denizbank A.Ş.	-	695	1
Deutsche Bank A.Ş.	-	1	0
Finans Bank A.Ş.	-	595	1
HSBC Bank A.Ş.	-	86	4
ICBC Turkey Bank A.Ş.	-	44	0
ING Bank A.Ş.	-	267	0
Odea Bank A.Ş.	-	52	0
Rabobank A.Ş.	-	1	0
Turkland Bank A.Ş.	-	33	0

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	-	959	9
Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar	6	8	0
Bank Mellat	-	3	0
Habib Bank Limited	-	1	0
Intesa Sanpaolo S.p.A.	-	1	0
JPMorgan Chase Bank N.A.	-	1	0
Société Générale (SA)	-	1	0
The Royal Bank of Scotland Plc.	-	1	0
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	41	0
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	23	0
İller Bankası A.Ş.	-	19	0
Türk Eximbank	-	3	0
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	6	14	0
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	-	7	0
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	-	1	0
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	-	3	0
Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4	4	0
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	-	1	0
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	-	1	0
Pasha Yatırım Bankası A.Ş.	-	1	0
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.	-	1	0

Kaynak: www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp, erişim tarihi: 27 Mayıs 2017.

EK 2- YÜZ YÜZE GÖRÜŞMEDE KULLANILAN SORU FORMU

Sayın Yetkili,

Bu soru formu “*Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Rekabet Stratejileri Açısından İçerik Analizi İle İncelenmesi*” konulu yüksek lisans tez araştırmasının veri toplama aracı olarak tasarlanmıştır. Yüz yüze soru formundan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışma için kullanılacak ve soru formunu yanıtlayan yetkilileri (nin) isimleri kesinlikle araştırma içerisinde yer almayacaktır. Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle araştırma projemizi desteklediğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

Yük.Lis.Öğr. Berrin ÇAĞLAYAN
e-mail: brn_caglayan@hotmail.com
Tel: 0 533 727 95 35
Akdeniz Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü, 07058 Kampüs, Antalya

Yrd. Doç. Dr. Eren DURMUŞ-ÖZDEMİR
e-mail: edurmus@akdeniz.edu.tr
Tel: 0 242 310 18 39
Akdeniz Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü, 07058 Kampüs, Antalya

- ✓ Üst düzey yönetimi olarak bankanızda bireysel bankacılık faaliyetlerinize yönelik maliyetleri düşürme çalışmaları yapılmakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? Örneğin, personel maliyetlerini azaltma, araç ya da teknolojik cihaz kullanımını azaltma vb.)
- ✓ Bankanız bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerini müşteriye sunarken bireylere ve/veya bölgeye özel fiyatlandırma politikaları uygulamakta mıdır? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz? Bankanızın rakiplerine kıyasla bireysel bankacılık faaliyetlerine ilişkin fiyatlandırma politikaları farklılık gösterir mi? Neden?
- ✓ Bankanızın bireysel bankacılık faaliyetlerinize yönelik rakiplerinizden farklı tanıtım (tutundurma) ve marka faaliyetleriniz var mı? Eğer yapılıyorsa satışlar, ciro ve kârlılık üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?
- ✓ Bireysel bankacılık hizmetlerinizin rakiplerinizden farklı kılan yanları var mı? Örneğin, promosyon amaçlı hediyeler verilmesi, müşterilerin özel günlerinin hatırlanması, kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma vb.) Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz?
- ✓ Bankanızda bireysel ürün ve hizmet kalitesi rakiplerinize göre farklı mıdır? Neden? Örneğin, yüksek vasıflı ve deneyimli personel sağlamak vb.)
- ✓ Bankanız fiziksel tasarıma ve teknoloji donanımına (en son teknolojik donanımlarınızı dikkate alarak) önem vermekte midir? Rakiplerinize kıyasla farklılıklarınız nelerdir? Eğer yapılmaktaysa bu faaliyetlerin işletme performansına etkisini kısaca anlatabilir misiniz?
- ✓ Genel olarak şube performansınızdan memnuniyetinizi nasıl açıklarsınız?

Katılımınızdan dolayı çok teşekkür ederiz

EK 3- FİRMA YAZILI İZİN



Değerli Yönetici,

Bu araştırma Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans program çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının uygulama kısmıdır. Ek'te yer alan soru formu bankalarda görev yapan yöneticilere yöneltilmektedir. Araştırma sonuçları kesinlikle kişi ya da işletme ismi verilerek açıklanmayacaktır. Cevaplar yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Talep geldiği takdirde araştırma sonuçları sizlerle de paylaşılacaktır. Araştırma ile ilgili sorularınız için aşağıda belirtilen iletişim araçlarını kullanabilirsiniz.

Yapacağınız katkı ve yaratacağınız değer için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Berrin ÇAĞLAYAN

E-Posta brn_caglayan@ hotmail.com.tr
Telefon 05337279535

Danışman Öğretim Üyesi
Yrd. Doç.Dr. Eren ÖZDEMİR
E-Posta edurmus@ akdeniz.edu.tr
Telefon 0 242 310 18 39

EK 4- KAMU, ÖZEL ve YABANCI SERMAYELİ BANKALARIN REKABET STRATEJİLERİNİN TEMATİK ANALİZİ

Sektör	Rekabet Stratejileri	Alt Temalar	Ana Temalar
Kamu	Maliyet Liderliği Stratejisine	-Personel sayısını azaltma yok (KB1, KB2, KB3) -Teknoloji kullanımını azaltma yok (KB1, KB2, KB3)	Maliyet düşürme çabası yok
Özel		-Personel sayısını azaltma (ÖB1) -Şube sayısını azaltma (ÖB1) -Reklam faaliyetlerinde ücretsiz olan sosyal ağlara yönelme (ÖB1) -Şube bankacılığı yerine müşterileri dijital kanallara yönlendirme (ÖB1) -Personel eğitimlerinin toplu bir şekilde verilmesi (ÖB1) -Teknoloji kullanımını azaltma yok (ÖB1)	Sosyal ağ kullanımı Dijital kanalların kullanımı Şube sayısını azaltma
Yabancı		-Personel sayısını emeklilik yoluyla azaltma (YB1) -Şubeler arası personel geçişleri sağlama (YB1, YB2) -Şube sayısını azaltma (YB2) -Yakın lokasyonda bulunan şubeleri birleştirme (YB2) -Reklam faaliyetlerinde ücretsiz olan sosyal ağlara yönelme (YB1, YB2) -Şube bankacılığı yerine müşterileri dijital kanallara yönlendirme (YB1, YB2) -Teknoloji kullanımını azaltma yok (YB1, YB2) -Araç kullanımını azaltma (YB2) -Personel eğitimlerinin toplu bir şekilde verilmesi (YB1, YB2)	Personel sayısını azaltma Araç kullanımını azaltma
Kamu	Fiyat Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Uygulamalar	-Ödeme alışkanlığı düzenli olan müşteriler (KB1, KB3) -Mevduatın büyüklüğüne göre (KB1, KB2, KB3) -Bölgeye ve semte göre (KB1) -Bankanın ürününü kullanan sürekli müşterilere (KB2, KB3) -Kurum üzerinden (kamu-özel) (KB2, KB3) -Maaş ödemeleri yapılan kişilere (KB2, KB3) -Müşterilerin gelir durumu, mesleğine göre (KB1, KB3) -Çapraz satışa göre (KB3)	Bölgeyi esas alan uygulamalar
Özel		-Kurum üzerinden (kamu-özel) (ÖB1) -Maaş ödemeleri yapılan kişilere (ÖB1)	Özellikli müşteri tercihleri
Yabancı		-Bankanın ürününü kullanan sürekli müşterilere (YB2, YB1) -Müşterilerin gelir durumu, mesleğine göre (YB2, YB1) -Okul ödemeleri (YB2) -Kurum üzerinden (kamu-özel) (YB1) -Maaş ödemeleri yapılan kişilere (YB1, YB2)	Kredibilite oranı Müşterilerin bağlılık düzeyi
Kamu	İmaj Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Uygulamalar	-Televizyon reklamı (KB1, KB2, KB3) -Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya araçları (KB1, KB2, KB3) -Marka yüzü (KB1) -Sosyal sorumluluk projeleri (KB1, KB2, KB3) -Dağıtım kanalları (KB1, KB2, KB3)	Sosyal sorumluluk projeleri Görsel medya kullanımı
Özel		-Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya araçları (ÖB1) -Radyo reklamı (ÖB1) -Banka çalışanlarının müşteri ziyaretleriyle yaptığı tanıtım (ÖB1) -Sosyal sorumluluk projeleri (ÖB1)	Personelin müşteri ziyaretleri

Yabancı		-Televizyon reklamı (YB1) -Facebook, Twitter, Instagram gibi sosyal medya araçları (YB1, YB2) -Marka yüzü (YB1, YB2) -Emekli müşteriler (YB2) -İlişki bankacılığı (YB1, YB2) -Sosyal sorumluluk projeleri (YB1, YB2) -Sponsorluklar (YB1, YB2) -Dağıtım kanalları (YB1, YB2) -ATM ekranı (YB1)	İlişki bankacılığı Sosyal ağ kullanımı
Kamu	Kalite Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Uygulamalar	-Deneyimli ve uzman personel (KB1, KB2, KB3) -Personele verilen eğitimler (KB1, KB2, KB3) -Performans sistemi (KB1, KB2, KB3) -Ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesi (KB1, KB2, KB3) -Altın günü (KB3)	Bölgeyi esas alan uygulamalar Hizmet kalitesi
Özel		-Deneyimli ve uzman personel (ÖB1) -Personele verilen eğitimler (ÖB1) -Performans sistemi (ÖB1) -Ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesi (ÖB1)	Kalifiye eleman Ürün çeşitliliği
Yabancı		-Deneyimli ve uzman personel (YB1, YB2) -Personele verilen eğitimler (YB1, YB2) -Performans sistemi (YB1, YB2) -Ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesi (YB1, YB2)	Performans karnesi
Kamu	Destek Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Uygulamalar	-Promosyon amaçlı hediyeler (KB1, KB2) -Müşterilerin özel günlerinin hatırlanması (KB2) -Kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma (KB2, KB3, KB1) -Para puanla yurtiçi ve yurtdışı uçuşlarda uçak bileti satın alma ve VIP salonlarda ücretsiz işlem (KB3)	Promosyon amaçlı hediyeler
Özel		-Promosyon amaçlı hediyeler (ÖB1) -Müşterilerin özel günlerinin hatırlanması (ÖB1) -Kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma (ÖB1) -Hafta sonu indirimleri (ÖB1)	Haftasonu indirim uygulamaları Kredi kartı hediye puanı
Yabancı		-Promosyon amaçlı hediyeler (YB1, YB2) -Müşterilerin özel günlerinin hatırlanması (YB1, YB2) -Kredi kartı kullanımında puan hediye kazanma (YB1, YB2) -Hafta sonu indirimleri (YB1, YB2) -Taksit uygulaması (YB1) -Emeklilere iftar yemeği ve yaşlılar evinde yemek organizasyonu (YB2)	Emeklilere özel uygulamalar Özel günlere yönelik uygulamalar
Kamu	Tasarım Farklılaştırma Stratejisine Yönelik Uygulamalar	-Son teknolojik donanıma sahip (KB1, KB2, KB3) -Sahip olduğu yazılımı var (KB2, KB3) -Şubelerin sahip olduğu fiziksel donanım iyi (KB1, KB2, KB3)	Müşteri memnuniyetine yönelik hizmetler Personel memnuniyetine yönelik hizmetler
Özel		-Son teknolojik donanıma sahip (ÖB1) -Sahip olduğu teknoloji birimi var (ÖB1) -Şubelerin sahip olduğu fiziksel donanım iyi (ÖB1)	Şubenin fiziksel şartları
Yabancı		-Son teknolojik donanıma sahip (YB1, YB2) -Sahip olduğu yazılımı var (YB1, YB2) -Sahip olduğu teknoloji birimi var (YB1) -Şubelerin sahip olduğu fiziksel donanım iyi (YB1, YB2)	Bilgi teknolojileri kullanımı

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Berrin ÇAĞLAYAN

Doğum Yeri – Tarihi : Antalya/ 06/03/1981

Eğitim Durumu

Lisans Diploması : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm Fakültesi,
2007

Yüksek

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya

Tez Konusu : Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Rekabet Stratejileri
Açısından İçerik Analizi ile İncelenmesi

Yabancı Dil : İngilizce

E-Posta : brn_caglayan@hotmail.com