

**BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN TİCARİ
BANKALARIN YÖNETİM ŞEKLİ VE
ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE
ETKİLERİ**

(Doktora Tezi)

Nuray Uzkesici

Eskişehir, 1993

T. C. Anadolu Üniversitesi
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN
TİCARİ BANKALARIN YÖNETİM ŞEKLİ VE
ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE
ETKİLERİ**

(Doktora Tezi)

Nuray Uzkesici

Danışman:

Prof. Dr. Şan Öz-Alp

Eskişehir, 1993

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ÖZET

Bilgi teknolojisinin işletmelerin organizasyonu ve yönetimi üzerine etkileri uzun yıllardır pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yılların başından itibaren bilgi teknolojisindeki gelişmeler, ülkelerin liberalleşme eğilimlerinden dolayı bankacılık sektöründe rekabetin artması, müşteri taleplerindeki gelişmeler ve globalleşme, bankacılıkta devrim olarak nitelendirilebilecek değişimlere neden olmuştur.

Bu çalışmada yukarıda sözü edilen koşullarda ticari bankalar açısından bu değişimlerin analiz edilmesi ve ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada teknolojiye en çok yatırım yapan Türk ticari bankalarından dokuzu incelenmiştir. Bunlar, Yapı ve Kredi Bankası, İş Bankası, Pamukbank, İktisat Bankası, T. Dış Ticaret Bankası, Vakıflar Bankası, Garanti Bankası, Bank Ekspres, Eskişehir Bankası'dır.

Araştırmada tarama, görüşme ve gözlem yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Değişimler merkezleşme / merkezleşmeme, karar verme, şube sayıları, şube fonksiyonları, personel sayıları ve nitelikleri, faaliyetlerin bölümlendirilmesi, yönetim alanı ve yönetim basamakları, bölge örgütleri açısından ayrı alt başlıklar altında incelenmiştir. Çalışma henüz bu değişimi gerçekleştirememiş ticari bankalar açısından önem taşımaktadır.

ABSTRACT

The great impact of information technology on organizational life and management structure has been the subject of a variety of disciplines. Accordingly, different conflicting views and theories have been constructed. One of the contemporary issues is effects of information technology on commercial banking. During the last decade, researchers have especially devoted their focus on the organizational change and management styles. This was largely because, besides the effects of information technology, the increased change in economic & political trends have also affected commercial banking.

In this study, the affects of information technology on the organizational structure and style of management in commercial banking has been studied.

The concept of information technology, the developments in information technology; the management and organizational structure in commercial banks; the use and implementation of information technology in commercial banks have been reviewed.

The final chapter of the study covers how information technology had changed the management style & organizational structure in nine Turkish commercial banks. The effects of change was subject to the following areas: Centralization & decentralization, decision making, number of branches and functions, the quality & quantity on human resources, departmentalization, span of control, hierarchical levels in management and regional offices. This research is of particular interest to those commercial banks which have not gone trough the transition from a traditional organizational form.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
I - BİLGİ TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELER	7
A - Bilgi Teknolojisi	7
B - Bilgi Teknolojisinin Kullanım Nedenleri	11
1 - Bilgi Hacmindeki Artış	12
2 - İşlem Karmaşıklığı	13
3 - Tepki Çabukluğu	13
C - Bilgi Teknolojisinin Gelişimi	15
1 - Bilgisayarlar ve Bilgisayar Teknolojisinde Meydana Gelen Gelişmeler	15
2 - İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler ve Veri İletişimi	21
II - BANKALAR, İŞLEVLERİ, TİCARİ BANKALARIN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI	25
A - Bankanın Tanımı ve Bankaların Sınıflandırılması	25
1 - Bankanın Tanımı ve İşlevleri	25
a. Bankanın Tanımı	25
b. Bankaların İşlevleri	28
2 - Bankaların Sınıflandırılması	31
a. Hukuki Yapılarına Göre Ayırım	32
b. Sermaye Kaynaklarına Göre Ayırım	32
c. Banka Sahipleri ve Kontrol Mekanizmalarına Göre Ayırım	33
d. Şube Sayılarına Göre Ayırım	34
e. Faaliyette Bulundukları Alanın Büyüklüğüne Göre Ayırım	34
f. Faaliyet Alanları ve Amaçlarına Göre Ayırım	35
g. Faaliyet Konularına ve İşlemlerinin Finansal Hacimlerine Göre Ayırım	36

B - Ticari Bankalar, İşlevleri, Yönetim ve Organizasyon Yapıları	39
1 - Ticari Bankaların Tanımı ve İşlevleri	39
2 - Ticari Bankaların Yönetim ve Organizasyon Yapıları	41
a. Bankalarda Üst Yönetim Organları ve Üst Yönetime Yardımcı Birimler	42
b. Genel Müdürlük Örgütü	45
c. Şube Yönetimi ve Organizasyonu	48
d. Bölge Müdürlükleri	50
III - BANKALARDA BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN KULLANIMI	52
A - Bankalarda Bilgi Teknolojisi Kullanımının Gerekliliği	52
1 - Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler	52
2 - Rekabetin Artması	52
3 - Müşteri Taleplerinde Meydana Gelen Değişmeler	53
4 - Globalleşme	55
B - Bankalarda Bilgi Teknolojisinin Kullanımı	59
1 - Bilgi Sistemleri ve Bankalardaki Uygulamalardan Örnekler	59
a. Yönetim Bilgi Sistemleri	60
b. Karar Destek Sistemleri ve Uzman Sistemler	61
c. Büro Otomasyonu ve Elektronik Posta	64
2 - Elektronik Bankacılık Uygulamaları	66
a. Plastik Kartlar	66
b. Otomatik Para-İşlem Makinaları	69
c. Satış Noktası Hizmetleri ve Satış Noktasından Elektronik Para Aktarım Sistemleri	75
d. Ev ve İş Yeri Bankacılığı	80
e. Telefon Bankacılığı	80
f. Elektronik Nakit Yönetimi Sistemleri	82
g. Veri İletişim Ağları ve Elektronik Para Aktarım Sistemlerine İlişkin Uygulamalar	85
3 - Bankalarda Hizmet İçi Eğitimde Bilgi Teknolojisi Uygulamaları	91

IV - BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN TİCARİ BANKALARIN YÖNETİM ŞEKLİ VE ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ	94
A - Bilgi Teknolojisinin Ticari Bankaların Yönetim Şekli Üzerine Etkileri	100
1 - Merkezleşme / Merkezleşmeme Üzerine Etkileri	108
2 - Karar Verme Üzerine Etkileri	119
B - Bilgi Teknolojisinin Ticari Bankaların Organizasyon Yapısı Üzerine Etkileri	125
1 - Şube Sayıları ve Şube Fonksiyonları Üzerine Etkileri	125
a . Şube Sayıları Üzerine Etkileri	130
b . Şube Fonksiyonları Üzerine Etkileri	137
2 - Personel Sayısı ve Personel Nitelikleri Üzerine Etkileri	142
3 - Faaliyetlerin Bölümlendirilmesi Üzerine Etkileri	159
a . Ticari Banka Organizasyonlarındaki Yeni Bölümler	162
b . Faaliyetleri Artan ve Önem Kazanan Bölümler	172
c . Faaliyetlerin Yeniden Bölümlendirilmesi	180
d . Yeni Organizasyon Yapılarında Görülen Bölümler Arası Yetki İlişkileri	189
4 - Yönetim Alanı ve Yönetim Basamakları Üzerine Etkileri	191
5 - Bölge Müdürlükleri Üzerine Etkileri	197
SONUÇ	204
EKLER	215
Ek 1. Görüşme Yapılan Kişiler & Pozisyonları/Ünvanları	216
Ek 2. Görüşmede Yararlanılan Soru Formu	219
Ek 3. Yapı ve Kredi Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	221
Ek 4. Yapı ve Kredi Bankası Şube (en büyük) Organizasyon Şeması	222
Ek 5. İş Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	223
Ek 6. İş Bankası Şube Organizasyon Şeması	224

Ek 7. Garanti Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	225
Ek 8. Garanti Bankası Ankara Bölge Müdürlüğü Organizasyon Şeması	226
Ek 9. Garanti Bankası Şube Organizasyon Şeması	227
Ek 10. Pamukbank Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	228
Ek 11. Pamukbank Bölge Müdürlüğü Organizasyon Şeması	229
Ek 12. Pamukbank A Tipi Şube Organizasyon Şeması	230
Ek 13. Pamukbank B Tipi Şube Organizasyon Şeması	231
Ek 14. Pamukbank C Tipi Şube Organizasyon Şeması	232
Ek 15. Pamukbank D Tipi Şube Organizasyon Şeması	233
Ek 16. Vakıflar Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	234
Ek 17. Akbank Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	235
Ek 18. Esbank Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	236
Ek 19. İktisat Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	237
Ek 20. T.Dış Ticaret Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	238
Ek 21. T.Dış Ticaret Bankası Şube Organizasyon Şeması	239
Ek 22. Bank Ekspres Genel Müdürlük Organizasyon Şeması	240
Ek 23. İş Bankasının Bankamatik ve Telefon Bankacılığı Hizmetleri (1992)	241
Ek 24. Yapı ve Kredi Bankasındaki Bireysel Bankacılık Faaliyetleri (1992)	243
Ek 25. Vakıflar Bankasındaki Bilgi Teknolojisi Uygulamalarının Gelişimi ve ATM, Future 2001 ve Telefon Bankacılığı Hizmetleri	245
YARARLANILAN KAYNAKLAR	251

GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve ticari hayattaki önemli değişimlerin ortaya çıkmasında itici bir faktör olarak kabul edebileceğimiz bilgi teknolojisi, hizmet işletmeleri arasından özellikle bankaların organizasyonu ve yönetiminde önemli, kökten değişikliklere neden olmaktadır.

Endüstri devriminden bu yana, banka toplumla endüstri arasında aracı olmuştur. Toplum kazancının bir bölümünü harcarken geri kalan kısmını da bankacılık sisteminin sunduğu olanakları kullanarak tasarruf etmiştir. Bankalar da toplanan bu paraları mal ve hizmet üretiminde gerekli yatırımı yapmak amacıyla endüstriye, bankalara ve diğer ihtiyacı olan tüketicilere ödünç vermiştir.

Bankaların bu aracı rolü, bugün pek çok ülkede banka olmayan kuruluşlar tarafından da yapılmaktadır. Büyük mağazaların kredi kartları dağıtması, posta çeki hizmetleri, menkul kıymet alımı satımına aracı olan kurumlar ve diğer para piyasası kurumları buna örnek gösterilebilir. Böylelikle bankacılık sektörü, kendi dışında kalan para piyasası rakipleri ile mücadele etmek zorunda kalmaktadır [1]. Benzer şekilde eskiden aralarında faaliyet konularına göre belirgin bir ayırım olan ticaret bankalarının faaliyet alanları, yasal esneklikler ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler nedeniyle giderek kaybolmaktadır [2]. Bu nedenle ticari bankalar hem kendi aralarında hem de banka olmayan kurumlarla gittikçe artan bir rekabet ortamına sürüklenmektedir.

-
- 1 Dimitris N. Chorafas ve Heinrich Steinman, *High Technology at UBS for Excellence in Client Service*, Zürih: Union Bank of Switzerland, 1988, s. 3.
 - 2 Margaret Rothwell ve Paul Jowett, *Rivalry in Retail Financial Services*, Londra: The Macmillan Press Ltd., 1988, s. 1.

Bankalar genel olarak "*para ticareti yapan kurumlar*" olarak tanımlandığında, paranın aslında bilgi (değer) taşıyan değersiz bir kağıt olduğu kolayca farkedilebilir. Önemli olan paranın üzerinde olan değer, yani bilginin yaratılması, satılması, el değiştirmesinde aracılık yapılması gibi fonksiyonların yerine getirilmesidir. Bu bakış açısından bilgi teknolojisinin hizmet sektöründe en çok bankaları etkilemesinin sürpriz olmayacağı açıktır [3]. Dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi, Türkiye'deki mevcut bilgi teknolojisi yatırımları arasında bankacılık sektörünün işlevi gereği en büyük paya sahip olması da bu nedenledir.

Ancak, teknolojinin başlangıçta ticari hayatta nakitsiz ya da kağıtsız bir sistem yaratacağı yönündeki beklentileri halen gerçekleştirememiş olduğu söylenebilir. Bu da günümüzde ilginin, geleneksel kağıda dayalı ödeme sistemlerinin yerini alan değişimlerden çok, müşterilere daha uygun alternatif hizmetler sunma fırsatı veren gelişmelere kaymasına neden olmuştur.

Modern bankacılığın tarihi batıda 300 yıl öncesine uzanmasına rağmen Türkiye'de gerçek anlamda bankacılık Cumhuriyet döneminde başlamıştır [4]. O tarihten günümüze değin, Türk bankalarının bir çoğu bilgi teknolojisinin olanaklarından geniş biçimde yararlandıkları, en azından yararlanmak için yoğun çaba sarfettikleri gözlenmektedir.

Konunun 1980'li yıllarda bu denli önemli olmasını sağlayan ise, bilgisayar teknolojisi ve veri iletişimi teknolojilerinde meydana gelen son gelişmelerdir. Geçmişte kapalı kapılar arkasında sınırlı uygulamalarda kullanılan bilgi teknolojileri, günümüzde banko önündeki işlemlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Bugün bankada çalışan personelin çoğunluğu teknolojiden yararlanmaktadır. Aynı zamanda her kesimden banka müşterilerinin teknolojik araçları bizzat kullanarak, bir anlamda bankacılık işlemlerini kendilerinin gerçekleştirdiği hız, zaman ve maliyet açısından verimlilik sağlayan uygulamalar, bankada hizmet sunmanın anlamını değiştirmiştir.

Bankalarda bilgi teknolojisindeki gelişmelerin yönetimde karar alma konusundaki önemli katkılarının da yararlanılmakta ve özellikle bankalar açısından bankacılık hizmetlerinin tasarımı ve sunumunda yarattığı kökten

3 Tom Forester, *High-Tech Society*, Cambridge: The MIT Press, 1987, s. 124.

4 Yalçın Ahıska, "Çok Şubeli Bankalarda İç Örgütlenme Sorunu", *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Y. 28, S. 5, Mayıs 1991, s. 44.

değişiklikler yaşanmaktadır. Daha da önemlisi bu değişimin etkilerinin hem bankalar hem de finans sektörü üzerinde bilgi teknolojisinde devam eden gelişmeler ile birlikte daha da süreceği öngörülmektedir.

Teknolojinin geri kalmış ülkeler veya kalkınmakta olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasındaki farkı azaltma yönünde bir fırsat yaratacağı beklentisi, Türkiye’de en azından bankacılık sektörü için gerçekleşmiş görünmektedir. Ne var ki, bu geçiş süreci oldukça sancılı gerçekleşmektedir. Çünkü teknolojinin etkin kullanımı ve teknoloji destekli iş görme alışkanlığı konusunda, kısaca bilgi teknolojisinin yönetimi konusundaki deneyimsizlikler bir olumsuzluk durumu meydana getirebilmektedir. Buna bağlı olarak, bilgi teknolojisi uygulamaları işlevselliğini yitirebilmekte, ya da çok miktarda yanlış yatırımlar gerçekleştirilebilmektedir.

Türk ticaret bankaları kısa sürede pek çok şeyi daha çabuk biçimde gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır. Bu nedenle ticaret bankaları belli bir düzeye ulaşmış olmakla birlikte, bazı sorunlarına çözüm bulabilmiş değillerdir.

Türkiye’de ulusal bankacılık geliştikçe ve bankaların şube sayıları arttıkça, daha önce benimsenmiş olunan yönetim şekli ve organizasyon yapıları yeterli olmamaya başlamıştır. 1980’li yılların ortalarında başlayan yoğun bilgi teknolojisi yatırımları ve uygulamaları ticari bankaların, daha öncede de var olan organizasyon sorunlarını daha da ön plana çıkarmış ve bankaları organizasyon yapılarını gözden geçirmeye itmiştir [5]. Bunun yanı sıra, bilgi teknolojisinin kendisi de iş görme yöntemlerinin değişmesine olanak sağladığı için yeniden organizasyon çalışmalarına neden olmaktadır.

Değişimin örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçası olduğu görüşünden hareketle, işletme yönetimi uzmanları geleceğin yönetim şekli ve organizasyonları üzerinde daha yoğun bir şekilde düşünme ve araştırma yapma arayışı içine girmişlerdir. Bilgi teknolojisinin işletmelerin organizasyon yapısı, yönetim yapısı ve personelin rolü ve bireyler ya da gruplar arasındaki ilişkiler üzerinde önemli etkileri olduğu kabul edilmesine rağmen, bu etkilerin şiddeti ve yönü konusunda geçerli genel bir teorik taban henüz oluşturulamamıştır.

Bu çalışma Türkiye’de ticari bankalar özelinde bilgi teknolojisinin yönetim şekli ve organizasyon yapısı üzerine etkilerini ortaya çıkararak, bankacılık sektörüne gerek ulusal gerekse uluslararası alanlardan kaynaklar aracılığıyla yol gösterici

olması ve gelecekteki eğilimler konusuna ilginin artmasını sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

A maç :

Bu araştırmanın amacı bilgi teknolojisinin Türk ticari bankalarının yönetim şekli ve organizasyon yapıları üzerine etkilerini incelemektir.

Kapsam :

Araştırmanın amacı doğrultusunda Bilgisayar Dergisi'nin [6] Türkiye'de teknolojiye en çok yatırım yapan kuruluşlar sıralamasında (askeri kurumlar hariç) ilk elliye giren ticari bankalar ve sektördeki bu değişimi gerçekleştirmede öncü olduğu varsayılan diğer ticari bankalar arasından 9'u araştırmanın veri kaynağını oluşturmuştur. Bu bankalar ve bankaların faaliyet alanları aşağıda verilmiştir.

1. Yapı ve Kredi Bankası (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)
2. İş Bankası (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)
3. İktisat Bankası (Çoğunlukla Kurumsal Bankacılık)
4. Pamukbank (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)
5. Dış Ticaret Bankası (Çoğunlukla Kurumsal Bankacılık)
6. Esbank (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)
7. Vakıflar Bankası (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)
8. Bank Ekspres (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)
9. Garanti Bankası (Bireysel Bankacılık; Kurumsal Bankacılık)

Bu bankalar yanı sıra, ulaşılabilirdi ölçüde ve araştırma verilerini desteklemek amacıyla Emlak Bankası, Halk Bankası, Ziraat Bankası, Akbank, Tarihbank'ın şube yetkilileri ile ve Koç-Amerikan Bankası'nın otomasyondan sorumlu genel müdür yardımcısıyla da görüşülmüştür.

Araştırma Modeli :

Bu araştırmada kaynak tarama, gözlem ve görüşme tekniklerine dayalı tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan bankaların genel müdürlükteki organizasyon ve bilgi işlem bölümleri yöneticileri, krediler bölümlerindeki üst düzey ve diğer yetkili kişilerle doğrudan görüşme yapılmıştır (Ek.1). Bunun yanı sıra, iki bankanın bölge müdürlüğü yetkilileri ve tüm bankaların Eskişehir’de bulunan şubelerinden yetkililerle de görüşülmüştür. Genel müdürlük birimlerindeki görüşmeler teyp aracılığıyla kasetlere kaydedilmiştir. Görüşme yapılan kişilerin zaman sınırlılığı nedeniyle, görüşmeler telefon görüşmeleri ve faks yardımıyla desteklenmiştir.

Araştırmada konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan, Türkiye Bankalar Birliği’nin en son Mayıs 1993’te yayınlanan istatistik raporlarından, bankaların yıllık faaliyet raporlarından yararlanılmıştır.

Sınırlılıklar :

- Bu araştırma kapsamında yer alan bankalar Ankara, İstanbul, Bursa ve Eskişehir illerindeki genel müdürlük, bölge müdürlüğü ve şubeler ile sınırlıdır.
- Görüşme yapılan yetkililerin bu görüşme için sınırlı bir zaman dilimi ayırmaları, bazı uygulamaların gizli tutulmak istenmesi bu araştırmanın sınırlılıkları içindedir. Bu noktada elde edilebildiği ölçüde bankaların yıllık raporlarından faydalanılmaya çalışılmıştır.
- Görüşme yapılan bazı kişiler bu süreçteki sorunları kayda geçilmemesi şartıyla açıklamışlardır. Bu nedenle, özellikle çalışmanın dördüncü bölümünde bazı durumlarda banka adı verilmemiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bilgi teknolojisindeki son gelişmelerden söz edilmiş, bilgisayar teknolojisi ve iletişim teknolojisi konularında genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Bu gelişmeler ticari bankaları etkileyen yeni teknolojiler üzerinde bir temel bilgi niteliği taşımaktadır.

İkinci bölümde ise, ticari bankalar hakkında genel bir bakış açısı veren tanım, işlevler, yönetim ve organizasyon yapıları gibi konular üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, ticari bankalarda değişimin temelini oluşturan bilgi teknolojisi uygulamalarından söz edilmiştir. Bu bölümde geleneksel ticari bankacılık faaliyetlerinin ne denli değişime uğradığı ve bankaların bir finansal sistem içinde hakim olan özelliklerinin tehdit altında olduğu ve geçmişe oranla daha dinamik

bu ortamda yönetim şekli ve organizasyon yapılarının yeniden gözden geçirilmesinin ve düzenlenmesinin gerekliliği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, şube bankacılığının uygulandığı bankacılık sisteminde bilgi teknolojisine dayalı değişimin etkileri yönetim şekli ve organizasyon yapısı alt başlıklarında incelenmiştir.

BÖLÜM I

BİLGİ TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELER

A - Bilgi Teknolojisi

Karar ve değer oluşturmaya sağlayacak işlenmiş veriye ad olan bilgi, maliyeti ve bedeli olan bir güç kaynağıdır. Bilgi, endüstri ötesi toplumlar için temel kaynak olarak ele alınmaktadır [7]. Bu tür toplumlarda, ulusların zenginliğinin bilgi (information / knowledge) [8] ve zihin gücüne (intelligence) bağlı olacağı öne sürülmektedir [9]. /İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bilgisayar teknolojisi, bilgi toplumu, yapay zeka, robotlar, iletişim ağları gibi kavramların sürekli karşımıza çıktığı bir dönem olmuştur/ Gelişmiş ülkeler bir yandan bu teknolojiler üzerindeki çalışmalarına devam ederken, bir yandan da bu teknolojilerin toplumsal etkilerini incelemeye [10] ve geleceğe yönelik tahminler yapmaya çalışmaktadırlar. Üçüncü dünya ülkelerinin ise, gelişmiş ülke durumuna gelme yolunda belki bir fırsat yakalamış olma güdüsüyle bu teknolojileri kavrama, kullanma ve hatta üretme yönünde hareket ettikleri görülmektedir.

- 7 1970'li yıllarda Daniel Bell, Peter Drucker ve Yoneji Masuda gibi çeşitli yazarlar, batının endüstrileşmiş ekonomilerinin endüstri ötesi hizmet ekonomilerine ve bilgi toplumlarına doğru ilerlediklerini iddia etmişlerdir. Bu yazarlardan Daniell Bell, bilgi toplumunun temel karakteristiklerini şöyle sıralamıştır: "Ekonomisi büyük çapta hizmete dayalı, mesleki ve teknik grupların toplumda egemen olduğu, kuramsal bilgi temeline dayalı ve bilgisayar destekli yönetim ve sorun çözme sistemleri son derece gelişmiş, en azından potansiyel olarak kendi kendine yetecek kaynaklara sahip bir teknoloji toplumu." Daha geniş bir tartışma için bkz.: Alvin Toffler, *Future Shock*, New York: Bantam Books, Inc., 1970, s. 490-491 (Kitabın Türkçe çevirisinde bu kısımlar yer almadığı için İngilizce aslı kaynak gösterilmiştir). Alvin Toffler(Çev.:Ali Seden), *Üçüncü Dalga*, İstanbul: Altın Kitaplar, 1981, s. 28-29. .
- 8 Türkçe'de "knowledge" teriminin karşılığı olarak bilgi, üst-bilgi gibi terimler kullanılmaktadır. "Data" karşılığı olarak veri kelimesinin yaygın olarak kullanılmasına rağmen, "information" için bazı yazarlar haber, enformasyon, öğreni gibi karşılıklar kullanmayı tercih etmektedirler. Bu konudaki tartışmalar için bkz.: Ziya Aktaş vd., *Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1987, s.7 ; Aydın Uğur, "Bilgi?", *Monitör* , 4 Aralık 1989, s. 6.
- 9 Debenham'e göre, sanayileşmiş toplumlarda ulusların zenginliği, sahip oldukları doğal kaynaklara, sermaye birikimine ve silah gücüne bağlıdır. John K. Debenham, *Knowledge Systems Design*, Avustralya: Prentice Hall Inc., 1989, s.7.
- 10 1977 yılında ilk olarak M.Porat ve M. Rubin bilgiye yönelik faaliyetlerin büyük boyutlara varması nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri'nde meydana gelen yapısal değişiklikleri ölçmeye çalışmışlardır. Daha sonra OECD'den uzman bir grup, bu etkilerin genel bir eğilim meydana getirip getirmediğini anlamak için dokuz OECD ülkesini kapsayan bir araştırma başlatmıştır. OECD-ICCP(6), *Information Activities, Electronics and Telecommunications Technologies*, Paris: Information, Computer, Communications, Policy Serisi-6, 1981, s.3-4.

Bilgi teknolojileri, toplumsal yapı üzerinde meydana getirebileceği değişimler nedeniyle çağımızdaki ilginin odak noktası olmaktadır. Daha şimdiden bu etkileri aşağıdaki üç alanda gözlemlemek mümkündür.

- Yönetim ve karar alma süreçleri üzerindeki etkileri (yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, uzman sistemler vb.),
- Ürünler ve üretim süreci üzerindeki etkileri (mikro dalga fırınlar, otomatik makineler, üretimde robotların kullanımı vb.),
- Uluslararası ticaret ve ekonomik ilişkiler üzerine etkileri (istihdam, çalışma koşulları, yeni uluslararası örgütler vb.).

Bilgi teknolojisi kavramı konusunda çeşitli görüşler vardır. Kimi yazar, bilgi teknolojisi terimini bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birlikte kullanılmasıyla yaratılmış güçlü sistemler olarak kabul etmektedir. Bilgisayar ve iletişim endüstrilerinin bağımsız ya da birarada kullanılmalarına ilişkin ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin tümü mikroelektronik'le yakından ilgilidir. Entegre devrelerin boyutlarındaki küçülme ve kapasitelerindeki genişlemeler, maliyet/performans oranının çarpıcı bir şekilde azalmasına fırsat vermiştir. Aynı kaynaktan yeni bilgi teknolojisi kavramının, bilgisayar, veri iletişimi, büro-makina sistemleri ve teknolojilerinin birbirine yaklaşması, birleşmeye doğru gitmesi anlamında kullanıldığı da vurgulanmaktadır [11].

R.G. Anderson ve K.M. Gough ise, bilgi teknolojisini hemen hemen ofis otomasyonuna denk tutmaktadırlar. Çünkü ofis otomasyonu, yalnızca bilgisayarlardan değil, bütün iletişim araçlarından ve ortamlarından (optik disk, manyetik disk gibi) bir arada faydalanmak anlamındadır. Dolayısıyla ofis otomasyonu hem bilgisayar, hem de iletişim teknolojilerinin ve hatta çoklu ortamın (multimedia) kullanıldığı tek otomasyon biçimidir. Bürolarda kullanılan bilgisayar, telefon, teleks, faks gibi makinelerin bilgi teknolojisinde elde edilen gelişmeler sayesinde birbirine entegre olma yolunda geliştirildikleri

gözlendi. Henüz bugün bilgi teknolojisinin iddia ettiği kağıtsız büro ortamı gerçekleşmemiştir. Ancak bu durum, büyük çaplı bir teknolojik yetersizlik nedeniyle değil, sistemi oluşturacak alt yapı çalışmalarının yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır [12].

Christopher Wilkinson ise, bilgi teknolojisinin hesaplama (computing) [13], yazılım, mikroelektronik ve veri iletişimi [14] alanlarını kapsadığını vurgulamaktadır. Özellikle veri iletişiminin önemi üzerinde duran Wilkinson ve konuyla ilgili diğer uzmanlar, Avrupa Topluluğunun 1992'ye hazırlanması nedeniyle bir takım çalışmalar başlatmışlardır. Bu çalışmalar, veri iletişimi konusunda eksikliği duyulan gümrük işlemleri ve katma değer vergisi politikaları saptama ve iletişimde bir dünya standardı oluşturma yönündedir [15].

L.A. Nefiodow, konuya daha kapsamlı yaklaşmaktadır. Nefiodow, bilgi teknolojilerini çeşitli alt teknolojileri içine alan ve asıl halkaları *bilgisayar teknolojisi* ve *mikroelektronikten* oluşan bir zincire benzetmektedir. Birbiri ile etkileşen zincirin diğer öğeleri, kişisel bilgisayarlar, yeni iletişim hizmetleri, ofis otomasyonu, üretim otomasyonu ve eğlence elektroniğidir. Bu zincirler, bilgi teknolojisi gelişiminin önemli, fakat olağan bir uzantısıdır. Zinciri oluşturan bu halkalar, hem birbirlerinden bağımsız, hem de birbirleriyle bağımlı çalışabilirler [16].

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerini birbirine yaklaştıran sıçramayı, daha önceki bilgi teknolojisi teriminden ayırt etmek ve son gelişmelerden söz edildiğini vurgulamak amacıyla Nefiodow gibi bazı yazarlar, Yeni Bilgi Teknolojisi(New Information Technology) ya da Yeni Teknolojiler (New Technologies) terimini

- 12 R.G. Anderson ve K.M. Gough, *Stage 2: Information Technology Management*, Londra: Pitman Publishing, 1987, s.2.
- 13 Sözlük anlamı hesaplama olan "computing " terimi, bilgisayarların yaygınlaşmasıyla birlikte, bilgisayarlarla yapılan işlemlerin tümünü adlandırmak üzere özel bir anlam kazanmıştır.
- 14 Veri iletişimi, "telecommunications" teriminin karşılığı olarak kullanılmıştır. Bu alanda pek çok yazar, data communications, telecommunications ve teleprocessing terimlerini birbiri yerine kullanmaktadır. Jerry FitzGerald, *Business Data Communications*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988, s.12.
- 15 Christopher Wilkinson, "EC Policies for IT Applications", *Seminer on Information Technology and Economic Development: The Role of Government, Private Sector and the Professional Community* , Yayınlanmamış Bildiri, İstanbul, 3-5 Kasım, 1986, s.3.
- 16 L.A. Nefiodow, "Information Technology: Facts, Trends and Perspectives" içinde: N. Kaya Kılan, "Bilgi ve Bilgi Teknolojisi", *TBD 7. Ulusal Bilişim Kurultayı, Bilişim '88 Bildiriler*, Ankara: TBD Yayınları, Eylül 1988, s. 353.

kullanılmaktadırlar [17]. Bu incelemede son gelişmeler ağırlıklı olmak üzere, bilgi teknolojisi terimi bu anlamlarda kullanılacaktır.

/Bilgi teknolojisi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir./

Çağdaş bilgi teknolojisini doğuran temel bulgu "bellekte program", "depolama/erişme", ve "iletişim" bütünleşmesidir. Von Neumann'ın buluşu olan bellekte program denetimi ile bilgi işlem yöntemlerini yürütme süreci, bilgi teknolojinin başlangıç noktası sayılabilir [18].

/Bilgi teknolojisi alanında iki önemli itici güç vardır. Bunlardan birincisi elektronikte boyutların küçülmesine bağlı olarak ortaya çıkan maliyet düşüşleri; ikincisi ise bilgisayarların ve veri iletişimi sistemlerinin birlikte kullanılabilmeleridir./ Diğer bir deyişle, bilgisayar ve iletişim endüstrilerindeki teknolojik değişim, mikro elektronikteki gelişmelere yakından bağlıdır. Bu bağlamda bilgi teknolojisi terimi, donanım ve yazılımdan oluşan bilgisayarları, iletişim teknolojilerini ve mikro elektronığı kapsamaktadır. Entegre devrelerin boyutlarındaki küçülme ve kapasitelerindeki genişlemeler maliyet/performans oranının çarpıcı bir şekilde düşmesine neden olmuş ve bu da bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmıştır [19].

/Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bir arada kullanılmasıyla yaratılan güçlü sistemler, büyük miktarlardaki bilgiyi hareketli kılmaya özen göstermektedirler./ Aslında bilgisayarlar arasında veri alışverişi, geleneksel telefon hatları ile daha önceleri de söz konusuydu. Ancak, elektronik telefon santrallerinin ortaya çıkması, uyduların kullanımı ve fiber optik konusundaki gelişmeler, iletilen bilgi miktarında önemli boyutta artışlara neden oldu./İletişim teknolojisi, analog bilgi gibi sayısal bilginin de transferini ve dolayısıyla bilgi akışının hızlanmasını, daha büyük miktarlara ulaşmasını ve bilgi aktarılmasındaki kalitenin yükseltilmesini sağlamıştır./[20]. Ses, görüntü veya elektronik sinyaller olarak alınan veri ya da

- 17 Nabi Avcı ve çalışma arkadaşları, hazırladıkları bir raporda "Yeni Teknolojiler" terimini kullanmışlardır. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Nabi Avcı vd., *Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri*, Eskişehir: Anad. Üni.. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 1989, s. 36.
- 18 Kılan, s. 352 - 353.
- 19 OECD - ICCP (6), s. 12, 71 - 72.
- 20 Sayısal sinyaller bilgisayarlarda -genelde terminaller, kelime işlemciler, iş istasyonları gibi elektronik ekipmanlarda- kullanılan yaygın dildir. Bilginin analog yerine sayısal olarak transferi, kayıpların daha az olması sonucunu doğurmuştur.Anderson ve Gough, s.82.

iletilerin düşük maliyetli elektronik transferi, bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmıştır.

/20. yüzyılın sonuna gelirken, gelişmiş ülkelerde doğup yayılan bilgi teknolojisi, yöntem ve araçları ile ekonominin her kesimini etkilemektedir/[21]. Bilgisayar, mikroelektronik ve iletişim üçlüsü içinde yeni uygulama yöntemlerinin bütünleşmesi ile bilgi üretiminin ve kullanımının en üst düzeyde olması beklenmektedir. Bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı, toplumların yapısında hizmet sektörünün aşırı gelişmesi, niteliksiz işgücü talebinin düşmesi ve çalışma saatlerinin azalarak boş zaman tüketiminin artması gibi köklü değişikliklere neden olmaktadır [22].

Bilgi teknolojisinin imalat endüstrilerinde, kaynak endüstrilerinde ve iletişim sektöründeki etkilerini bir yana bırakırsak, en çarpıcı değişikliklerin perakendecilik ve finans sektöründe ortaya çıktığını söyleyebiliriz [23]. Çünkü ticaret yaşamının tümü bilgi üzerine kurulmuştur. Bu nedenle bankalar ve perakendeciler maliyetlerini aşağıya çekme ve rekabet güçlerini arttırmak için bu teknolojilere ve otomasyona ağırlıklı olarak yatırım yapmaktadırlar. Plastik para, hızlı bir şekilde kağıtla yer değiştirmektedir. Dünya borsalarının birbirleriyle anında iletişimi, bilgi teknolojisinin ürünü olan uluslararası birleşmelerle sağlanmaktadır.

B - Bilgi Teknolojisinin Kullanım Nedenleri

/21. yüzyıla yaklaştığımız şu yıllarda, Türkiye’de de hissedilmeye başlayan, insanların gerek ev gerekse iş yaşamlarını oldukça etkileyen bir değişim gözlenmektedir. Bu değişimin itici güçlerini, ekonomik, teknolojik ve politik eğilimler, kaynağını ise mikroelektronik, bilgisayarlar ve her türlü verinin iletimini sağlayan iletişim araçları teknolojisi oluşturmaktadır. Endüstri toplumu aşamasını tamamlamamış olmakla beraber bilgi toplumu olmaya hazırlanan ülkemizde bilgisayarlı tren ve uçak rezervasyon işlemleri, otomatik para çekme ve yatırma makinalarının kullanımı, üniversitelerin yurt dışındaki üniversitelerle ve bilgi bankaları ile bağlantı kurması, evlerimizde günden güne çoğalan sayısal(digital) teknoloji ürünleri tanık olduğumuz ve kullandığımız teknoloji örneklerinden birkaçını oluşturmaktadır.

/ Bilgi teknolojisi kullanımının temel nedenleri, bilgi hacminde meydana gelen

21 Bu konuda bkz.: OECD - ICCP (6), s. 72 - 75; Forester, s. 3 - 7.

22 Andre Gorz, *Cennetin Yolları*, İstanbul: Afa Yayınları, 1983, s. 152, 174 - 176.

23 Forester, s. 3; Larry Long, *Introduction to Computers & Information Processing*, New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1988, s. 181.

önemli artışlar, işlemlerin karmaşıklaşması ve tepki çabukluğunun gerekliliği olarak sıralanabilir. Bu nedenler işletmelerin iç ve dış çevre koşullarında meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ekonomik hayatta, özellikle bankacılık sektöründeki rekabeti karşılama; dışa açılma; maliyet indirimleri ve verimlilik artışı sağlama; dünya para ve sermaye piyasaları ile iletişim kurma bütünleşme, Avrupa Topluluğu'na hazırlanma, değişen şartlara ve taleplere anında cevap verme gibi,

1 - Bilgi Hacmindeki Artış

Bilgi teknolojisinin bugün yaygın olarak kullanılmasının ve toplumun her kesimine sızmasının önemli nedenlerinden biri, insanlara ve kurumlara akan bilgi hacmindeki önemli artışlardır. Bilgi hacminin artması, onun anlaşılmasını ve kullanımını gittikçe güçleştirmektedir.

Bilgisayarlar, çok önceleri sadece karmaşık hesap problemlerinin çözümünde ve ikinci dünya savaşı yıllarında savunma araştırmalarında kullanılmışlardır. Günümüzde gittikçe artan bilgi hacmi nedeniyle daha farklı alanlarda bu teknolojiyi anlama ve kullanma ihtiyacını ortaya çıkıştır. Endüstri devrimi, onu izleyen çok çeşitli araştırma programları ve pek çok ülkede sosyal, ekonomik ve politik olgulardaki değişim ve gelişim sonucu ortaya çıkan bilgilerin miktarı, oldukça büyük boyutlara ulaşmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilgisayar sistemlerinin ancak dörtte biri fen-mühendislik ve araştırma çalışmalarında, geri kalan dörtte üçü ise yönetim, bankacılık, sigorta ve diğer meslek dallarında kullanılmaktadır [24].

Aslında bilgi teknolojileri ile bilgi hacmi arasında karşılıklı bir etki söz konusudur. Gelişen bilgi teknolojisi insanlara sürekli bilgi akışı sağlarken, artan bilgi hacminden verimli bir şekilde yararlanabilmek ve sağlıklı kararlar alabilmek için de bilgi teknoloji kullanım ihtiyacı doğmaktadır. Bilgi teknolojisi bilgi işleme ve bilginin değiş-tokuşu konusundaki üstünlüklerinden dolayı kullanılmaları zorunlu duruma gelmiştir. Dolayısıyla bilginin üretilmesindeki hız kadar, onun iletilme süresinin kısalığı konusunda elde edilen başarılar, yeni bilgilerin üretimini hızlandıracak, bu da bilgi hacmindeki artışa etki edecektir. Son yıllarda Türkiye'de, bilgi teknolojisinin alt yapısı konusundaki gelişmeler sayesinde kullanımı da hız kazanmaya başlamıştır.

2 - İşlem Karmaşıklığı

Bankacılık sektöründe toplumdaki ekonomik ve sosyal gelişmelere bağımlı olarak hizmetlerin zenginleştirildiği ve aynı oranda da karmaşıklaştığı söylenebilir. Banka yetkililerinin açıklamalarına göre İş Bankası'nın 1989 yılında 8 milyon olan işlem hacmi, 1990'nın sadece Ocak ayında 20 milyon işlem olarak gerçekleşmiştir. Bu sayılar sadece bankamatiklerde gerçekleştirilen işlem sayısıdır. Aynı bankanın ana sisteminden geçen günlük ortalama işlem sayısı 1988'de 500.000 iken 1990 yılında bu sayı 800.000 olarak gerçekleşmiştir [25]. Bu işlem yükünü kaldırmada teknolojinin önemli katkıları söz konusudur. Türkiye'de günlük döviz kuru uygulamalarının başlatılması, döviz kurlarında meydana gelen değişimlerden doğan risklerin hesaplanmasında bir takım belirleyici rasyoların üretilmesi, döviz endeksli kredilerin takip edilmesi, sermaye piyasasının gelişmesine bağlı olarak bankaların bu piyasalarla olan ilişkileri, dış ülkelerdeki kendi şubeleriyle veya satın alma ya da birleşme yoluyla sahip oldukları yeni bankalarıyla olan ilişkileri, ülkeler arası ticarete bağlı olarak izlenmesi gereken işlemler, işlem karmaşıklığını arttırmaktadır. İşlem karmaşıklığına bağlı olarak meydana gelebilecek hataların en alt düzeye indirilmesi ise bilgi teknolojisi sayesinde olacaktır.

Bankalar, diğer işletmeler gibi tüketici tercihlerindeki değişimlere karşı duyarlı olmak zorundadırlar. Bu değişimlerin son yıllarda hızlı bir şekilde ortaya çıkması işletmeleri bilgi teknolojilerine doğru itmektedir. Daha önceleri de ihtiyaç duyulan, fakat üretilemeyen faaliyetlere ilişkin raporlar, istatistikler vb., bilgisayarlar sayesinde üretilerek yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır. Günlük işleri süratle yerine getirmek, bilgi ve iletişime dayalı bir sektör olan bankacılıkta verimi büyük ölçüde arttıracaktır.

3 - Tepki Çabukluğu

Artan bilgi hacmi ve işlemlerin karmaşılaşmasının yanında taleplere anında cevap verme ve değişen şartlara uyum sağlama bilgi teknoloji kullanımının ana nedenlerindendir. Birinci sınıf bir yönetim sisteminin temel şart olmasıyla birlikte, işletmelerin yıldan yıla gittikçe artan rekabet ortamında diğer işletmeleri ve kurumları sürekli izleyebilmeleri ve hızlı değişen iş ortamını takip edebilmeleri, sadece ileri teknolojileri kullanabilmeleriyle mümkün olabilir. Gerek işin yapılmasında doğrudan, gerekse kolaylaştırıcı bir faktör olarak devreye giren bilgi teknolojisi, bankacılık sektörünün en büyük sorunlarını bu özelliği ile çözebilecek kapasitededir. Zira banka işlemleri, günlük olarak anında bitirilmeyi gerektiren

ticari ve mali işlemlerden oluşur. Para arzı ile para talebinin dengelenmesinde ise bu hız çok daha önemlidir. Bankacılıkta hizmetlerin çeşitlenmesinin yanında, bu hizmetlerin teknoloji sayesinde daha kısa sürelerde yerine getirilmesi, eskinin yöntemlerine nazaran daha hızlı ve güvenli sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir. Bu nedenle bankalarda, kredilerin dağıtım işlemlerinde, kredi talebinde bulunan müşteri dosyalarının incelenmesinde, ekonomik durumlarının analizi yapıldıktan sonra uygun kredi biçiminin ve kaynağının bulunmasında bilgi teknolojisinden yararlanılmaktadır [26].

İş dünyasında işlemlerin tamamlanması ve gerekli birimlere iletilmesi, yani iş görme süresi çok önemlidir. Eskiden de bilgiler bir yerden diğer bir yere ulaştırılabiliyordu. Ancak günümüzde önemli olan sadece iletim değil, bu iletimin hızı ve güvenilirliğidir. Ülkede bulunan bir yabancı banka, ithalatçı/ihracatçı bir firmanın akreditif sorununu teknoloji sayesinde diğer bankalardan daha kısa bir sürede çözebiliyorsa, tüketiciler açısından diğer bankalardan daha çok tercih edilebilir. Zira genellikle insanlardan eskiden olduğu gibi bankanın saatlerce hesap kartonu aramasını, hesabına para gelip gelmediğini öğrenmek için mesai saatleri kısıtı altında uzun süreler banko önünde kuyrukta beklemesini, kredi talebinde bulunan bir müşterinin cevap için ayları gözden çıkartmasını artık bekleyemeyiz. Eskiden de bu tür tepkilerin çabukluğu bir banka için avantajdı. Ancak bu tür hizmetler sunan kurumların yaygın olduğu bir çevrede tepki çabukluğu konusunda geri kalan kurumlar, uzun dönemde zarar görebilirler.

Bilgisayarların programlanabilir olma özelliği, tepki çabukluğu anlamında hizmet sektöründe olduğu kadar, imalat sektöründe de bir avantaja sahiptir. Eskiden sadece bir ürünün üretilmesi için düzenlenmiş üretim hatlarında, şimdi daha kısa sürede başka bir ürünün ya da parçasının üretilmesine geçilmesi mümkün olmaktadır. Bu üretim sistemleri işletmenin programlarında kolaylıkla değişiklik yapılmasını sağlarken, esneklikleri sayesinde değişen taleplere tepkinin hızlanması avantajını getirmiştir.

Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, yöneticilerin karar verme süreçleri, oldukça önemli bir konu olmuştur. Çünkü kendisine gerekli verilerin sunulduğu bir yönetici, gelişen olaylar ve oluşumlar karşısında bir tepkide bulunma durumundadır. Bu tepkinin hızına ve kalitesine yardımcı olacak zamanlı, yeterli ve doğru bilginin üretilmesi de bilgisayara dayalı yönetim sistemlerini, başka bir deyişle Yönetim Bilgi Sistemlerini kurmayı gerektirmiştir. Böylece bilgi teknolojisi, mal ve hizmet üretiminde olduğu kadar yönetimde de tepki çabukluğu anlamında kullanılmaktadır.

İşletmelerin ve bireyin ihtiyaç duyduğu tepki hızı teknoloji ürünleri ile de biçimlenmektedir. Çünkü bu ürünler daha önceki alışkanlıklarımızı alt üst edecek avantajlarla bize sunulmaktadır. Bugün, bilgisayarlar gibi pek çok bilgi teknolojisi ürünü giderek hayatımızın vazgeçilemez ürünleri konumuna gelerek, tüketim alışkanlıklarımızı da değiştirmektedir.

/ C - Bilgi Teknolojisinin Gelişimi /

Bilgi teknolojisinin gelişimi, çalışma konumuzun kapsamı açısından, kendisini ortaya çıkaran bileşenlerden, yalnızca bilgisayar ve veri iletişimi teknolojilerindeki gelişmelerden söz edilerek anlatılacaktır. Çünkü bankacılık sektöründe meydana gelen çoğu değişim ve gelişmeler, bilgisayar ve veri iletişimi teknolojilerinin bir arada kullanılmalarına dayanmaktadır.

1- Bilgisayarlar ve Bilgisayar Teknolojisinde Meydana Gelen Gelişmeler

/Bilgisayarlar, verilerin elde edilmesi, sınıflandırılması, sıralanması, hesaplanması, özetlenmesi, depolanması ve iletilmesi işlemlerini, nasıl yapılacağı insanlar tarafından belirlenmesi kaydıyla, insanlardan daha hızlı ve daha güvenilir bir şekilde yerine getirebilen araçlardır. Önceleri en önemli faaliyet alanı bilgi işleme(computing) olan bu araçların, mikro bilgisayarların ortaya çıkışı, yazılım ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucu bir iletişim aracı olarak da önemi artmaktadır.

/Bilgisayarları yaygın olarak karşımıza çıkaran asıl neden, genel amaçlı bir elektronik makina olmalarıdır. Genel amaçlılığı sağlayan ise, onun programlanabilir olma özelliğidir. Bilgisayarların hastanelerden bankalara, bürolardan perakende satış mağazalarına, basımevlerinden okul ortamlarına taşınmalarını sağlayan gerçek budur. /Bilgisayarların ikinci özelliği, iletişimde kullanılan bütün öteki araçlarla birlikte çalışabiliyor olmasıdır. Böylece çeşitli uygulama alanlarında kullanılmaları yanısıra veri alışverişini de sağlaması, insanlar arası iletişimi kolaylaştırmaktadır. Avrupa Akademiler Arası İletişim Ağı'nın(EARN) kurulması ve kullanımı, kütüphaneler arası iletişim, modem aracılığı ile bilgisayarların telefon, faks gibi cihazlarla birlikte kullanımı iletişime yeni boyutlar getirmiştir. Dahası, bilgisayarlar, çağımızın bütün iletişim araçlarını ve teknolojisini belirleyen bir araç olma niteliğini kazanmışlardır [27].

/Bir bilgisayar sistemini meydana getiren iki önemli bileşen vardır. Bunlar

27 Kerem Öncül ve Mustafa Arslantunalı, "Otomatik Ofis", *Dekorasyon Dergisi Ofis '91*, Periyodik Özel Sayılar 2, 1991, s.157.

donanım ve yazılımdır. Bilgisayarı meydana getiren her bir fiziksel parça donanım olarak nitelenir. Merkezi işlem birimi, monitör, bellek, disk, disket, fare, klavye donanım birimleri örnekleridir. Yazılım ise, bilgisayarlara ne yapacaklarını söyleyen bir dizi komutu veya programları kapsar/ Yazılımsız bir bilgisayar tamamıyla bir silikon ve plastik yığındır. Bu konumda sadece basit bir elektronik hesap makinası olarak çalışabilen bu makinayı, istediğimiz yönde harekete geçiren şey ise yazılımdır. Donanım fiyatlarında meydana gelen düşüşler, makinaların pazar potansiyellerini artırmış ve dolayısıyla yazılımın daha önemli bir konuma gelmesini sağlamıştır./Günümüzde donanım sadece bir maldır, paranın ve faaliyetin olduğu her yerde yazılım sözkonusudur. Bilgi teknolojisi devriminin süratini büyük oranda yazılımın gelişme hızı tayin etmiştir [28]./

/Temelde iki çeşit yazılımdan söz edilir. Bunlar sistem yazılımı ve uygulama programlarıdır. İşletim sistemi, derleyiciler ve yardımcı programlar gibi bilgisayarın etkin olarak çalışmasını sağlayacak kontrol ve hizmet programlarının tümüne, sistem yazılımları denilmektedir. İşletim sistemleri, merkezi işlem birimi, ana bellek, yardımcı bellek, yazıcı gibi birlikte işgören donanım parçalarını aktif hale getiren temel programlardır. Uygulama programları ise farklı amaçlara hizmet etmek üzere geliştirilmişlerdir. Bunların bazıları, kullanıcıya doğrudan yardımcı bir yapıda olmalarına rağmen, (kelime işlemciler, çizim programları, muhasebe programları vb.), bazıları ise farklı endüstrilerin, farklı ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenebilirler(tailored)/

Yazılım konusunda gerçek gelişme, 1980'lerin başlarında kişisel bilgisayarların hızla yayılması sayesinde meydana gelmiştir. Kişisel bilgisayarlar çoğaldıkça yazılıma olan talep, yazılım paketleri geliştikçe de kişisel bilgisayarların pazar payı artmıştır. Çünkü yazılım endüstrisinde bu kadar önemli bir gelişme sağlanmasaydı [29] kişisel bilgisayarların pazar payı bu denli büyük olmayacaktı. Donanım ve yazılımdaki bu paralel gelişmeler sayesinde, bilgisayarlar daha geniş bir kesim tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

/Yazılım endüstrisinde bugün birbirleriyle entegre çalışan bir dizi paket program üretilmektedir/ Bir veri tabanındaki bilgilerin, zarar görmeden grafik programlarında kullanılması, metin, grafik, resim, hesap tablosu içeren bir dökümanın, kolaylıkla hazırlanması mümkün olmaktadır./Yazılımda, hem ana bilgisayarlarda, hem de kişisel bilgisayarlarda kullanılabilen uygulama programları gündemdedir. Bu gelişmeler, bilginin makinadan makineye transferini kolaylaştırmaktadır/

28 Forester, s.146-147; Aktaş vd., s.10.

29 1987 yılında A.B.D.'de yaklaşık 30.000 yazılım paketi, 2000 de yazılım şirketi bulunduğu bilinmektedir. Bkz.: Forester, s.147.

Bilgisayarları, saniyede yapabildikleri işlem sayısı, ana bellek kapasiteleri ve bilgi işlem uygulama yetenekleri bakımından süper bilgisayarlar, ana bilgisayarlar, mini bilgisayarlar ve mikro bilgisayarlar olarak gruplara ayırmak mümkündür. Bu gruplar arasında kesin bir ayırım yapmak zor olmakla beraber, her grubun genel özelliklerini şöylece sıralayabiliriz [30].

Süper Bilgisayarlar: En büyük ve en hızlı bilgisayarlardır. Genellikle karmaşık ve büyük hacimli hesaplamalar için kullanılırlar. Maliyetleri yüksektir ve uygun yazılımlar üretmek bir hayli zordur.

Ana Bilgisayarlar: Özel yerleşim mekanları, güvenlik önlemleri, özel elektrik tesisatı, havalandırma ve satıcı desteği gerektirirler. Kendi yapısına uygun bir üst modele kolaylıkla geçilebilir. Ana bilgisayarlar, çok-kullanıcılı ve yüksek performanslı olma özelliklerinden dolayı çoğunlukla, büyük veri işlem kapasitelerinin söz konusu olduğu kurumlar (işletmeler, hastaneler, üniversiteler, bankalar gibi) tarafından kullanılmaktadırlar.

Mini Bilgisayarlar: Küçük alanlara yerleştirilebilirler. Standart elektrik fişlerini kullanırlar. Bu tür bilgisayarların çoğu havalandırma gerektirmez. Modülerdir. Yeni bir modül ilave edilerek kapasiteleri genişletilebilir. Özellikle büyümekte olan işletmeler tarafından genişletilebilme kolaylıklarından dolayı tercih edilmektedirler.

Mikro Bilgisayarlar: Masa üstü ya da diz üstünde kullanılabilirler. Çeşitli uygulama alanları vardır. Mini bilgisayarlara veya ana bilgisayarlara bağlanabilirler. Yazılımlarının kullanımı son derece kolaydır. Ksa bir sürede mini bilgisayarların hızına ve kapasitesine yaklaşmaktadırlar.

45 yıllık kısa bir geçmişe dayalı bilgisayar teknolojisinin gelişimi, bugün beşincisinden söz edilen bir gelişim kuşakları zincirini akla getirir. 1946 yılında ilk elektronik bilgisayar olan ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer)'ın yapıldığından bu yana dört bilgisayar teknolojisi evrimi geçirilmiştir [31]. Şu anda beşinci kuşak bilgisayarları üzerinde çalışılmaktadır. Her kuşakta bir öncekine oranla, boyutlarda küçülme, işlem gücünde artma, işleme yönteminde otomatikleşme, güvenilirlik ve çok kullanılcılık gibi özelliklerin

30 Steven L. Mandell, *Computers and Information Processing*, 4. B. , New York: West Publishing Co., 1987, s.24.

31 Bu kısımda yer alan ilk dört kuşak bilgisayarların tarihçesinde temel olarak *Computers and Information Processing* kitabından yararlanılmıştır. Bkz.: Mandell, s.32-42.

artarak geliştiği gözlenmektedir [32].

Birinci Kuşak Bilgisayarlar (1951-1958)

Vakum tüplerinden oluşan devreleri içeren ve tamamen askeri amaçlar için üretilen birinci kuşak bilgisayarlar, son derece hantal ve büyük makinalardı. Bugünkü anlamıyla ilk elektronik sayısal bilgisayar olan ENIAC, 30 ton ağırlığındaydı. Günümüzde bu rakam mikro bilgisayarlardaki gelişmeler sayesinde 3 kg.'a (bataryası ile birlikte) kadar düşmüştür [33]. Röle tekniği üzerine kurulmuş hesap makinalarından sonra ortaya çıkan ilk bilgisayarlar, birinci bilgisayar kuşağı olarak kabul edilmektedir [34]. İletim hızı röleye nazaran çok yüksek olan bu tüplerin kullanımı sayesinde, o yıllardaki bilgi işlem tekniğinde büyük gelişmeler kaydedilmiştir. İlk kuşak bilgisayarlar, ancak makinayı çok iyi tanıyan, donanımdan anlayan uzmanlarca kullanılabilmişti. Bu bilgisayarlar sürekli bakım gerektiriyorlar, çalıştıklarında çok fazla ısındıkları için soğutma sistemlerine ihtiyaç duyuyorlardı. Programlama tamamiyle makina diliyle yapılıyordu. 1958'e dek bilgisayarlar hükümetlerin ve bir ölçüde üniversitelerin tekelinde kaldı.

İkinci Kuşak Bilgisayarlar (1959-1964)

1950'li yılların sonuna doğru birinci kuşak bilgisayarlar yerlerini ikinci kuşak bilgisayarlara bıraktılar. İkinci kuşak bilgisayarlar, mekanik olarak hareket eden parçalar yerine transistör ve diyodların kullanıldığı yeni bir teknolojiye dayanıyordu [35]. Temel depolama işlevi için "çekirdek bellek" adı verilen manyetik ortamlar, yardımcı bellek için de manyetik teypler ve diskler kullanılmaya başlandı. Bilgisayarların oluşturdıkları ısı miktarında azalma ve boyutlarda küçülmeler meydana geldi. İkinci kuşak bilgisayarların en önemli yeniliği, makinanın yapısından bağımsız olarak kullanılabilen yüksek düzey dillerinin ortaya çıkışıdır. Bir ölçüde İngilizce'ye benzeyen bu programlama dilleri ve bu programlarla bilgisayarın donanımı arasında bir köprü işlevi gören işletim sistemi bu dönemde geliştirildi [36].

32 Kılan, s. 352.

33 Boyut ve ağırlıktaki bu düşüşler devam etmektedir. Bkz.: *Monitör* , 1 Nisan 1991, s. 8.

34 Daha geniş bir tartışma için bkz.: "Bilgisayar'ın Tarihi" (Chip dergisinden çeviri), *Çağdaş Büro Dergisi* , Eylül 1988, s. 313 - 322.

35 Anderson ve Gough, s. 3.

36 Mandell, s. 44.

Üçüncü Kuşak Bilgisayarlar (1964-1970)

Üçüncü kuşak bilgisayarlar, transistörler yerine tümleşik devrelerin ve silikon yongaların (chip) [37] kullanılmaya başladığı bir dönemi temsil eder. Bu teknoloji bilgisayarların fiziki boyutlarındaki küçülmelerin yanı sıra esnekliklerini ve işlem güçlerini genişletti, maliyetlerini düşürdü. Bu bilgisayarların bir önceki kuşağa göre birincil bellek kapasiteleri bir hayli arttı ve zaman paylaşımli kullanım tekniği sayesinde bir bilgisayarı aynı anda birçok kişi kullanabilmeye başladı. Bu kuşağın bilgisayarları, çoklu programlama (multiprogramming) yapabilme yeteneğine ve veri transfer yeteneğine de sahiptiler. Mini bilgisayarların ortaya çıkması ve yazılım endüstrisinin doğması da bu yıllar arasında gerçekleşmiştir. Bu dönem aynı zamanda bilgisayarların büyük bilgi-işlem merkezlerinden çıkıp, daha önceden kullanımı ekonomik olmayan diğer faaliyet alanlarına da girmeye başladığı bir dönem olmuştur.

Dördüncü Kuşak Bilgisayarlar (1971'den Günümüze)

Dördüncü kuşağa dahil edilen bilgisayarların en önemli yapısal özelliği, çok yoğun tümleşik devrelerin (VLSI- Very Large Scale Integration) [38] kullanımıdır. Bunlarla birlikte standart sistemler ağ mimarisi kavramı ortaya çıktı. Bu yapı, programları değiştirmeksizin bilgisayarların kalitesini yükseltecek ağlar kurmaya izin veriyordu. 1970'ler aynı zamanda tümleşik devre teknolojisine dayalı mikro bilgisayarların ortaya çıktığı bir dönemdir. Bu teknoloji ile 5 mm² den daha büyük olmayan tek bir yonga üzerine binlerce transistör ve diyod yerleştirilebiliyordu. Hem kişisel bilgisayar, hem de terminal olarak kullanılabilen sistemler(terminals), veri tabanları, kelime işlemciler, elektronik posta ve yerel bilgisayar ağları bu yeni tümleşik devre teknolojisinden ortaya çıkmıştır. Kişisel bilgisayarlar sayesinde, bilgi işlem merkezleri bürolara ve evlere taşınmıştır. Bu kuşak bilgisayarlar, bilginin merkezleşmesine, diğer bir deyişle tekelleşmesine ilişkin kimilerinin düşlerini, kimilerininse korkularını boşa çıkarma ve "dev elektronik beyin" imajını az da olsa değiştirme yolunda katkısı olmuştur [39].

37 "Yonga, milimetrik yüzeyler üzerinde onbinlerce devre elemanından oluşan ve son derece karmaşık elektronik devrelerin yerleştirildiği, genellikle silikon gibi yarı iletken bir malzemeden yapılmıştır." Faruk Çubukçu, *Bilgisayar Terimleri Sözlüğü*, Ankara: V Yayınları, 1987, s. 17.

38 "Tümleşik devre, bir dizi bileşenden oluşan ve bir elektrik çevriminin işlevini gören, tek bir yarı iletken yonga üzerinde bütünleşmiş çevrimdir." Çubukçu, s. 49, 89.

39 Mustafa Arslantunalı, "Olmak ya da Olmamak", *Sistem Dergisi*, C.1, S.4, Mart 1988, s. 41-42.

Beşinci Kuşak Bilgisayarlar

Japonların 1981 yılında başlattıkları 5. kuşak bilgisayar sistemleri projesinin amacı, 1990'ların bilgi-işlem ihtiyaçlarına cevap verebilecek sistemleri geliştirmektir. 1982 yılında Moto-Oka tarafından ortaya konan amaçlar arasında en çarpıcı olanlardan biri, uluslararası rekabeti karşılamak ve uluslararası işbirliğine katkıda bulunmak amacıyla, bilginin(knowledge) yiyecek, petrol gibi paketlenip satılabileceği bir endüstri haline getirilmesini sağlamaktır [40]. İlk dört kuşağa ait bilgisayarlar, hız, boyut, depolama kapasitesi, kullanışlılık açısından birbirinden çok farklı olmalarına rağmen, mimari yapıları açısından tek bir modele dayanıyorlardı. Japonlar "Von Neumann mimarisi" olarak adlandırılan bu yapının çok ötesinde, insan beyninin çalışma yapısını taklit edebilecek donanımlar üretmek üzere çalışmalara başladılar.

Von Neumann tarafından ortaya konan "bellekte saklı program" kavramı, birim zamanda sadece tek bir işlemi yapan, ikinci bir hesaplamaya geçmeden ara sonuçları belleğinde saklayarak bütün işlemleri ardışık bir sırada yerine getiren bir merkezi işlem birimini öngörüyordu. Beşinci kuşak bilgisayarların ise, aynı anda birden fazla işlemin yapılabilmesi, bir anlamda paralel olarak iş görebilecek, birbirinden az çok bağımsız çok sayıda işlemcilerden meydana geleceği belirtilmektedir [41]. Önceki kuşaklarda, bilgisayarların, genellikle karakterlere dayalı iş gören girdi ve çıktı birimleri vardı. Beşinci kuşak bilgisayarlarda ise girdi ve çıktı birimi olarak, akıllı kullanıcı arabirimleri kullanılacaktır. Yapay zeka çalışmalarında bu arabirimlerin mekanizasyonu amaçlanmaktadır. Bu araçlar, optik karakter tanıyıcı ve doğal bir dille, girdi ve çıktı sağlayacak konuşma tanıyıcılarını içermektedir. 1990 yılında Amerika'da satılmaya başlayan not defteri bilgisayarlara kablosuz elektronik bir kalemle ve el yazısıyla girdi yapılabilmesine rağmen [42], günümüzde henüz insan sesine dayalı, kullanıcı ara birimi örnekleri gerçekleştirilememiştir.

Bu kuşak bilgisayarlarda her bir işlemci, mantıksal sonuçları gerçekleştirmek üzere tasarlanacaktır. Böylece bilgisayarlar, birbiri ardına sıralanmış komutlara tabi olmaksızın, işlem için ilgili veri mevcut olduğunda çalıştırılabileceklerdir. Bu bilgisayarlardaki veri akış mimarisinin bir saniyede bir milyar komutu yerine getirmeye izin vereceği öne sürülmektedir. Ayrıca bu işlevin yerine getirilmesi için

40 Debenham, s. 5.

41 Debenham, s. 7.

42 *Monitör* , 18 Mart 1991, s. 12.

beş bin kadar işlemci bir arada kullanılacaktır. Beşinci kuşak bilgisayarlar, aynı zamanda bir örneğin teşhis edilmesini ve konuşma sentezlerini de sağlayabileceklerdir. İnsan sesinin doğrudan veri olarak bilgisayarlar tarafından algılanabilmesi, iş belgelerinin hazırlanması gibi alanlarda kolaylıklar sağlayacaktır. Bu kuşak bilgisayarlar, halen üzerinde çalışılan bir dilden diğerine otomatik çeviri yapabilme becerisini kazandıklarında, uluslararası bilgisayar iletişiminin etkinliğini arttıracaklardır [43].

2- İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler ve Veri İletişimi

İnsanlar arasında iletişim kurmayı sağlayan araçlar, telgrafdan(1850) bu yana, bilgisayar teknolojisine göre oldukça uzun bir geçmişe sahiptirler. İletişim teknolojilerinin önemli basamaklarından [44] olan telefon(1860), yazılı basın(1900), radyo(1900) ve televizyonun(1940) toplumsal yaşama girmesi bilgisayarların aktif bir şekilde ortaya çıkışından çok daha önce olmuştur. İletişimde coğrafi uzaklığın olumsuz etkilerini ortadan kaldıran uydu(1960) kullanımı iletişime yeni boyutlar getirmiştir.

Bilgi teknolojisi tanımında sözü edilen, iletişim araç ve teknolojisinde son yıllarda ortaya çıkan gelişmelerdir. Bu nedenle, yakın tarihimizden yani, 1970'li yıllarda ortaya çıkan veri iletişimi ve bilgisayar ağlarından sözedilecektir. Bu gelişmelerin çoğu, bilgisayar teknolojisinde edinilen bilgilerin iletişim teknolojisine uygulanmasıyla ortaya çıkmıştır. Bugün farkında olarak ya da olmayarak kullandığımız sayısal(digital) telefon hatları, compact disk teknolojisi bu türe örneklerdir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler sayesinde toplumsal yaşamda önemli sayılabilecek adımlar atılmıştır. Sayısal teknoloji ile analog kayıtların genellikle kısa olan ömürleri, neredeyse sonsuz kılmış ve iletinin kalitesini büyük oranlarda geliştirmiştir. Sayısal kayıtların doğrudan erişime izin vermesi, bilgiye erişme süresini oldukça kısaltmıştır/ Bilgisayarların programlanabilir olmaları nedeniyle compact disklerin ya da video disklerin, sadece istenilen bölümleri, istenildiği kadar minimum çabayla kolayca dinlenebilmekte ya da izlenebilmektedir. İletişim teknolojisindeki bir diğer gelişme, bütün kayıt ortamlarının temel birliğe ulaşması olarak gösterilebilir/ Bugün yayınlarında kendine özgü ortamları kullanan radyo ve televizyon gibi iletişim araçlarının Tümleşik Hizmetler Sayısal Ağı (ISDN-Integrated Services Digital Network) gibi uygulamalar sayesinde bir tek şebeke aracılığı ile gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır./Bu tür imkanlar, herhangi

43 Anderson ve Gough, s. 3.

44 Bu konuda bkz.: Avcı vd., s. 60-72; Bülent Sankur ve Aysel Usluata, "İletişim Teknolojileri ve Eğitim", *Cumhuriyet Gazetesi* , 22 Ocak 1991, s. 2.

bir ortamdaki bilginin diğer ortamlara sorunsuzca aktarımına izin verecektir/

Veri İletişimi ve Bilgisayar Ağları

/ Veri iletişimi, kodlanmış verinin, telefon hatları, koaksiyel kablolar, fiber optik veya mikro dalgalar gibi iletişim kanalları üzerinden bir yerden diğer bir yere hareket etmesidir/[45]. Kodlama işleminin amacı, çeşitli iletim ortamlarını kullanan verilerin birbirleriyle uyumlu bir modda iletilmesini sağlamak içindir. / Veri iletişiminin bankalar gibi, faaliyetleri ulusal ve uluslararası düzeye yayılmış ekonomik kurumlar için çok büyük bir önemi vardır/

Veri iletişim ağları, genellikle mikro bilgisayar ya da terminaller gibi uzak uçlardan veri toplamak ve bu verilerin diğer bir merkezi noktaya geçişini sağlamak üzere kurulmuşlardır. Verinin ulaştığı nokta yine bir bilgisayar veya bir terminal olabilir.

/ İletişim ağları, merkezi bilgisayarların daha etkin kullanımını sağlayan sistemlerdir. Hızlı bilgi akışı sayesinde, işletmelerin günlük işlem kontrollerini daha iyi bir şekilde yerine getirilmesini temin etmektedirler. Veri iletişim ağları, işletmelerde genellikle şu nedenlerle kullanılmaktadır/

- /• Çeşitli faaliyetleri yerine getirmek için gerekli olan zaman ve çabayı azaltmak,
- Verileri kaynağından toplamak ve işletme verileri üzerinde merkezi bir kontrol sağlamak,
- Bilginin hızla yayılmasını sağlamak,
- Bugünün ve geleceğin üretim maliyetlerini azaltmak,
- Örgütün amaçlarını, merkezi veya dağıtılmış (distributed) bilgisayar sistemleri ile desteklemek,
- Örgütte iyileştirilmiş yönetim kontrolü sağlamak/

Veri İletişimi Sistemlerinin Gelişimi

İşletme yönetimi, devlet yönetimi ve bireysel sistemlerin doğal gelişimi, bu sistemler arasındaki bağlantıyı sağlayacak veri iletişimi ağlarının yaygın bir şekilde kullanımını bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bilgisayarlar ve iletişim araçlarının veri

iletişiminde ortaya koyduğu ilk gelişmelere [46], bilgisayarların ortaya çıktığı dönemden başlayarak kısaca değinilecektir.

1950'ler, belgelerin, kullanıcılar tarafından işlenmek üzere bilgisayara götürüldükleri, toplu işlemlerin [47] söz konusu olduğu bir dönemdi. Bu dönemin veri iletişimi, kağıt üzerinde bulunan bilgilerin, insanlar tarafından fiziksel olarak taşınmasını gerektiriyordu.

1960'lı yıllarda kullanıcılar, telefon hatlarından yararlanarak kurulmuş çevrimiçi (online) terminalleri, veri girişi amacıyla kullanmaya başladılar. Bu yıllarda veri iletişimi terimi, bu terminallerden bilgisayara, oradan da kullanıcıya geri dönen sinyal(mesaj) iletimini ifade ediyordu.

1960'lı yılların ortalarında ve 1970'li yıllarda, çevrim-içi gerçek zamanlı sistemler geliştirilmeye başlandı. Böylece kullanıcılar, yığın veri işlemeden, tepki süresinin üç saniye ya da daha az zaman aldığı tekli işlem sürecine geçtiler. 1970'li yılların sonlarına doğru, ayrı ayrı dosyalar yerine, veri tabanı yönetim sistemleri kullanılmaya başlandı. Bu dönemde veri tabanına dayalı olarak, entegre bilgi sistemleri geliştirilmeye başlandı. Entegre sistemler gerçek zamanlı ve çevrim-içi işleyen bir uçtan girilen veri ile diğer iki veya üç işlemi otomatik olarak başlatabiliyorlardı. Böylece, veri işlem ve veri iletişimi, çevrim-içi ve gerçek zamanlı sistemlerle birbirine bağlandı.

1990'lı yılların, dağıtılmış bilgi sistemlerinin tartışılacağı bir dönem olacağı bilinmektedir. Bu sistemler, çoğunlukla sabit diski olan mikro bilgisayarlar üzerine kurulacaktır. Sistemi oluşturan her bölge diğer bölgelerin bilgilerini kullanabilecektir. Böyle bir sistemin başarılı olabilmesi için veri iletişim ağlarının çok hızlı, çok geniş ve güvenilir olması gerekmektedir.

Veri iletişiminin iletişimi kolaylaştırmış ve zaman ve mekan farklılıklarını en aza indirmiştir. Değişik amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş pek çok bilgisayar ağı vardır. Bilgisayar ağları, bilgisayar destekli eğitim, elektronik bankacılık ve iş yeri dışında iş yerindeymiş gibi iş görme olanağı sağlayan, tele-işgören (telecommuting) gibi uygulamalarda önemli olmaktadır [48]. Bu ağlar bazı endüstrilerde ise yaşamsal bir öneme sahiptir. Örneğin 1982 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş olan Cirrus bankacılık ağı, 1988 yılı itibariyle

46 FitzGerald, s. 9, 14 - 16.

47 Toplu işlem (batch processing), bir bilgi işlem yöntemidir. Gün, hafta, ay gibi belli bir süre içinde biriktirilen bilgilerin hepsinin birden sisteme girilmesi ya da işlenerek sonuçların alınmasıdır. Çubukçu, s. 10.

48 Mandell, s. 230 - 231.

kırkaltı eyaleti kapsamaktadır. 1425 bankanın üye olduğu bu ağda, yıllık işlem hacmi 200 milyonu bulmaktadır. Bu ağ, çek, tasarruf ve kredi hesaplarının gerektirdiği bakiye dengeleme ve para çekme türünden hizmetleri sağlamaktadır [49].

Veri iletişimi konusu, iletişim konusundaki gelişmelere paralel olarak günümüzde bilgisayarlardan daha önemli bir konuma gelmekte, bilgisayar çağından iletişim çağına doğru gidilmektedir.

Veri iletişimi konusunda iki önemli teknolojik faktör vardır. Bunlar büyüklük ve hızdır. Mikro elektronikteki gelişmeler sayesinde elektronik parça boyutlarının giderek küçülmesi, kapasitelerinin artması ve yüksek hızlı yongaların üretimi gerçekleştirilmiştir. Bu teknoloji, veri akış hızıyla birleştiğinde, tek bir yonga sadece bir saniyede 2200 sayfa dökümanı okuyabilecek demektir. Bu gelişmeler, veri iletişimine dayalı sistemlerin artacağını göstermektedir. 1970'li yıllarda standart bir telefon hattı üzerinden bir saniyede 9600 bit iletilebiliyor iken, şimdi aynı telefon hattından saniyede 64000 bit iletilebilmektedir. Bu hız, iletişim kanalı olarak fiber optiğin [50] kullanımı ile saniyede milyonlarca bite ulaşmaktadır. Türkiye'de daha önceki kısa kullanımlar hesaba katılmazsa, fiber optik kullanımı PTT ile başlamış bulunmaktadır [51]. Konu bu açıdan ele alındığında iletişim basitleşmiş gibi görünmekle birlikte , ortaya aynı tür işi yapan fakat değişik yerleşim bölgelerinde, örneğin bir başka ülkede bulunan kuruluşların sistemlerinin uyuşmaması büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu uyuşmazlık, bireysel olarak önemli sorunların ve genelde çok büyük boyutlara varan maddi kayıpların temel nedeni olmaktadır. Bu nedenle standartlaşma kaçınılmaz olarak gündeme gelmektedir.

49 FitzGerald, s. 18 - 19.

50 Fiber optik kablolar, veri iletişimine hız, kullanım kolaylığı, düşük bilgi kaybı gibi avantajlar getirmiştir. Bu sayede bilgisayar ağlarının performansı artmıştır. Bu konuda bkz.: Mine Şenocaklı, "Niçin, Ne Zaman Fiber Optik Kullanılmalı?", *Sistem Dergisi*, S. 24, Aralık 1989, s. 20 - 22.

51 Aktaş vd., s. 12.

BÖLÜM II

BANKALAR, İŞLEVLERİ VE TİCARİ BANKALARIN YÖNETİM & ORGANİZASYON YAPILARI

A - Bankanın Tanımı ve Bankaların Sınıflandırılması

1 - Bankanın Tanımı ve İşlevleri

Geçmişte toplumların nispeten bir kesimini yakından ilgilendiren sınırlı bankacılık faaliyetleri, bugün hem ulusal hem de uluslararası ekonomi ve ticaret alanında etkin ve önemli bir rol oynamakta, hemen hemen her bireyi içine alan hizmet seçenekleri ile daha da önemli bir konuma yerleşmektedir. Ödeme aracı olarak sadece metal paraların kullanıldığı dönemlerdeki bankacılık faaliyetleri ile günümüzdeki bankacılık faaliyetleri arasında büyük farklılıklar vardır. Bu farklılık, bankalara giderek daha karmaşık bir yapı kazandırmıştır. Bu süreç halen de devam etmektedir. Bu karmaşıklığın önemli nedenlerinden birisi, değişen ekonomik ve teknolojik koşullara paralel olarak bankacılığın da sürekli ve hızlı bir değişim içinde olmasıdır. Yirminci yüzyılın iletişim teknolojileri ile ülkeler ve kıtalar arasında çok kısa sürelerde satınalma gücü transferleri yapılabilmektedir. Böyle bir ortamda bankaların faaliyetleri, örgütlenme ve çalışma düzenleri ile ekonomilerin gelişmişlik düzeyleri de birbirini etkilemektedir [52].

a. Bankanın Tanımı

/Bankalar, belirli ekonomik ve ticari ilişkilerin bir ürünü olduğundan farklı dönemler için farklı şekillerde tanımlanabilirler./ Bunun yanı sıra yazarların çoğu banka tanımı vermenin güçlüğü, faaliyetlerinin çok yönlü ve karmaşık olmasına,

52 Halil Çivi, *Türkiye’de Bankacılık*, Ankara: Fon Matbaası, 1985, s. 17 - 18.

kapsamının belirlenmesi konusundaki güçlüğe, yapısal farklılıklara, tanımın kısa süre içinde yetersiz kalması ya da bankanın sadece bir yönüne ağırlık vermesi türünden kaygılara bağlamaktadırlar [53]. Aynı şekilde kanun yapıcılar da herhangi bir zorunlulukla karşılaşmadığı durumlarda bu tür genel kavramların tanımını yapmaktan kaçınmaktadırlar. Nitekim 25 Nisan 1985 tarihinde kabul edilen ve halen yürürlükte bulunan 3182 Sayılı "Bankalar Kanunu"nda da banka ve bankacılığın tanımına yer verilmemiştir [54]. Türk Ticaret Kanunu'nda (727. md.) "banka tabirinden maksat, Bankalar Kanunu hükümlerine tabi müesseselerdir" denilmektedir [55]. Sözü edilen güçlüklerle rağmen çeşitli kaynaklarda farklı banka tanımları yer almaktadır.

Uzmanların bir kısmı, bankaları, halkın belli bir zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde kredi ve plase eden, ödemelerde aracılık, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmeler olarak tanımlamışlardır [56].

Eyüpgiller ve Kocaimamoğlu'na göre, bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yeri olan "Banka", sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir [57].

Öztin Akgüç ise, ekonomideki işlevleri açısından özellikle ticaret bankalarını

-
- 53 Salih Durer, *Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği*, İstanbul:Yapı Kredi Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü Bankacılık Araştırmaları Dizisi No:8, 1988, s. 13; Tuncay Artun, *Türkiye'de Bankacılık*, Ankara:Tekin Yayınevi, 1983, s.11; Ramazan Geylan, *Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 86, 1985, s. 3.
- 54 3182 Sayılı Bankalar Kanunu'nda sadece Milli Banka'nın tanımı yapılmıştır. Bu konuda bkz.: *Bankalar Kanunu*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, El Kitapları Serisi No: 7, 1992, s. 5.
- 55 Bankalar Kanunu kapsamındaki müesseseler için bkz.: *Bankalar Kanunu*, md.2, s.4; Durer, s. 15.
- 56 Tezer Öçal ve Ö.Faruk Çolak, *Para-Banka*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları: 3, 1988, s.11; Halil Dirimtekin vd., *Para ve Banka* (ed.:Önder Özkazanç), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları No:74, 1.Fasikül, 1989, s. 40.
- 57 Servet Eyüpgiller, *Banka İşletmeciliği Bilgisi*, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No: 191, 1986, s. 3.; Sururi Kocaimamoğlu, *Bankacılık Ansiklopedisi*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 208, 1983, s. 69.

kapsayan bir tanım vermiştir. Bu tanıma göre bankalar, kitlelerden mevduat ve diğer isimler altında kaynak toplayan, bu kaynakları kredilendirme ve diğer mali işlemlerde kullanan, bu işlemleri devamlı uğraşı olarak yapan, ekonomide kaydi para yaratan mali kurumlarlardır [58].

Turanlı ve İşgüden "banka"yı, toplumun tasarruflarını kabul ederek, kendileri ya da sahipleri adına değerlendiren, karşılığında faiz adı altında belirli bir ücret ödeyen ya da talep eden, düzenli ya da gereksinim olduğunda yapılması gereken ödemelerde aracılık yapan, ticari ve ekonomik yaşayışı verdiği hizmetlerle kolaylaştıran kuruluşlar olarak tanımlamaktadırlar. Buna karşın, Miskhin, bankaların yerine getirdiği bankacılık hizmetlerini göz ardı ederek bankaların, özellikle ticaret bankalarının geleneksel fonksiyonları üzerinden bir tanım vermiş ve bankaları kısaca, mevduat kabul eden ve kredi veren finansal kurumlar olarak yorumlamıştır [59].

/"Banka"yı, "çeşitli şekillerde sermaye ve para ticareti yapan kurum" olarak tanımlayan uzmanlar yanında, işletmecilik açısından "belirli bir sermaye ile kurulmuş, saptanan amaçlara göre örgütlenmiş, bir takım hizmetleri yerine getirerek gelir sağlayan, hissedarları, borçluları ve alacaklıları olan hizmet işletmeleridir" şeklinde tanımlayan kaynaklar da vardır [60].

/Banka deyince akla ilk gelen ticari bankalardır. Bu bakış açısından genelde her bankanın yerine getirdiği ve yukarıda verilen tanımların odak noktasını oluşturacak üç temel fonksiyondan söz edilebilir [61]. Bunları:

- müşterilerden mevduat kabul etme ve koruma,
- paranın bir hesaptan diğerine aktarılmasını veya nakit olarak bankadan çekilmesini sağlama,
- toplanan mevduatın belirli bir bölümünü ödünç almak isteyen müşterilere belirli bir fiyat karşılığında ödünç verme

olarak sıralayabiliriz.

Bugünkü çağdaş banka, araçlarının genel ekonomideki etkinliği, işlemlerinin çok

58 Öztin Akgüç, *100 Soruda Türkiye Bankacılık*, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 7.

59 Rona Turanlı ve Tamer İşgüden, *Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü*, Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1987, s.32; Frederic S. Miskhin, *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*, Boston: Little, Brown & Company Limited, 1986, s. 9.

60 Geylan, s.4; Orhan Hançerlioğlu, *Ekonomi Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1981, s.24; Mehmet Ali Aktuğlu, *Banka İşletmeleri ve Muhasebesi*, İzmir: Ege Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:148, 1981, s. 6.

61 David Cox, *Success in Elements of Banking*, Londra: The Chaucer Press Ltd, 1983, s. 1.

çeşitli ve karmaşık olması, hem bireysel hem de kurumsal anlamda sunduğu çeşitli hizmetler, bilgi teknolojisi ve sunduğu hizmetler arasındaki etkileşim, yönetimindeki ve denetimindeki özellik ve güçlük nedeniyle, klasik çağların bankalarından çok farklı bir kurum niteliği kazanmış durumdadır. 1960'larda başlayan ve bugün tüm dünyaya yayılmış bu değişim sürecinin en önemli elemanları arasında kredi kartları, hesaba erişim kartları, otomatik vezneler, satış noktası terminalleri, nakit yönetimi hesapları, özetle elektronik fon transferi sistemleri yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler, ekonomik olaylar ve ülkelerin liberalleşme politikaları, ülkelerin bankacılık sistemlerinde ve finansal pazarlarda yapısal değişimlere neden olmakta ve en azından bankacılığın olağan faaliyetlerini yeniden şekillendirmeye devam etmektedir [62].

b. Bankaların İşlevleri

Bankaların kuruluş amaçlarına göre değişen ve kanunlarla şekillenen farklı faaliyet alanları vardır. Bu farklılığa rağmen bankaların yerine getirdikleri temel işlevlerden söz etmek mümkündür. Bankacılığın, özellikle ticaret bankacılığının günümüzdeki temel işlevleri şöyle sıralanabilir [63]:

i. Aracılık

Bankalar tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat olarak topladıkları fonları, kredi olarak fon talep eden kişi ve kuruluşlara aktarmada aracılık ederler. Böylece bankalar finansal sistemin en ağırlıklı aracı kurumu olarak ekonomi içinde önemli bir işlevi yerine getirirler.

ii. Kaynaklara akıcılık sağlama

Bankacılık sistemi, ulusal ve uluslararası düzeyde kaynaklara akıcılık sağlar. Başka bir deyişle bankalar, fon fazlası olan yörelerden, fon açığı olan yörelere kaynak aktarmak yoluyla, fonlara akıcılık sağlarlar.

62 Bazı kaynaklar gelecekte bankaları, özellikle ticari bankaları diğer finansal kurumlardan açık bir şekilde ayırt etmenin pek mümkün olamayacağını, bankalar yerine finansal hizmet endüstrilerinden ya da finansal süpermarketlerden söz edilmesini gerektiğini iddia etmektedirler. Bu konuda bkz.: M.K.Lewis ve K.T.Davis, *Domestic and International Banking*, Oxford: Philip Allan Pub. Lmt., 1987, s. 2; Philip Bourke ve R.P.Kinsella, *The Financial Services Revolution*, Dublin: Gill and Macmillan Ltd., 1988, s. 6 - 7.

63 Çivi, s. 26 - 32; Akgüş, s. 5 - 7.

iii. Bireylerin ve kurumların sahip oldukları maddi varlıkların rasyonel biçimde kullanılmalarını sağlama

Bankaların halkın parasal, finansal ve reel aktiflerinden oluşan mal varlıklarının kullanım biçimi üzerinde, bankacılık kesiminin oluşturduğu, faiz seçenekleri, gelir olanakları, vade farkları ve likidite kolaylıklarının önemli rolü vardır. Bankalar bu konularda halkın aydınlatılmasının yanı sıra ekonomideki likidite akımının daha sağlıklı dolaşımını da sağlarlar.

iv. Kaynak kullanımını iyileştirme

Bankalar, yeni bir değer, yeni bir servet yaratmamakla beraber; topladıkları kaynakların belirli yörelere, sektörlere, kişilere aktarılmasında ülke kaynaklarının dağılımını da yönlendirmektedirler. Bu işlevi iyi yerine getirdikleri sürece de ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

v. Kısa süreli fonları, uzun süreli fonlar haline dönüştürme

Bireyler açısından kısa süreli ve göreceli olarak küçük miktarlardaki fonları toplayan bankalar, bunları ekonomide uzun süreli fonlar haline dönüştürmekte, böylece yatırımların finansmanı için olanak sağlamaktadırlar.

Bankalar, tasarruf sahiplerinin kısa vadeli ödünç verme eğilimleriyle, yatırımcıların uzun süreli kaynak sağlama arzuları arasında bir denge kurmak zorundadırlar. Banka yönetimi, bankalarına yatırılan mevduatın, vadelerine göre, yüzde kaçının geri dönebileceğini kolaylıkla hesaplayabilirler. Bu durum bankalara hem kaydi para üretebilme, hem de kısa süreli fonları nispeten daha uzun bir süre için kullanılabilmeye olanakları sağlar.

vi. Kaydi para veya banka parası yaratma

Bankaların üretmiş olduğu satınalma gücüne, genellikle hesaptan hesaba devir esasına dayandığı için kaydi para denilmektedir. Bu tür likidite üretimi, mevduat parası ya da banka parası olarak da adlandırılmaktadır [64].

Ticaret veya mevduat bankalarının en önemli ayırıcı özelliği, bu bankaların borçlanarak, satınalma gücü yaratabilmeleridir. Bankaların çek vermesi, çeklerin bir ödeme aracı olarak kullanılması, bankalardaki paraların bir hesaptan diğer bir hesaba kolaylıkla aktarılması, bankaların kaydi para veya banka parası yaratmasına

olanak vermektedir.

/Kaydi para, maddi varlığı olmayan, yalnızca bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı düşülmek suretiyle yaratılan bir değişim, bir ödeme aracı olarak tanımlanabilir. Bankaların müşterilerine kredi açması ve bu kredi limitleri içinde çek kullanma hakkı tanınması ve/veya kredi kartı uygulamalarıyla kaydi para yaratılabilmektedir. Elektronik bankacılığın gelişmesi sayesinde, ekonomide banknot ve çeklerin daha az dolaştığı, ödemelerin yaygın olarak bankalarda hesaptan hesaba aktarma yolu ile yapıldığı bir ekonomik düzene geçiş yaşanmaktadır.

vii. Ulusal ve uluslararası ticareti geliştirme

/Bankacılık sistemi, geliştirdiği, uyguladığı çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri -finansal kiralama, factoring, forfaiting gibi finansman teknikleri, teminat mektupları, vesaik mukabili ödeme, akreditif gibi ödeme yöntemleri- ile ulusal ve uluslararası ticaretin artmasına katkıda bulunmaktadır.

viii. Para politikasının etkinliğini artırma

/Bir ekonomide etkili bir para politikasının izlenebilmesi için gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı gereklidir. Merkez bankalarının para politikasına ilişkin olarak kullandıkları reeskont faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranları gibi tüm araçlar, ancak gelişmiş bir bankacılık sistemi aracılığı ile ekonomi üzerinde etkili olmaktadır.

ix. Gelir ve servet dağılımını etkileme

/Bankacılık sistemi izlediği kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedir. Özellikle son yıllarda teknolojinin sağladığı avantajlar ve ekonomideki gelişmelerin de etkisiyle Türkiye’de bankaların kredilendirme politikalarını ve uygulamalarını bireyler lehine genişlettikleri gözlenmektedir [65].

65 Türkiye’de 1989 yılı itibariyle bankacılık sektörünün açmış olduğu tüketici kredilerinin tutarının 300 milyar lirayı bulduğu bilinmektedir. Bu konuda bkz.: "Tüketici Kredisinde Günümüz Uygulamaları ve Projeksiyonlar", *Bankacılar*, S.1, Nisan 1990, s. 54 - 63.

2- Bankaların Sınıflandırılması

Banka sistemi, farklı alanlarda çalışan bütün bankalar topluluğunun yapısal düzen ve ilişkilerini ifade eder [66]. Banka sistemleri işlevleri açısından genel (universal) bankacılık ve sınırlı bankacılık olarak ikiye ayrılabilir [67]. Bu ayırım ülkelerin hukuksal uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Genel bankacılık uygulamalarında bankalar kısa ve uzun dönemli kredilerden, menkul kıymetler pazarlamasına ve firmalara ortak olmaya kadar çeşitli faaliyetlerde bulunabilirler. Yatırım, ticari ve tasarruf bankacılığının tüm işlevlerini tek başlarına yerine getirebilirler. Çoğu zaman sermaye piyasalarında da en önemli kuruluşlardır.

Sınırlı bankacılığın yer aldığı ülkelerde bankalar, kanunla sınırlandırılmış alanlarda faaliyet gösterirler. Yatırım bankaları tasarruf toplayamazlar, sadece şirketlerin menkul kıymetlerinin ihracı ve pazarlanması konusunda uzmanlaşırlar. Ticari bankalar ise tasarruf toplayıp, değişik vadelerle borç verebilirler. Menkul kıymetler konusunda yetkileri yoktur. Bu tür bankacılığın uygulandığı ülkelerde bankalar iştiraklerde bulunamazlar. Ayrıca sistemde, tasarruf toplayıp sadece bireylere kredi açma yetkisi olan tasarruf birlikleri de mevcuttur. Genel bankacılık krediye dayalı mali sistemlerde, sınırlı bankacılık menkul kıymete dayalı mali sistemlerde yaygın olan bankacılık kategorileridir. Türkiye'deki bankacılık sistemi, krediye dayalıdır. Bankaların işlevlerine bakıldığında genel bankacılığın egemen olduğunu görülür [68].

Ülkelerin finansal sistemleri içinde yer alan bankaları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak güç olmakla birlikte aşağıda yer alan farklı kriterlere göre sınıflandırılabilirler [69]. Bu kriterlerden bazıları şunlardır:

- hukuki yapıları,
- sermaye kaynakları,
- sahipleri ve kontrol mekanizmaları,
- şube sayıları,
- işlem yaptıkları alanın büyüklüğü,
- faaliyet alanları ve amaçları,

66 Ö. Faruk Çolak, *Para-Banka Sözlüğü*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1987, s. 21.

67 Kürşat Aydoğan ve Gökhan Çapoğlu, *Bankacılık Sistemlerinde Etkinlik ve Verimlilik: Uluslararası Bir Karşılaştırma*, Ankara: MPM Yayınları: 397, 1989, s. 12.

68 Aydoğan ve Çapoğlu, s. 22.

69 Eyüpgiller, s. 21; Durer, s. 24; Çivi, s. 41; Ayrıca bkz.: Ali İhsan Karacan, *Bankaların Kamuya Açıklanan Mali Tabloları*, İstanbul: Eko-Bil Yayın No:5, 1983, s. 9 - 11.

- faaliyet alanları ile gerçekleştirilen işlemlerin finansal hacimlerinin büyüklükleri.

a. Hukuki Yapılarına Göre Ayırım

i. Kişisel Teşebbüs Bankaları: Bu tür bankalar, bir kişinin özel firma şeklinde kurup işlettiği bankalardır. Bu tür bankacılık kesimine günümüzde pek rastlanmamaktadır.

ii. Ticaret Ortaklığı Şeklindeki Bankalar: Günümüzde bankaların tümü, ortaklık şeklinde kurulmaktadır. Türkiye’de Bankalar Kanununda (md. 5) bankaların anonim ortaklık şeklinde kurulacağı hükmü yer almaktadır.

iii. Yasalarla Kurulmuş Bankalar: Toplumun belirli kesimlerinin desteklenmesi veya toplumun belirli bir ekonomik hedefe yönlendirilmesi amacıyla kurulan bankalar, özellikle merkez bankaları, özel kanunla kurulan bankalar arasında yer almaktadır. Türkiye’de Sümerbank sanayi alanında, Etibank madencilik ve elektrifikasyon alanında, Denizcilik Bankası deniz ulaştırması alanında faaliyet gösteren devlet kuruluşlarını finanse etmek amacıyla kurulmuşlardır.

b. Sermaye Kaynaklarına Göre Ayırım

i. Milli Sermaye ile Kurulan Bankalar: Ülkemiz kanunlarına göre kurulmuş olan, sermayesi Türk parası olarak konulan, sermayesinin çoğunluğu ve yönetimle denetimi Türklere ait olan bankalar, bu gruba örnek teşkil ederler. Bu tür bankalar kendi aralarında şöyle sınıflandırılabilir:

- Devlet bankaları

Sermayelerinin tümü kamuya, yani kamu adına hazineye, ya da diğer kamu tüzel kişilerine ait bankalardır.

- Özel sektör bankaları

Sermayesinde kamu payı bulunmayan, özel kişi ve kuruluşların sahip olduğu bankalar bu niteliktedir. Özel sermayeli bankalar, genellikle ticaret, mevduat ya da yatırım bankası şeklinde kurulurlar.

- Özel sektör ile kamu sektörünün birlikte sermaye koyduğu karma bankalar

Sermayeleri, belirli oranlarda kamu kuruluşlarıyla özel kuruluş ve kişiler arasında paylaşılan bankalardır.

ii. Yabancı Sermaye ile Kurulan Bankalar: Sermayelerinin tamamı yabancı uyruklu kişi ve kuruluşlara ait olan bankalardır. Bu bankaların yönetim ve kuruluş merkezleri genellikle ülke sınırları dışında bulunur.

iii. Yabancı ve Türk Ortaklı Bankalar: Ülkemizde özellikle son ekonomik ve politik gelişmeler doğrultusunda sermayesinin iki veya daha fazla ülkeye ait olduğu bankalar kurulmaya başlanmıştır. Türkiye’de 1985 yılında kurulan BNP-AK Dresdner Bank, Türk Mitsui Bank bu tür bankalardandır.

c. Banka Sahipleri ve Kontrol Mekanizmalarına Göre Ayırım

Bankalar, sahipleri ve kontrol mekanizmaları açısından dört farklı grupta sınıflandırılmaktadır [70].

i. *Birim Bankacılığı (Unit Banking)*: Bankacılık hizmetlerinin tek bir banka şirketi tarafından verilmesi durumunda birim bankacılıktan söz edilir. Tek bir merkez veya tek bir iş yerinden hizmet sunan bu bankaların, kendi yönetim kurulu ve hissedarları vardır. Başka bir şirket ya da başka bir bankanın kontrolünde olmadığı gibi, kendisi de başka bir bankayı kontrol etmez.

A.B.D.’de bir bankanın çok sayıda şube açması yasalarla engellenmiş, toplanan kaynakların ve dağıtılan kredilerin büyük kısmının, tek veya az sayıda bankanın denetimine girmesi önlenmek istenmiştir [71]. Bu uygulamanın bir başka nedeni de o yıllarda yerel yönetimlerin kendi bölgelerini geliştirmek istemeleridir. Başka bir deyişle, o bölgede yaşayan yönetim kurulu üyelerinin bölgenin ihtiyaçlarını ve problemlerini en iyi bilen kişiler olacağı ve bankanın bölgenin ekonomik gelişmesine daha çok gayret edeceği beklentisidir. Ancak bugün Amerika’da çeşitli faktörlerin de etkisiyle bankaların diğer eyaletlerde ya da aynı eyalette şube açabilmeleri konusunda bir çok yeni düzenlemeler yapılmaktadır.

ii. *Şube Bankacılığı*: Tek bir banka işletmesinin iki veya daha fazla yerde bankacılık faaliyetlerini yürütmesi durumunda şube bankacılığından söz edilir. Şubelerin genel merkezden kontrol edildiği bu bankacılık türünde şubeler aynı şehir, aynı ülke, aynı eyalette olabileceği gibi eğer yasal bir engel yoksa başka bir eyalette ve/veya ülke sınırları dışında da olabilir. Son yıllarda ülkelerin yabancı bankaların şube açma ya da banka kurup işletmesi konusunda eskiye nazaran daha çok kanuni esneklikler tanıdıkları bilinmektedir. Avrupa, Kanada ve

70 Edward W. Reed, *Commercial Bank Management*, New York: Harper & Row Int., 1964, s. 2 - 10.

71 Ahıska, s. 46; Çivi, s. 44.

Türkiye’de şube bankacılığı hakimdir.

iii. Grup Bankacılığı: İki veya daha fazla bankanın hisselerinin önemli bir kısmının bir holding şirketine ait olması durumunda grup bankacılığından söz edilir. Bu bankalar birim ya da şube bankaları olabileceği gibi her iki türün kombinasyonu da olabilir. Burada da banka yönetim kurulu bankanın uygulamalarından hissedarlara, mevduat sahiplerine, faaliyetleri düzenleyen otoritelere ve denetimcilere karşı sorumludurlar [72].

iv. Zincirleme Bankacılık (Chain Banking): İki veya daha fazla bankanın bir holding şirket yerine bir veya birden fazla kişi tarafından kontrol edilmesi durumunda zincir bankacılığından söz edilir. Günümüzde örnekleri bulunmayan bu bankacılık türünün ortadan kalkma nedenini, bankaların genellikle anonim şirket statüsünde bulunmalarına veya çok sayıda bankaya sahip olabilecek zenginlikte bireylerin olmayışına bağlanabilir.

v. Holding Bankacılığı: Ticari bankaların yönetimine bankanın en büyük hissesine sahip olan holding şirketinin hakim olması durumunda holding bankacılığından söz edilir. Ülkemizde özel sektöre ait bankaların önemli bir bölümü bu tür holdinglerin egemenliği altındadır.

d. Şube Sayılarına Göre Ayırım

i. Tek Şubeli Bankalar

ii. Az Şubeli Bankalar

iii. Çok Şubeli Bankalar

e. Faaliyette Bulundukları Alanın Büyüklüğüne Göre Ayırım

i. Yerel Bankalar

ii. Ulusal Bankalar

iii. Uluslararası Alanda Faaliyet Gösteren Bankalar

72 Ülkemizde Yapı Kredi Bankası, Pamukbank, İnterbank’ın hisselerinin çoğu Çukurova Grubu’na aittir. Diğer bankalar için bkz.: Özcan Ertuna, *Finansal Kurumlar*, Ankara: Teori Yayınları, 1986, s. 49.

f. Faaliyet Alanları ve Amaçlarına Göre Ayırım

i. *Emisyon Bankaları (Merkez Bankaları)*: Banknot çıkarmak suretiyle devlet adına para yaratmak yetkisine sahip bankalardır. Bu bankalar ayrıca, yabancı paraların yönetimi, dış ticaretin yürütülmesi, devletin mali işlerinin yürütülmesi, para piyasalarının düzenlenmesi gibi fonksiyonları da yerine getirmektedirler [73].

ii. *Ticaret Bankaları*: Geleneksel faaliyetleri mevduatın her çeşidini toplayarak bu fonları, kısa, orta ve hatta uzun vadeli krediye dönüştürmektir. Günümüzde faaliyet alanları oldukça genişleyen bu bankalardan ileride ayrıntılı biçimde söz edilecektir.

iii. *Tasarruf Bankaları*: Özellikle gelişmiş ülkelerde bulunan bu tür bankalar, bireylerin küçük çaplı tasarruflarını toplayarak işleten kuruluşlardır. Kısa ve uzun vadeli mevduat toplayarak karşılığında faiz verirler. Her ülkede yasalarla düzenlenen ve denetlenen tasarruf bankalarının yatırım alanı genellikle ipotek mukabili gayrimenkul kredileri, devlet tahvilleri ve güvenilir şirketlerin hisse senedi ve tahvil piyasasıdır [74].

iv. *Yatırım ve Kalkınma Bankaları*: Özel ya da kamu işletmelerinin genellikle uzun dönemli finansal gereksinimlerini karşılayan bankalardır. Yatırım bankaları, bu işletmelerin çıkarmış olduğu hisse senetlerini ve tahvilleri tasarruf sahiplerine ulaştırırlar. Kar amacı ile şirketlerin hisse senedi ve tahvillerinin piyasaya sunulması işlerini de üstlenirler.

Kalkınma bankalarının fonksiyonları, yatırım bankalarının fonksiyonlarından farklıdır. Özellikle az gelişmiş ekonomilerde yatırım projelerinin hazırlanması ve değerlendirilmesinde eksikliği duyulan teknik bilgi ve deneyim ihtiyacı ve bu yatırımlar için gerekli uzun vadeli fon kaynaklarının bulunabilmesi için kalkınma bankaları kurulmaktadır [75].

v. *Sınai Kredi Bankaları*: Sınai işletmelere orta ve uzun vadeli yatırım sermayesi ile işletme sermayesi sağlamak amacıyla kurulmuşlardır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarında sınai kredi bankaları önemli bir rol oynamakta, bu nedenle de devlet tarafından destek görmektedir [76].

73 Durer, s. 7.

74 Mehmet Topçu, *ABD’nde Mali Aracı Kurumlar ve Amerikan Bankacılığı ile Finans Piyasasındaki Son Gelişmeler*, Ankara: T.Bankalar Birliği Yayınları, 1983, s. 11.

75 Çivi, s. 55.

76 Geylan, s. 14.

vi. *Halk Bankaları*: Halk bankaları, büyük işletmeler yanında, esnaf ve sanatkarları korumak, küçük ölçekli işletme sahibi olan ve diğer ticaret bankalarından kredi alma olanağı kısıtlı bulunan bireyleri desteklemek amacıyla kurulmuşlardır. [77].

vii. *Tarım Kredi Bankaları*: Bu tür bankalar, en ileri sanayi ülkelerinde bile devletin himayesi altındadır. Genellikle tarımla uğraşan kesime kredi açan, onlara bazı tarımsal araç ve gereçlerin temininde yardımcı olan, tarımsal faaliyetlerle ilgili teknik ve ekonomik bilgi düzeyini geliştirmeyi amaçlayan bankalardır.

viii. *Dış Ticaret Bankaları*: Dış ticaret işlemlerinin kolaylaştırılmasını sağlamak ve ithalat, ihracat işlerini finanse etmek için kurulan bankalardır.

ix. *İpotek Bankaları*: Taşınmazların ipoteği karşılığı orta ve uzun vadeli kredi veren bankalardır.

Günümüzde bankaları faaliyet alanlarına göre kesin çizgilerle ayırmak oldukça güçtür. Teknoloji, ekonomik ve politik gelişmeler ve rekabet nedeniyle özellikle emisyon bankaları ve kalkınma bankaları dışında kalan tüm bankaların faaliyet alanları birbirine oldukça yakınlaşmış, hatta iç içe geçmiş durumdadır. Ticari bankaların ayırt edici özelliği (mevduat kabul etme) halen geçerli olmakla birlikte, önümüzdeki yıllarda bankaların çok farklı faaliyet alanlarından ya birkaçını tercih edecekleri ya da finansal sistem içinde yer alacak kurumların homojen bir yapı gösterecekleri ileri sürülmektedir [78].

g. Faaliyet Konularına ve İşlemlerinin Finansal Hacimlerine Göre Ayırım

Günümüzde faaliyet alanları gittikçe birbirine yakınlaşan bankaları yeni bir ayırıma tabi tutma eğilimi ortaya çıkmıştır. Bankalar, faaliyet konularına ve gerçekleştirilen işlemlerin finansal hacimlerine göre toptancı ve perakendeci bankalar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu bankalar personelinin niteliği, şube sayıları ve hizmet çeşitleri açılarından farklılık gösterirler. Bu nedenle diğer bankalardan farklı bir yönetim ve organizasyon yapısına sahiptirler [79].

77 Kocaimamoğlu, s. 71.

78 Bu konuda ayrıntılı bir tartışma için bkz.: Bourke ve Kinsella, s. 29 - 46.

79 Levent Varlık, *Tacir Bankacılık*, Ankara: Türkiye İş Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü, Ekim 1987, s. 36.

i. Toptancı Bankalar: İçinde yer aldıkları piyasanın ve ülkenin ölçülerine göre büyük miktarda işlemler yapan, dolayısıyla büyük şirketlerle çalışan, çok sayıda şube ve personele ihtiyaç duymayan, uzman eleman istihdamına ağırlık veren, müşterilerinin her türlü kredi ve kredi dışı hizmet taleplerini karşılayabilmek için geniş bir faaliyet alanına sahip olan, hızlı karar alıp uygulayan finansal kuruluşlardır. Müşterilerini çokuluslu şirketler, büyük yatırımcılar ve hükümetler arasından seçmektedirler. Faaliyet alanları genellikle uzun vadeli krediler, dış ticaret finansmanı, para ve sermaye piyasası işlemleri, emtia ve kıymetli maden ticareti finansmanı, proje finansmanı, yatırım yönetimi, şirketlerin devir ve birleşme işlemlerine aracılık, danışmanlık hizmetleri ve sendikasyon kredileridir [80].

ii. Perakendeci Bankalar: Şube bankacılığı, mevduat bankacılığı ve ticari bankacılık şeklinde de adlandırılabilen perakendeci bankacılık, toptancı bankalara nazaran faaliyetlerini küçük hacimli işlemler esasına dayandıran, çok sayıda mevduat ve kredi hesabı tutan, ülke düzeyine yayılmış şubeleri kanalıyla yoğunlukla orta ve küçük ölçekli şirketlerin fon taleplerini karşılayan, büyük ölçüde yerel piyasalarda çalışan finansal kuruluşlardır. Bu tür bankaların iş hacmi içinde önemli paylara sahip faaliyetler, vadeli ve vadesiz mevduat hesapları, çek tahsilatı, kambiyo işlemleri, havale, akreditif ve açık kredi kolaylıkları, kısa vadeli ticari ve ferdi krediler, kredi kartları, müteveli (trustee) hizmeti [81] ve müşteriler adına yatırım yönetimi, yani menkul kıymet alımı ve satımıdır.

Türkiye’de tam anlamıyla toptancı banka bulunmamakla birlikte belirli konularda uzmanlaşmış ihtisas bankalarından (Esbank, İktisat Bankası, T.Dış Ticaret Bankası vd.) söz etmek mümkündür. Son zamanlarda bu türden bankaların müşterilerine bir paket olarak hizmet sunmak ve perakendeci bankalarla rekabet

80 Toptancı bankacılık kavramı aynı zamanda bankaların birbirleri ve büyük müşterileri arasındaki işlemler için kullanılan bir terimdir. Daha geniş açıklamalar için bkz.: Lewis ve Davis, s. 8, 12; Varlık, s. 44, 51.

81 Özellikle İngiltere’de yaygın olan trust işlemi, bir kimsenin sahip olduğu menkul ve gayrimenkul kıymetlerin korunması, saklanması, işletilmesi, yönetilmesi ve/veya kişinin ölümünden sonra vasiyetname hükümleri çerçevesinde işleme tabi tutulması ve gelirlerinin önceden belirlenen koşullarda değerlendirilmesi gibi hakların bankaya devredilmesi amacıyla imzalanan sözleşmedir. Sözleşmeye taraf olan banka "trustee" (mütevelli), devreden ise "trustor" olarak adlandırılmaktadır. Varlık, s. 33, 40, 168.

etmek amacıyla olağan hizmet alanlarının yanında perakendeci bankaların faaliyet alanlarına da yöneldikleri gözlenmektedir. Aynı şekilde perakendeci ticari bankalar da sektör içindeki paylarını korumak ya da artırmak için toptancı bankaların faaliyet alanlarında (sermaye ve para piyasası işlemleri, finansal kiralama gibi) hizmetler de sunmaktadırlar.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ise, ülkemizde faaliyette bulunan bankaları faaliyet alanlarına (merkez bankası, ticaret bankaları ve kalkınma ve yatırım bankaları) ve sermaye yapılarına göre (kamusal sermayeli bankalar, özel sermayeli bankalar) sınıflandırmaktadır. Türkiye’de 1992 verilerine göre faaliyette bulunan toplam 70 adet banka vardır. Bunların 1’i Merkez Bankası, 12’si kalkınma ve yatırım bankası, 37 tanesi ulusal ticari banka ve 20 tanesi de Türkiye’de kurularak veya şube açarak faaliyette bulunan yabancı ve/veya Türk ortaklı ticaret bankalarıdır. 1991 yılı sonu itibarıyla aktif büyüklüğü açısından ticaret bankalarının sektör içindeki payı (% 68.2), diğer bankaların paylarına göre oldukça yüksektir [82].

82 Türkiye’de bankacılık sektörünün kurumsal yapısı açısından önemli bir özelliği, sektör içinde kamu bankalarının büyük bir ağırlığa sahip olmasıdır. Merkez Bankası hariç, 11 kamu bankasının 1991 yıl sonuna göre sektörün aktif toplamı içindeki payı % 49.6’dır. Bu bankaların toplam mevduat içindeki payı % 46.3, krediler içindeki payı ise % 53.3’tür. Bkz.: DPT - 3. İzmir İktisat Kongresi, *Bankacılık - Sigortacılık - Yabancı Sermaye - Mütahhithlik Hizmetleri - Turizm Çalışma Grupları*, C. 9, Eskişehir: Anad. Üni. AÖF Döner Ser. İşl. Müd. Basımevi, 1993, s. 28 -29.

B - Ticari Bankaların Yönetimi ve Organizasyon Yapıları

1- Ticari Bankaların Tanımı ve İşlevleri

Temel fon kaynaklarının mevduatlardan oluşması nedeniyle [83] mevduat bankaları olarak da isimlendirilen ticaret bankaları, her türlü mevduatı toplayan, bunları kredilere dönüştüren, çeşitli bankacılık hizmetlerini yerine getiren hizmet işletmeleridir. Son yıllarda ticari bankalar, teknolojik gelişmelerin de etkisiyle yaygın bireysel hizmetler sunmakta, fon yönetimi (ulusal ve uluslararası para piyasası işlemleri) ve menkul kıymetlerin arzı, müşteriler adına alınıp satılması konusunda da faaliyetlerde bulunmaktadır.

Bugün, gerek çekle işlem gören mevduat toplayarak kaydi para yaratmaları, gerekse daha fazla çeşitlendirilmiş bir aktif ve pasif yapı ile karlılıklarını artırıp rizikolarını azaltabilmeleri, ticaret bankalarını, sermaye piyasasının diğer aracı kurumlarına oranla daha güçlü ve avantajlı bir duruma getirmiştir.

Günümüzde ticari bankalar, merkez bankalarının ve kalkınma bankalarının bankacılık işlevleri dışında kalan tüm fonksiyonları -eğer yasal bir engel yoksa- yerine getirmektedirler. Ticari bankaların temel işlevi ekonomik birimler arasında fon akışını sağlamaktır. Bununla birlikte bu bankaların diğer işlevleri fon sağlamak, fon kullanmak ve bankacılık hizmetlerini yerine getirmektir [84].

• Fon Sağlama

Ekonomik amaçlı diğer işletmelerde olduğu gibi banka işletmelerinde de kullanılan fonlar özkaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere başlıca iki kaynaktan sağlanmaktadır. Bankaların mali bünyelerinde yer alan özsermayeleri, kendi kaynaklarından sağladıkları fonları; yabancı sermayeleri ise, borçlanmak yoluyla üçüncü şahıslardan sağlanan fonları ifade etmektedir. Özkaynakları dışında borçlanmak yoluyla fon sağlamaları, tahvil ihracı yoluyla borçlanma, Merkez Bankasından borçlanma, ulusal ve/veya uluslararası para piyasalarından (interbank) fon temini ve mevduat kabulü suretiyle borçlanma anlamına gelmektedir.

83 1988 yılında mevduatın müşteri gruplarına göre dağılımına bakıldığında toplam mevduat içinde en büyük pay %33 ile tasarruf mevduatına aittir. Bu pay yine en büyük oran olarak 1986'da %36, 1987'de %29 olarak ortaya çıkmıştır. *Bankalarımız 1986, 87, 88*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

84 Durer, s. 26 - 27.

• Fon Kullanma

Bankalar, özkaynaklar ve yabancı kaynaklardan oluşan fonlarını "plasman" işlemleri yardımıyla kullanmaktadır. Belirli bir maliyetle sağladıkları fonları, belirli bir gelir karşılığında kullanma yoluna gitmeleri, bankaların fon kullanma işlevini oluşturmaktadır.

Ticari bankalar, topladıkları fonların bir kısmını normal para çekilişlerini karşılamak amacıyla, kanunlarla ve özel politikalarıyla belirlenen miktarda nakit olarak tutarlar. Bu fonların geri kalanını kredi vermek, yatırım fonları oluşturmak, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli bina ve araç gibi sabit varlıklara yatırmak ve kanunlar çerçevesinde diğer işletmelere iştirak etmek suretiyle kullanılmaktadırlar.

• Bankacılık Hizmetleri Sunma

Bankacılık hizmetleri, ekonomik hayatta ve ticaret alanında meydana gelen gelişmelerin etkisi ile zamana ve ülkelere göre farklılıklar gösterir. Ülkemizde özellikle son yıllarda bu hizmetlerin boyutları genişlemiş ve bankalar bünyesinde bu nedenle özel servisler kurulmuştur. Bu hizmetler bankalar için etkin bir gelir kaynağı haline gelmiştir.

Ticari bankaların teknoloji kullanımının bugünkü kadar yoğun olmadığı ve genellikle çevrim-dışı ve muhasebe amaçlı olarak kullanıldığı dönemlerde şube sayısının çokluğu ve müşteriye ulaşmada sağladığı kolaylık, mevduat çekmek için önemli bir unsur oluşturmaktaydı. Bugün bankaların sunduğu hizmetler, müşteriler ve bankanın gelirleri açısından faiz oranları ve güvenilirlikle birlikte en önemli faktör olarak kabul edilmektedir[85]. Bankaların sunduğu hizmetlerin başlıcaları şunlardır:

- para gönderilmesine aracılık hizmetleri,
- müşterilerin, üçüncü şahıslardan olan alacaklarının tahsiline aracılık hizmetleri,
- müşteriler adına menkul kıymet alımı ve satımına aracılık hizmetleri,
- anonim şirketlerce ve kamu kurumlarınca ihraç edilen menkul kıymetlerin

85 Belkıs Seval, *Kredilendirme Süreci ve Kredi Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üni. Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 59, 1990, s. 14.

satışına aracılık hizmetleri,

- döviz ve efektif alım satım hizmetleri,
- kasa kiralanması ile serbest depo hizmetleri,
- sigorta işlemlerine aracılık hizmeti,
- menkul kıymetlerin saklanması hizmeti.

Son yıllarda bilgi teknolojisi sayesinde, bankaların müşterilerine sunabilecekleri hizmet çeşitlerinde artışlar olmuştur. Telefon bankacılığı, otomatik vezneler ve satış yerlerinde kredili alışveriş olanakları gibi uygulamalar bankacılığı 24 saate ve 365 güne yaymıştır. Bu hizmetlerin etkin olarak yerine getirilmesi fon toplamada, bankalararası rekabette bir avantaj sağlamış ve bu tür hizmetleri sunan bankaları ön plana çıkarmıştır. Faizin merkez bankasınca belirlendiği dönemlere nazaran bugünün mevduat müşterileri, yatırımlarından kazanacakları getiri oranı konusunda daha duyarlı hale gelmişlerdir. Bundan dolayı tasarruf sahipleri, seçici davranıp, pazar faiz oranları içinde en iyi teklifi sunan bankalara fonlarını kaydırmaktadırlar. Bu ortamda bankalar mevduat sahiplerine en iyi getiriye sunarken mali açıdan güçlü olma, müşterinin bankaya olan güvenini yok etmeme, toplam gelirlerinden fedakarlık etmemek gibi nedenlerle personelin etkinliğini arttırmak, otomasyondan yararlanmak ve daha iyi kredi portföyü oluşturup kredi zararlarını azaltmak suretiyle toplam giderlerini aşağıya çekme stratejilerini benimsemektedirler.

Ticari bankaları diğer bankalardan ayıran en önemli özelliği mevduat toplamalarıdır. Bugün bankaların fon kaynaklarının artması nedeniyle (ulusal ve uluslararası para piyasalarının gelişmesi, yurt dışından alınan krediler ve bankacılık hizmet gelirlerinin artması gibi) geçmişteki önemi konusunda farklı görüşler oluşmakta ise de özellikle perakendeci ticari bankalar açısından konu kanımızca önemini sürdürmektedir.

2 - Ticari Bankaların Yönetim & Organizasyon Yapıları

/Her işletmede olduğu gibi, banka işletmelerinde de başarılı sonuçlar alınabilmesi, iyi bir yönetim ve organizasyon yapısına bağlıdır. Yönetimin, etkili ve kolay bir biçimde faaliyetlerin yönetilmesini sağlayacak bir organizasyon yapısı kurması; görev ve sorumlulukların uygun dağıtımı; kontrol mekanizmasının çabuk ve iyi çalışması bankalar için de önemlidir. /Bankaların faaliyet alanlarından kaynaklanan kendilerine özgü bir yönetim ve organizasyon yapıları vardır. Bu yapılar, bankaların kendi uzmanlık alanlarına göre bankalar arasında da farklılaşır. /Ancak bankaları diğer işletmelerden, özellikle de diğer anonim şirketlerden ayıran husus, kanunlarla belirlenmiş ve bankalarda bulunması zorunlu olan yönetim kadrolarıdır. Özel yasalarla kurulmuş bankalar dışındaki tüm bankalarda, bu

yönetim organları bulunmak zorundadır./Bu organları oluşturacak kişi sayısı, nitelikleri ve görevleri asgari olarak Bankalar Kanununda yer almaktadır./

Bir banka örgütünün en basit ve genel şekilde görünümünde (Şema 2-1) yönetim kurulu, kredi komitesi, genel müdür ve yardımcısı, bölüm müdürleri ve yardımcısı, şube müdürü ve yardımcısı, servis şefleri ve memurlar göze çarpar.

a. Bankalarda Üst Yönetim Organları ve Üst Yönetime Yardımcı Birimler

/Bankalar Kanunumuzda ticari bankalarda bulunması zorunlu yönetim ve yönetime yardımcı nitelikli organlardan söz edilmektedir. Bunlar; genel kurul, yönetim kurulu, kredi komitesi , genel müdür ve yardımcısı, denetçiler ve banka müfettişleridir./Yönetim organları hiyerarşik olarak genel kurul, yönetim kurulu, kredi komitesi ve genel müdür ve yardımcısı olarak sıralanabilir. Bunların dışındaki yönetici ve personel sayısını, niteliklerini, bankanın yönetim politikaları, büyüklüğü, hizmet çeşitleri ve şube sayısı belirler.

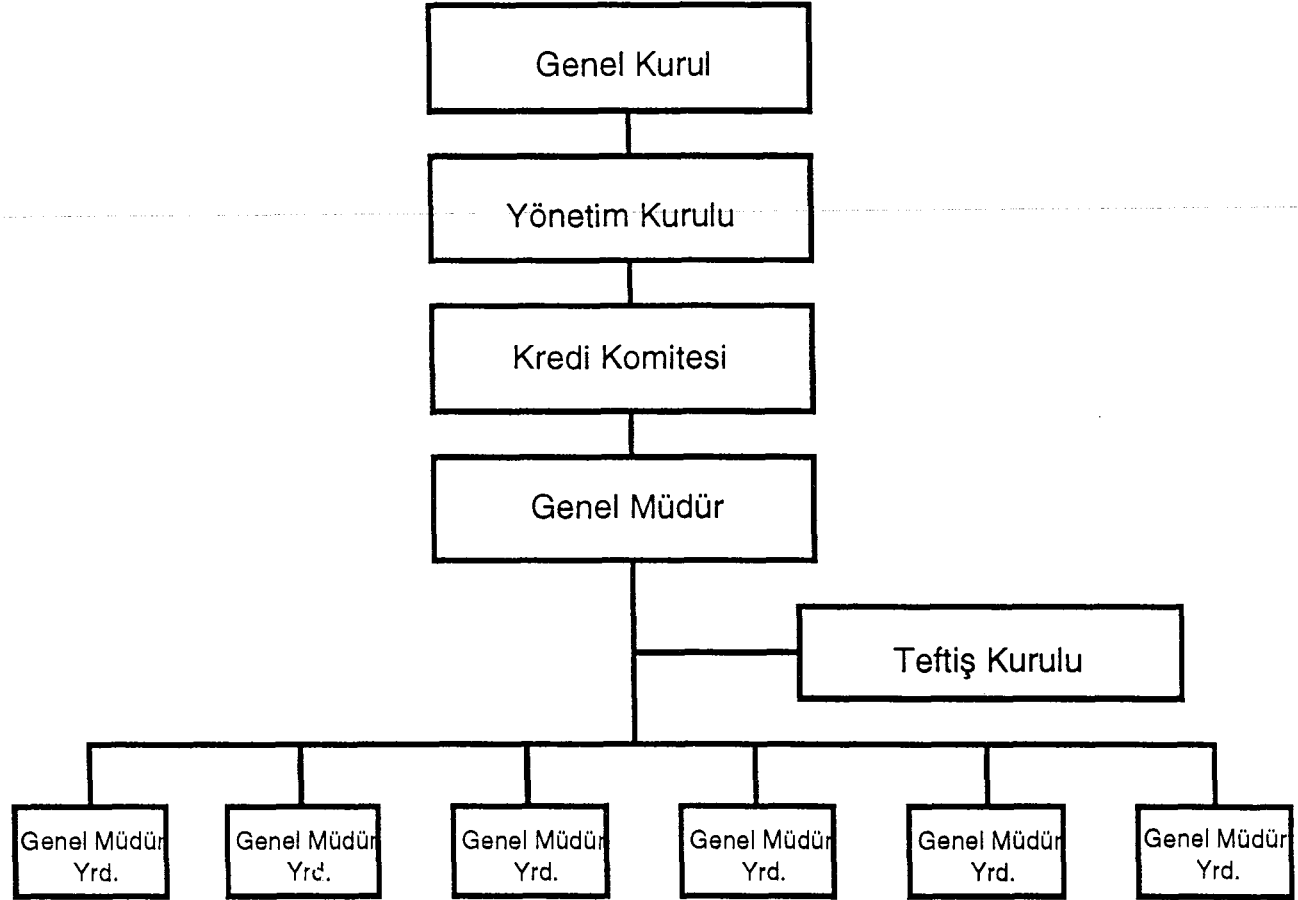
i. Genel Kurul

/Genel kurulu şirketin pay sahipleri ve yetkili temsilcileri oluşturur./ 3182 no'lu Bankalar Kanununda genel kurulda oy hakkı ve kullanılması, temsilci bulundurma, sermaye artırımı ve ana sözleşme değişikliği durumu ile ilgili hükümler bulunmaktadır. Oldukça geniş ve hayati nitelikli yetkilerle donatılmış olan genel kurullar, bankaların olağanüstü işlemleriyle ilgili kararlar alırlar. Genel kurul kararları toplantıya katılsın ya da katılmasın, bütün pay sahiplerini, yönetim ve denetim organlarını bağlayıcı niteliktedir [86].

/Ortaklık sözleşmesini değiştirmek, sermaye artırımına gitmek, yönetim ve denetim kurulu üyelerini seçmek, azletmek ve ibra etmek, bilanço, kar ve zarar hesabı ve kazancın dağıtılması konusundaki önerileri onaylamak, reddetmek veya değiştirmek, tahvil ihraç etmek, ortaklığın feshine karar vermek, tasfiyede aktiflerin toptan satılmasına karar vermek Türk ticari bankalarının genel kurullarının yetkileri olarak sıralanabilir./

ii. Denetçiler

/Genel Kurul tarafından seçilen denetçiler, bankalarda denetim fonksiyonunu yerine getiren en yüksek ve en yetkili organdır./ Bankalar Kanununa göre bankaların denetçileri ikiden az olamaz. Rapor ve gözlemlerini genel kurula



Şema 2-1. Bankalarda Tepe Yönetim Organları

bildirirler. Gerekğinde yürütme organını uyarabilirler [87].

Denetçiler, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre genel kurulca seçilirler ve belirli yetki ve sorumlulukları vardır. Bankalarda yıllık raporlara ek olarak üçer aylık dönemler için bankanın, Bankalar Kanunu ve diğer mevzuat karşısındaki durumuna ilişkin bir rapor düzenlemek ve düzenledikleri raporları ait olduğu dönemi izleyen bir ay içinde yönetim kuruluna ve Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına göndermekle yükümlüdürler.

iii. Yönetim Kurulu

Bir bankada işlerin yürütülmesinde, bankanın temsilinde ve genel müdürlüğün uygulamalarda gözönünde bulunduracağı prensiplerin saptanmasında en yetkili karar organıdır [88].

Bankalar kanununa göre Türkiye’de bankaların yönetim kurulları 5 kişiden az olamaz [89]. Banka genel müdürü, genel müdürünün bulunmadığı hallerde vekili, yönetim kurulunun tabii üyesidir. Banka yönetim kurulu başkan ve üyelerinden herbirinin banka sermayesinin en az %1’ini temsil eden hisse senedine sahip olmaları ve yönetim kuruluna seçilmelerinden sonra bu hisse senetlerini T.C. Merkez Bankası’na veya bulunmadığı yerlerde T.C. Ziraat Bankası’na makbuz karşılığında yatırmaları zorunludur. Ancak banka sermayesinin %1’inin 10 milyon lirayı aşması durumunda fazlası aranmaz. Yine bu kanuna göre yönetim kurulu kredi açmaya yetkili üç kuruldan bir tanesidir. Belirli bir tutarın üzerindeki krediler yönetim kurulunun onayı ile açılır [90].

/Yönetim Kurulunun sorumlulukları şunlardır:

- Tepe yöneticilerin görev ve sorumlulukların belirlenmesi
- Bankaların yeterli sayıda ve yüksek vasıflı personele sahip olmasının temin edilmesi ve buna bağlı olarak personele verilecek maaşların ve diğer ek yararların saptanması
- Banka kredilerinin kanunlara uygun ve güvenilir koşullarda verilmesinin kontrol altında tutulması
- Yeterli sermayenin sağlanmasının böylelikle mevduat sahiplerinin haklarının korunmasının gözetilmesi

87 Eyüpgiller, s. 132.

88 Geylan, s. 84; Eyüpgiller, s. 133 - 134.

89 Bankalar Kanunu, md. 21.

90 Teminatlı kredilerde bu limit 2.5 milyar lira ve üzeri, açık kredilerde ise 250 milyon lira ve üzeri olarak belirlenmiştir. Bankalar Kanunu, md. 44.

- Banka yatırımlarının emniyet ve likidite ilkelerini gözönünde bulundurarak gerçekleştirilmesinin sağlanması
- Bankanın karlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürerek halkın bankaya olan güveninin devam etmesinin sağlanması

iv. Kredi Komitesi

Türkiye’de kurulması kanunlarla zorunlu olan kredi komitesi, yönetim kurulunun altında ve onun denetiminde görev yapar. Yönetim kurulu tarafından, üyeler arasından seçilecek iki üye ile banka genel müdürü veya vekilinden oluşur. Oybirliği ile aldığı kararlar doğrudan doğruya, oy çokluğu ile verdiği kararlar ise yönetim kurulunun onayından sonra uygulanır. Yönetim kurulu, kredi komitesinin faaliyetlerini denetlemekle yükümlüdür. Yönetim kurulu üyelerinden herbiri, kredi komitesinden, komitenin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiyi istemeye ve gerekli göreceği her türlü kontrolü yapmaya yetkilidir [91].

Kredi komitelerinin görevi, büyük tutarlı kredilerin [92] onaylanması veya reddedilmesi, problemlı kredilerin kontrolü ve toplam kredi portföyünün risk düzeyini kontrolünde tutarak faaliyetlerin sürdürülmesi şeklinde sıralanabilir[93].

v. Teftiş Kurulu

Bankalar, işlemlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuatına uygunluğunun denetim yoluyla sağlanması için yeteri kadar müfettiş çalıştırmak zorundadırlar. Teftiş kurulunu oluşturan müfettişler, organizasyon içinde en tepede yer alırlar. Bazı bankalarda yönetim kuruluna, bazı bankalarda da genel müdüre bağlı olarak çalışırlar.

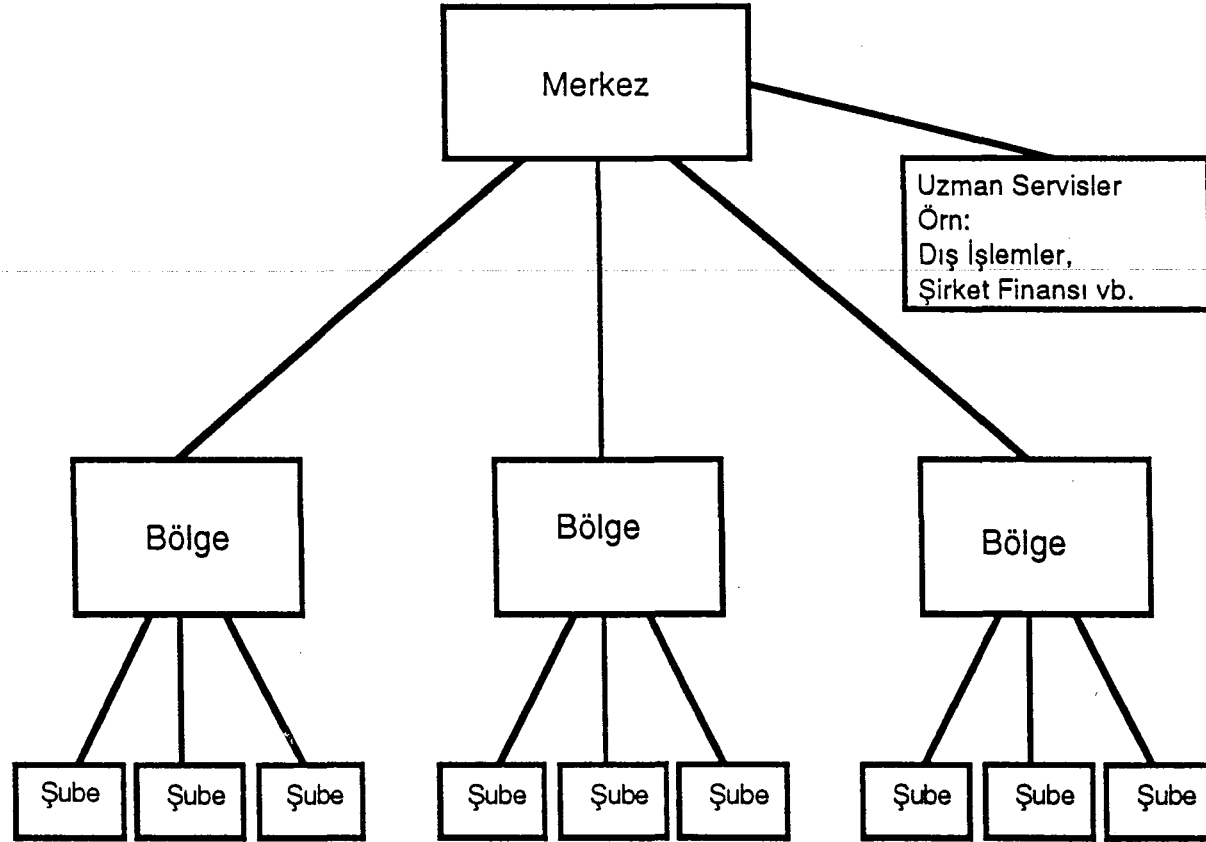
b. Genel Müdürlük Örgütü

Çok şubeli ticari bankaların ana hatlarıyla genel müdürlük, bölge müdürlükleri ve şubelerden oluşan organizasyon yapıları vardır (Şema 2-2). Anonim şirket statüsündeki diğer işletmelerde olduğu gibi ticari banka işletmelerinde de yönetim kurulu, hissedarlar adına bankayı yönetmek ve temsil etmek görevini üstlenir. Yönetim kurulu tarafından alınan kararların yerine getirilmesi ve bankanın olağan

91 Bankalar Kanunu, md. 23.

92 Türkiye’de Genel Müdürlüğün yazılı önerisi ile teminatlı kredilerde 250 milyon- 2.5 milyar, açık kredilerde 25 milyon- 250 milyon arasındaki tutarlarla ilgili kredi kararları kredi komitesinin yetki alanı içine girmektedir.

93 Seval, s. 20.



Şema 2-2. Çok Şubeli Bankaların Genel Yapısı

işlerinin yönetimi genel müdürlükçe, eğer çok şubeli bir banka ise genel müdürlük ve bölge müdürlüklerince yerine getirilir [94]✓

Bankalar kanunumuzun 24. maddesinde kimlerin genel müdür ve genel müdür yardımcıları olabileceğine değinilmiş, genel müdürlük örgütünün nasıl olması gerektiği konusunda zorlayıcı bir hüküm getirilmemiştir. Dolayısıyla şube bankacılığının geçerli olduğu ülkemizde genel müdürlük örgütünün yönetim ve organizasyon yapısı, yönetimde karar alanların farklı yaklaşımlarına göre bankadan bankaya değişebilecektir. Aynı zamanda bu yapı, bankanın büyüklüğü ve faaliyet alanı gibi iki önemli değişkene göre şekillenecektir. Yine de genel müdürlük örgütlerinde bulunan ortak birimlerden söz edilebilir. Mevduat ve bankacılık hizmetleri, krediler ve istihbarat, dış işlemler, iştirakler, hukuki işler, iktisadi araştırmalar, personel, muhasebe, organizasyon, idari işler ve inşaat-emlak gibi birimler -aynı başlıklar altında olmasa bile- çoğu ticari bankanın genel müdürlük örgütlerinde bulunabilir.

Bankalarda faaliyetler farklı ölçütlere göre bölümlere ayrılır. Geleneksel çok şubeli banka yapılarında bu bölümlendirme fonksiyonlara ve bölgelere göre yapılır. Bölümler arasında krediler müdürlüğü gibi, bizzat komuta görevi üstlenen birimlerin yanı sıra, hukuk müşavirliği gibi kurmay birimler de görmek mümkündür. Bu birimlerin yöneticileri kendi bölümlerini yönetmede komuta görevlerini üstlenirlerken, şubelere yönelik faaliyetlerinde fonksiyonel bir yetkiye sahip olabilirler.

Ticari bankalarda kanunlarla oluşturulması zorunlu olan kredi komitesi dışında sürekli ya da geçici olarak görev yapan farklı komitelerden söz edilebilir. Faaliyet alanı geniş, karmaşık ve coğrafi olarak yayılmış işletmelerde bir kişinin tüm komuta ve kurmay sorumluluklarını etkin bir şekilde yönetebilecek nitelikte kararlar alması beklenebilir. Özünde farklı kişilerin uzmanlık alanlarından yararlanarak kolektif karar verme ve karar verme sürecini hız açısından iyileştirmek amacıyla oluşturulan komitelere diğer ülkelerin ticari bankalarında da rastlanmaktadır [95].

Bankalarda sürekli ya da geçici nitelikte farklı komiteler de bulunabilir. Yönetim komitesi, finansman komitesi, koordinasyon komitesi, personel alımı ve sınav komitesi, eğitim komitesi bunlardan bazılarıdır. Bankalarda sürekli olarak görev yapan komitelerden biri, belki de en yaygın olanı "yönetim komitesi"dir. Yönetim Kurulu tarafından belirlenen görevlerle uğraşmak üzere oluşturulan yönetim komiteleri, bankanın bütünü ve ayrı ayrı bölümlerini ilgilendiren amaçların

94 Geylan, s. 86.

95 Steven I. Davis, *Excellence in Banking*, Londra: The Macmillan Press Ltd., 1987, s.68.

tespit edilmesinde ve bu amaçları gerçekleştirmek için neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağını belirlenmesinde etkin bir role sahiptirler. Bir yönetim komitesinde genellikle işletme tepe yöneticisi, yönetim kurulu başkanı ve komuta ve kurmay bölümlerin yöneticileri bulunur. Söz gelimi, İş Bankası ve Pamukbank'ta yönetim komitesi, genel müdür ve her biri belirli fonksiyonların yerine getirilmesinden sorumlu olan genel müdür yardımcılarının oluşturulmuştur.

/i. Genel Müdürlüğün İşlevleri

Genel Müdürlüğün işlevleri şunlardır [96]:

- Bankayı temsil etmek, genel prensip, emir ve kararları vermek,
- Şubelerin açılması, kapatılması, organizasyonu ve personel politikasını yönetmek,
- Bankanın para politikasını ve şube ankeslerinin sevk ve yönetimini sağlamak,
- Bankanın kredi politikasının sevk ve yönetimini sağlamak,
- Yasalar ve ana sözleşme veya yönetmeliklerle kendilerine verilen yetkileri karlılık ve verimlilik ilkelerine uygun olarak kullanmak,
- Mevduat toplama ve mevduat dışı kaynaklardan faydalanma politikalarını tespit etmek.

Genel müdürlüğe bağlı olan bölge müdürlüklerini, şube, irtibat büroları ve temsilcilikleri, genel müdür veya genel müdürün yetki devrettiği genel müdür yardımcılarını yönetir. Genel müdür, yönetim kurulunca belirlenmiş amaç ve politikalara uygun olarak bankanın yönetilmesinden kurula karşı birinci derecede sorumludur. Ticari bankalarda genel müdürlerin görevleri bankanın büyüklüğüne, faaliyet konusuna, yönetim kurulunun politikalarına ve hissedarların tutumuna göre farklılıklar gösterir. Yönetim kurulu tarafından genel müdürün iş yükünü hafifletmek amacıyla seçilen genel müdür yardımcılarını ise kendilerine tanınan sınırlar içinde bankanın faaliyetlerini yönetir ve denetlerler. Gerekteğinde genel müdüre kurmay hizmeti de veren genel müdür yardımcılarını yerine getirdikleri faaliyetlerden dolayı doğrudan doğruya genel müdüre karşı sorumludurlar.

c. Şube Yönetimi & Organizasyonu

/Banka şubeleri, bankaların farklı bölgelerde hizmet sunmalarına aracılık eden, toplumun bankalara bağlı gereksinimlerini karşılayan, yetki ve rolleri bankaların üst yönetiminin (genel müdürlüğün veya bölge müdürlüklerinin) amaç, plan,

politika ve uygulamalarına göre değişen birer kar merkezleridir. Bankacılık hizmetlerinin sunulduğu ve işlemlerin gerçekleştirildikleri yer olan bu taban örgüt, iş kapasitelerine göre bazı bankalarda şube, ajans, irtibat bürosu şeklinde ayırıma tabi tutulur. Banka şubelerinin yönetiminden şube müdürleri sorumludur ve her banka şubesinde bir müdür bulunması zorunludur. Şube yönetimi hem bankanın amaçlarını gerçekleştirecek hem de personelinin potansiyelini en iyi şekilde değerlendirebilecek bir yönetim yapısına sahip olmalıdır. Şube yöneticilerinin yönetilme biçimi ise şubenin kar elde etme potansiyeline ve başarı derecesine etki edecektir [97].

Bankanın büyüklüğü, coğrafi dağılımı, bölgenin iş hacmi şube yönetiminde yer alacak birimleri etkiler. Büyük banka şubelerinde genellikle müdür yardımcısının yanında iki veya ikiden fazla ikinci müdür bulunur. Müdür yardımcılarının altında bankalara göre değişmekle birlikte amir, şef, şef yardımcısı gibi yönetim kademeleri bulunur.

Bazı çok şubeli bankalar çoğunlukla iş hacmi veya iş potansiyeli yüksek bölgelerde Bölge Müdürlükleri veya Bölge Genel Müdürlükleri kurarlar. Şubelerin kuruldukları yere ve bu yerin ekonomik ve ticari konumuna göre, şubelerde yerine getirilen bankacılık işlemleri farklılaşır. Bu nedenle şubelerin organizasyon ve yönetim yapıları da farklılık gösterir. Uzmanlık isteyen hizmetler veya görevler için (kambiyo işleri, finansal kiralama, takas işlemleri gibi) şubeye başvurulduğunda, müşteri ya da iş yetkili başka bir şubeye veya bölgeye aktarılır.

Şubelerde, şube müdürlerinin başkanlığı altında toplanan şube kredi komiteleri vardır. Şubeye gelen kredi taleplerinin görüşüldüğü bu komitelerde kararlar oy çokluğu ile alınır. Genellikle 3 kişiden oluşan şube kredi komitelerinde şube müdürü, sorumluluğu üzerine almak koşuluyla diğer üyeler aksi kararda olsa bile tek başına kredi verme kararı alabilir.

İş hacmine göre değişebilmekle birlikte, şubelerde genellikle şu birimler bulunur: Alacaklı ve borçlu cari hesaplar servisi, mevduat, krediler, muhasebe, vezne, iskonto, iştirak, teminat mektupları, emtia karşılığı avans servisi, tahsil senetleri, havale, kambiyo, haberleşme ve yayın servisi [98].

97 M.J. Schmitz (Çev.: İnan Özalp), *Banka Şubesi Organizasyonu*, Eskişehir: Anad. Üni. Yayın No.: 166, 1986, s. 4.

98 Eyüpgiller, s. 149.

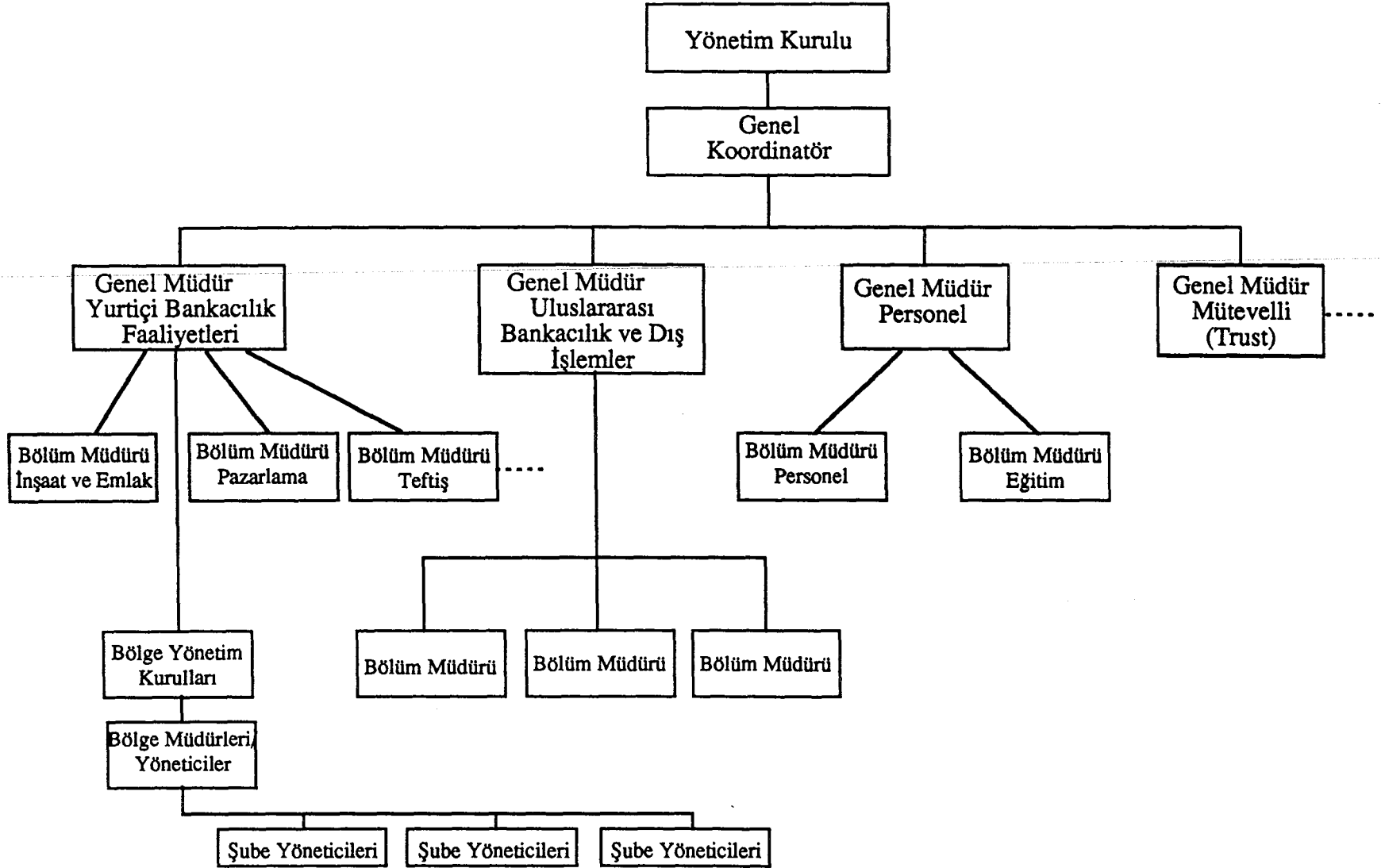
d. Bölge Müdürlükleri

Çok şubeli ticari bankalarda genel müdürlüğün tüm şubelerin faaliyetlerini koordine ve kontrol etmesi güç olacağından belirli bölgelerdeki şubelerin sorumluluğu, o yörede oluşturulan bölge müdürlüklerine verilmiştir. Genel müdürlük, bölge müdürlüklerine, bağlı şubelerin kredi kararlarını (bankalar kanununun izin verdiği belirli limitlere ve limitler dahilinde bölgeye aktarılan yetkiler çerçevesinde) onaylama veya reddetme, personel seçimi, inşaat ve emlak alım, satım, onarımı, denetim faaliyetleri gibi konularda yetki devredebilmektedirler. Genellikle şubelerde işlerin çabuklaştırılmasını ve uyumlu bir şekilde aksamadan yürütülmesini sağlamak, kendi bölgelerinin gelişimlerini izlemek, pazarlama araştırmaları yapmak ve bankayı çevrede en iyi şekilde temsil etmek amacıyla kurulan bölge müdürlükleri, genel müdürlüğün politikaları çerçevesinde farklı yönetim ve organizasyon yapısına sahip olabileceklerdir. Ülkemizdeki ticari bankaların bölge müdürlükleri büyük ölçüde şubeleri yönlendiren ve onlara bir takım kurmay hizmetleri sunan aracı bir örgüt durumundadır [99].

Banka yönetimi organizasyonel bir yapı içerisinde banka faaliyetlerini gruplandırır. Bu yapı genel ve belirli uzmanlık gerektiren hizmetleri, farklı nitelikli pazarları, bölgesel ihtiyaçları ve kurum içi destek fonksiyonlarını ortaya çıkarır. Şema 2-3'de Londra takas bankalarını temsil eden yönetim yapısı görülmektedir. Şemadan faaliyetlerin fonksiyonlara ve coğrafi alanlara göre bölümlendirildiği dikkati çekmektedir. Yurt içi bankacılık faaliyetlerinden sorumlu olan yönetim grubu, yetki ve sorumluluklarından bazılarını bölge müdürlüklerine aktarmışlardır. Bölgelerdeki yönetim yapısı, bankadan bankaya farklılık göstermektedir. Örneğin, Midland'da yardımcıları tarafından desteklenen bir bölge yöneticisine bağlı yirmidört bölge merkez bürosu vardır. Lloyds'da ise her biri bir başkan ve altı-yedi bölge yöneticisinden oluşan onbeş bölge yönetim kurulu görev yapmaktadır. Bu merkezkaç yönetim, bankanın o yörede kimlik kazanmasını ve merkezde alınan kararların dağıtılmasını sağlamaktadır[100].

99 Geylan, s. 104 - 105.

100 Cox, s. 113 - 114.



Şema 2-3. Bir Londra Takas Bankasının Yönetim Yapısı

Kaynak: David Cox, *Success in Elements of Banking*, Londra: John Murrey Ltd, 1983, s. 113.

BÖLÜM III

BANKALARDA BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN KULLANIMI

A - Bankalarda Bilgi Teknolojisi Kullanımının Gerekliliği

Ticari bankalarda bilgi teknolojisi kullanımının yaygınlaşma nedenlerini incelerken teknolojinin gelişme seyri ile ulusal ve uluslararası finans sektörünün iç dinamiklerini göz önünde bulundurmak gerekir. Bu açıdan bakıldığında bankaların bilgi teknolojisini bu denli yoğun bir şekilde kullanmalarının nedenleri aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir.

1. Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler: İlk bölümde değindiğimiz teknolojik ilerlemeler ve donanım, yazılım ve veri iletişimi birimlerinde meydana gelen göreceli fiyat düşüşleri, bankaların bu teknolojiyi yoğun biçimde kullanmalarını hızlandırmıştır. Örneğin New York'taki bir bankanın kredi sorumlusu, bilgi teknolojisi araçlarını kullanmalarını hızlandıran nedenleri şöyle sıralamıştır [101]:

- Mali piyasalardaki yeni düzenlemeler (deregulation) nedeniyle rekabetin artması
- Daha önceki bilgisayarlara nazaran daha ucuz ve yaygın olan kişisel bilgisayarların ortaya çıkması ve bu sayede bankaların bünyesindeki bilgisayar gücünün artması
- Bankalarda çalışan, analitik teknikler konusunda eğitim görmüş, işletme yönetimi uzmanlarının sayıca artması

2. Rekabetin Artması : Finansal kurumlar arasında önemli bir yeri olan ticari bankaların uluslararası alanda faaliyet göstermeleri ve ülke sınırları içindeki yabancı bankaların rekabet koşullarını şiddetlendirmeleri, bankaların maliyetlerini ve hizmetlerini gözden geçirmeye yöneltmektedir. Dışa açık ekonomiler, kambiyo rejimindeki değişiklikler, faizlerin serbest bırakılması, bireylerin yaşam kalitelerini yükseltmek istemeleri türünden gelişmeler, ticari bankaları daha rekabetçi bir ortamla karşı karşıya bırakmıştır.

101 Christopher L. Snyder, "Loan Pricing: Making the Most of New Information Technologies", *The Journal of Commercial Bank Lending*, Ocak 1988, s. 21.

Teknoloji aynı zamanda ülkelerin finans alanındaki kurumlarını ve bu kurumların faaliyetlerine ilişkin bir takım sınırlamaların kademe kademe ortadan kaldırılmasında (deregulation) da ön ayak olmuştur. Bilgi teknolojisindeki önemli gelişmeler alternatif aktarma(delivery) sistemlerinin ortaya çıkışına neden olurken finansal kurumlar arasında var olan farklılıkları ortaya çıkaran geleneksel sınırlamaların ortadan kaldırılması yönünde bir baskı yaratmıştır. 1980'li yılların başlarında farklı pazar sektörlerinde yer alan ticari bankalar, yatırım bankaları, menkul kıymet ve para alımı-satımı ile uğraşan komisyon şirketleri (brokerage houses), perakende satış şirketleri gibi kurumlar arasında bir ayırım yapmak mümkündü. Ancak günümüzde bu ayırım yapay bir konuma düşmüştür [102]. Amerika'da Sears Roebuck, İngiltere'de Marks & Spencer ve Almanya'da Quelle gibi perakende satış şirketleri, sigortacılık, kredi kartı ihraç etme, ATM [103] ağları kurma gibi faaliyetlerde bulunmaktadırlar [104]. Bu örnek, sözü edilen kurumların ticari bankaların yerini alacakları anlamına gelmese de finansal kurumlar olarak bankaların hizmetlerinin fiyat, çeşit ve kalite farklılıklarının pazar payı açısından ne denli önemli olduğunu açığa çıkarmaktadır. Bilgi teknolojisi de pek çok avantajlarının yanı sıra özellikle maliyet indirimleri konusunda bankalara, böyle bir ortamda önemli bir fırsat vermektedir.

Hem farklı finansal kurumların benzer alanlarda faaliyette bulunmaları hem de yukarıda sözü edilen türden şirketlerin bankacılık alanlarında varlık göstermeleri bankaların işini bir hayli güçleştirmiştir. Bankalar ayakta kalmak, yeni müşteriler kazanmak ve en azından mevcut pazar payını korumak için hem maliyetleri kırmak hem de daha geniş bir kitleye hizmet sunmak zorunda kalmışlardır. Bunun için de teknolojik yatırımlarını artırmaya başlamışlardır. Bu dönemde ölçek ekonomilerinden yararlanma ve pazarda yoğunlaşmayı sağlamak için Amerika ve İngiltere'de kurumlar arası birleşmeler artmaya başlamıştır.

3. Müşteri Taleplerinde Meydana Gelen Değişmeler: Günümüz koşullarına uygun olarak müşterilerin ihtiyaçlarına daha duyarlı ve kaliteli hizmet beklmeleri, rekabet ortamında bulunan bankaları, bilgi teknolojisi kullanımına

102 1980 yılından bu yana Amerika, İngiltere, İrlanda, Kanada, Avustralya, Yeni Zellanda gibi pek çok ülkede, yabancı bankaların ülkeye girmesine izin veren ve finansal kurumların işleyişi ile ilgili kanunlarda bir takım esneklikler getiren yeni düzenlemeler uygulamaya konmuştur. Bu konuda geniş bir tartışma için bkz.: Bourke ve Kinsella, s. 29 - 43; Rothwell ve Jowett, s. 15 - 16; Elbert V. Bowden ve Judith L. Holbert, *Revolution in Banking*, 2.B., Virginia: Reston Pub. Com., Inc., 1984, s. 95 - 135.

103 "Automated Teller Machines" sözcüklerinin kısaltılmış şekli olan ATM'lerden ileride ayrıntılı olarak söz edilecektir.

104 Derek F. Channon, *Global Banking Strategy*, New York: John Wiley & Sons, 1988, s. 260 - 264.

zorlamıştır. 1984 yılında ABD bankaları 32 milyar, Fransa bankaları 14 milyar, İtalya bankaları ise 6.8 milyar ABD \$'lık bilgisayar yatırımı yapmışlardır [105]. 1985 yılında Türkiye genelinde yaklaşık 88 milyon \$ olan bilgisayar yatırımı, 1991 yılında ilk 10 kullanıcı itibarıyla 328 milyon 361 bin dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu toplamın %99.6'sı bankaların yatırımlarına aittir [106].

Batılı ülkelerin ekonomik ve politik koşulların değişmesi ve teknolojinin getirdiği yeniliklere paralel olarak mevcut sistemlerini genişletme girişimi içinde oldukları gözlenmektedir. İngiltere'nin dört büyük bankasının rekabeti karşılamak için oluşturdukları üç temel stratejiden ilki, otomatik hizmet sunan makina ağlarını genişletmek olmuştur. Bunu, şubelerin mekan ve davranış olarak yeniden tasarlanması ve hizmet çeşidinin artırılması izlemiştir. National Westminster Bankası'nın otomatik banka ağlarını genişletmedeki amacının, gerek ülke içinde gerekse ülke dışındaki müşterileriyle ilişkilerini kuvvetlendirmek ve onların değişen ihtiyaçlarını sürekli karşılamak olduğu belirtilmiştir [107].

Avrupa ve Amerikan bankalarını, bilgi teknolojisine bu denli büyük yatırımlar yapmaya yönelten diğer nedenler şunlardır [108]:

- Çek kullanımının büyük boyutlara ulaşması,
- Kredi kartlarının izlenmesinde karşılaşılan mali yük,
- Döviz kurlarının ve menkul kıymetlerin değerinin sürekli ve anında izlenmesi gereği,
- Bankalar aracılığı ile yapılan menkul kıymet alım-satım işlemleri,
- Dünyanın her tarafına dağılmış fonların bir hesaptan diğer bir hesaba aktarılması ihtiyacı,
- Çok sayıda banka müşterisinin kambiyo, para piyasası, çeşitli işletme ve kuruluşlar hakkında istedikleri bilgilerin kısa sürede sağlanması gereği,
- Müşterilere mali ve ekonomik konularda danışmanlık hizmetinin verilmek istenmesi,

105 Aktaş vd., s. 42.

106 *Bilgisayar*, , S. 124, Ağustos 1991, s. 22.

107 Rothwell ve Jowett, s. 40.

108 Yalçın Ahıska, "Bankacılık ve Bilgisayar", *Bilişim '86 Bildiriler*, Ankara: TBD Yayınları, S.14, 1986, s. 38.

4. Globalleşme (Evrenselleşme, Küreselleşme): Son yıllarda sık sık duyduğumuz terimlerden biri de globalleşmedir. Ülkelerin finans piyasalarını birbirinden ayıran kurumsal ve yasal engellerin tedricen ortadan kaldırılması ile her bir ulusal finans piyasalarının tek bir piyasa haline dönüştürülmesi yönünde gelişmeler kaydedilmektedir[109]. Bankaların ve diğer finans kurumlarının bütün dünyayı kapsayan hizmet türleri birbirine yaklaşmakta ve bankalar evrenselleşmektedir. Bunu sağlayan ise iki önemli teknolojik faktördür. Bunlardan ilki, dünya iletişim ağlarının hız ve etkinlik yönünden önemli gelişmeler kaydetmesi, ikincisi ise bilgisayar teknolojisinde meydana gelen gelişmelerdir. Kısacası bilgi teknolojisi, globalleşmenin itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu gelişmeler, bankaların ve işletmelerin nakit yönetimi kabiliyetlerini iyileştirmeye yarayan bilgi ve para transferlerinin, gerçek zaman tabanında hız kazanmasına öncülük etmişlerdir. Farklı zaman dilimlerinde meydana gelen işlemlerin veya evrensel menkul kıymet ve döviz alış-satış (dealing) işlemlerinin gelişimi, ulusal yada bölgesel bankacılık sistemlerinin gittikçe tek bir finansal sistem içinde bütünleşmesine neden olmuştur [110]. Bu bütünleşmenin dışında kalmak istemeyen ticari bankalar açısından bilgi teknolojisi yatırımları kaçınılmaz olarak hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Yukarıda sözü edilen makro gelişmeler, bankaların bilgi teknolojisi yatırımlarını hızlandırırken, başka işletmeler için de geçerli olabilecek, genelde verimlilik ve karlılık üzerine kurulu diğer nedenler şöyle sıralabilir:

- Bankalarda tekrarlı işleri hızla yerine getirmek, yönetimde verimliliği, işlemlerde de çeşitliliği arttırmak için teknolojinin yaşamsal bir öneme sahip olması.

Çok şubeli bankalarda belirli dönemlerde yapılan fazla mesai, hem personel hem de maliyet açısından önemli bir sorun yaratmakta idi. Bu açıdan bilgi teknolojisi, toplam çalışma sürelerinin kısılması, çalışanların yaratıcı gücünü artırması, normalde yerine getirilmesi gereken, ancak zaman darlığından yapılamayan asli görevleri (planlama, koordinasyon, etkin karar alma, iletişim kolaylığı vb.) yerine getirilmesi gibi fırsatları vaat ederek işletmelere sunulmuştur.

- Bilgi teknolojinin yönetimin her düzeyinde verilen kararlara yardımcı

109 Selçuk Demiralp, "Para ve Sermaye Piyasalarının Yeniden Yapılanması ve Denetleme Sistemleri", *90'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu*, Ankara: TBB Yayınları No: 161, 1990, s. 51.

110 Channon, s. 10 - 11.

olabilecek bir araç olması.

Bu bakımdan bankalarda müşterilere sağlanan hizmetlerin kalitesinin artırılmasına da destek olurlar.

- Hızlı iletişim olanakları sunması.

Bilgi teknolojisi, coğrafi olarak oldukça geniş alanlara yayılmış ya da yayılmak arzusunda olan bankalar başta olmak üzere tüm bankalar için hızlı iletişim ve bilgi işlem olanakları sunmaktadır. Bu özellik bankalara yeni hizmetler sunma olanağı verirken, müşteriler ile bankalar arasında yeni ilişkilerin kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

Teknoloji kullanımını modern bankacılığın bir göstergesi sayan bankalar, bu sayede mevcut müşterilerini kaybetmemek, potansiyel müşterileri ise kendilerine çekmek amacıyla olumlu bir imaj yaratma ve prestij kazanma güdüsüyle de teknolojiye yatırım yapmaktadırlar. Bigi teknolojisinden yararlanılarak bilgi toplamanın, toplanan bilgilerin güncelliğini yitirmeden işlenmesinin, bu bilgilere istendiğinde erişmenin ve gerekli noktalara iletilerek ortak kullanıma sunulmasının gerek Türkiye’de gerekse yurt dışında rekabet ortamında çalışan işletmelerce kullanımının bir ihtiyaç olduğu açıkça görülmektedir.

Türkiye’de 1980 sonrasında dışa açılma, serbest pazar ekonomisine geçiş ve liberalleşme politikalarından en çok etkilenen ve değişim içine giren sektörlerden biri bankacılık olmuştur [111]. Cumhuriyetin ilanından 24 Ocak 1980 tarihine kadar uygulanan negatif faiz politikası nedeniyle bankalar açısından fon toplama maliyeti oldukça düşük olmuştur. Sermaye piyasasının zayıflığı, tasarruf alışkanlığının yeterince yerleşmemiş olması gibi nedenlerle potansiyel fonların mevduata dönüştürülmesi çabaları ülkemizde çoğunlukla perakendeci ve çok şubeli bir bankacılık yapısı oluşturmuştur. 24 Ocak kararlarıyla oluşan dünya ekonomisi ile bütünleşme politikası, Türkiye’yi uluslararası bankacılık açısından cazip bir pazar durumuna getirmiş, pek çok yabancı banka çeşitli ülkelerden müşterilerine hizmet vermek amacıyla Türkiye’ye gelmiştir. Türkiye’de gerek şube açarak gerekse doğrudan Türkiye’de kurularak faaliyet gösteren yabancı banka sayısı 1981 yılında 7 iken, bu rakam 1992 yılında 23’e yükselmiştir [112]. Bu bankaların dış ticaret işlemlerinde kullandıkları teknoloji destekli iş görme alışkanlıkları, Türkiye’deki bankalara örnek olmuştur. Çeşitli faktörlerle de artan rekabet, Türk bankalarının en son yenilikleri kendi bünyelerine aktarma sürecini hızlandırmıştır.

111 DPT - 3. İzmir İktisat Kongresi, s. 27.

112 *Bankalarımız 81, 92*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Ülkemizde 1988 yılı Eylül ayında bankacılık sektörünü yakından ilgilendiren yeni önlemler yürürlüğe konmuştur. Mevduat munzam karşılıklarının ve umumi disponibilite oranlarının yükseltilmesi, mevduat faiz oranlarının serbest bırakılması mevduat maliyetlerini yükseltmiştir. Diğer taraftan vergi, resim ve fon kesintilerinin kredi maliyetlerini artırması ve ekonomik faaliyetlerde belli bir canlanmanın olmaması banka kredilerinin pazarlanması sorununu getirmiştir. Bu dönemde ticari kredi talebinin düşük olması, bankaları likidite fazlasıyla çalışmak zorunda bırakmıştır. Yüksek faiz politikası, kredibilitesi yüksek firmaları kendi öz kaynaklarına yönelterek kredi taleplerini azaltırken daha çok risk taşıyan küçük firmaların kredi talebi artmaya başlamıştır [113].

Sonuçta pahalı mevduat girişinin artması ve kredinin zor pazarlanır hale gelmesiyle, karların aşağıya çekilme riski doğmuştur. Bunun için Türkiye'deki bankalar klasik mevduat - kredi ilişkilerini terkederek yeniden yapılanmaya, riski tabana yaymak ve müşteri hacmini çoğaltmak için bireylere yönelik faaliyetlerini arttırmaya (kredi kartları, tüketici kredileri, otomatik para - işlem hizmetleri, telefon bankacılığı gibi), vadesiz mevduatın bankadan çekilmeyen kısmından faydalanmak ve hizmetleri daha geniş kesimlere yaymak için bireysel bankacılıkta kullanılan donanım ve programlara yatırım yapmaya başlamışlardır.

Türkiye'deki bankalar açısından böyle bir dönemde bilgi teknolojisi yatırımları ile ilgili diğer gelişmeler aşağıda özetlenmiştir [114].

- Ülkemizde şube bankacılığının yaygın olması nedeniyle, verilen hizmet çeşidinin artması şubeler arası işlemleri de arttırmıştır. Bu artış, işlemlerin en kısa sürede ve en düşük maliyetle yerine getirilmesi talebini doğurmuştur. Son yıllarda iletişimin alt yapısında ve iletişimle ilgili donanımlarda meydana gelen gelişmeler, bankalarda teknoloji kullanımını arttırmıştır.
- Bankalarca verilen hizmetlerin artması müşteri sayısını ve işlem hacmini arttırdığından, personel giderlerinin payı da artmıştır. Artan personel sayısı ve yerleşim alanlarından tasarruf etmek amacıyla da bilgi teknolojisi kullanılmaktadır.
- Banka müşterilerinin hizmet talepleri çeşitlenmiş ve beklentileri artmıştır.
- Ülkenin döviz olanaklarının genişlemesinin ve Devletin bilgisayar

113 "Bireysel Bankacılık ve Uygulamaları", *T.C Ziraat Bankası Dergisi*, Mayıs-Haziran 1991, s.4.

114 Ahıska, "Bankacılık ve", s. 39.

- Ülkenin döviz olanaklarının genişlemesinin ve Devletin bilgisayar yatırımlarına vergi bağışıklığı uygulamasının da etkisi olmuştur [115].

Uzun yıllar, bilgisayarlar genellikle alacaklı cari hesaplarda, borçlu cari hesaplarda, vadeli ve vadesiz tasarruf hesaplarında ve büyük defter kayıtlarının tutulmasında kullanılmıştır. Daha sonraları, daha kapsamlı, bankacılık işlemlerinin önemli bir kısmını içine alan, yönetimde kullanılacak raporların ve gelişmiş kontrol sistemlerinin söz konusu olduğu bir döneme geçilmiştir [116]. 1980'ler ise bireysel bilgisayar kullanımının arttığı, ulusal ve uluslararası tabanda bir ödeme sisteminin doğduğu ve bankacılık hizmetlerinin müşterilerin iş yerlerine uzanıp buralarda sunulduğu bir dönem olmuştur [117]. 1991 yılında yapılan bir araştırma, Türk sermayeli özel bankaların ağırlıklı olarak "*müşterilere daha iyi hizmet sunmak*" ve "*yönetime bilgi desteği vermek*" amacıyla teknoloji kullandıklarını ortaya koymuştur. Bu eğilimi gösteren bankaların teknoloji kullanımının ileri aşamasında olduklarını göstermektedir [118]. Önümüzdeki yılların, ülkemizdeki bankalar açısından, bir yandan yönetim bilgi sistemlerini yeniden kurmaya veya tamamlamaya çalışacakları, bir yandan da içinde bulundukları çevrenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hizmetler sunabilmek için ilgili teknolojik yatırımlarını rasyonelize etmeye çalışacakları bir dönem olacağı söylenebilir.

-
- 115 1983 yılında bankaların otomasyon yatırımlarının teşvik kapsamına alınması ile teknoloji yatırımları yaygınlık kazanmış, özellikle 1985, 1986 yıllarında pek çok banka teknolojiye yatırım yapmaya başlamıştır. Aktaş vd., s. 28 - 31.
- 116 John Vong, "Information Systems for Planning and Control", *Management Decision*, C. 24, S. 5, 1986, s. 18.
- 117 1950'lerden bu yana meydana gelen gelişmeler için bkz.: Chorafas ve Steinmann, s. 40 - 41.
- 118 Meral Toprak vd., *Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Kullanımı*, Ankara: MPM yayınları, 1991, s. 160.

B - Bankalarda Bilgi Teknolojisinin Kullanımı

1 - Bilgi Sistemleri ve Bankalardaki Uygulamalardan Örnekler

Bilgi teknolojinin bileşenlerinden biri olan bilgisayarlar 1960-1970 yılları arasında işletmelerde genellikle günlük işlemlerin kaydedilmesi ve faaliyetlerin izlenmesi amacıyla kullanılıyordu. 1980'lerde bu ilgi problemlerin analizi ve çözüm uygulamalarına doğru kaymıştır. Günümüzde yöneticilere en önemli konularda karar vermelerine yardımcı olabilecek bütünleşik çözüm paketleri sağlamak yönünde çalışmalar devam etmektedir. Bunun nedeni, işletmelerde karar problemlerinin geçmişe oranla daha da karmaşıklaşması olarak açıklanabilir. Ticari bankalar açısından da bu durum geçerlidir. Kur ve faiz oranı riski, kredi riski, likidite riski altında çalışan bankaları, ekonomik koşullardaki belirsizlik etkilemektedir. Bunun yanı sıra alternatif hizmet ve yatırım alanlarının geçmişe nazaran daha fazla olması ve yanlış kararların maliyetinin, rekabet ortamında göreceli artışı nedeniyle karar problemlerinin çözümü daha da önem kazanmaktadır.

Bilgisayarlar yirmi yıldan daha fazla bir süredir yönetim kararlarında destekleyici bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu araçları genelde altı başlık altında toplayabiliriz [119]. Bunlar:

- Elektronik Veri İşlem Sistemleri [120].
- Yönetim Bilgi Sistemleri
- Büro Otomasyon Sistemleri
- Karar Destek Sistemleri
- Uzman Sistemler
- Üst Yönetim İçin Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems)'dir [121].

119 Efraim Turban, *Decision Support and Expert Systems*, 2. B., New York: Macmillan Publishing Company, 1990, s. 16.

120 Günlük işlemlere ilişkin verilerin işlendiği ve çoğunlukla yapısal karar problemlerine yardımcı olan bir bilgi sistemidir. Bir bankada çeklerin kabul edilmesi veya reddedilmesi, işlerin bölümlere ayrılması, şubedeki nakit ihtiyacı, kırtasiye alımı gibi kararlar, bu bilgi sistemi ile etkin bir şekilde alınabilir.

121 "Bilgisayar teknolojisine uzak kıdemli yöneticilerin yardımcısı olarak tasarlanan bu sistemler, son on yıl içinde MIT'de (Massachusetts Institute of Technology) Bilgi Sistemleri Araştırma Merkezi tarafından geliştirilmiştir. Kullanımının oldukça kolay olmasına (user friendly) özen gösterilen bu sistemlerde yöneticilerin metin, sayı ve grafiklerden oluşan detaylı bilgiye çabuk ulaşmaları, izlemeli, kontrol etmeleri ve bireysel kararlarında destek almaları sağlanmaktadır." Bu konuda bkz.: Turban, s. 12 - 13.

Genelde bilgisayar destekli bilgi sistemleri olarak adlandırılan bu sistemlerden çalışma kapsamında, günümüzde nispeten yaygın olarak üzerinde tartışılan sistemlerden söz edilecektir. Bunlar yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri ve uzman sistemler, büro otomasyon sistemleri ve elektronik postadır.

a. Yönetim Bilgi Sistemleri

Bilgi teknolojisinin sağladığı en önemli uygulama alanlarından biri de etkin bir yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulmasına fırsat vermesidir. İşletmeler yoğun rekabet, artan müşteri beklentileri ve örgütlerin karmaşıklığının giderek büyümesi ile şekillenen bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Böyle bir çevrede yönetim kararlarında kullanılacak zamanlı ve uygun bilgi, işletmeler açısından değerli bir varlık olarak kabul edilmektedir. Etkili planlama ve kontrol kararlarının alınmasında ilgili, doğru ve zamanlı bilginin varlığı önemli olmakla beraber, kararın kalitesini etkileyen bir başka unsur da söz konusudur. Bu da yöneticinin o konu üzerindeki deneyimi ve yargısıdır [122].

(Bu noktada bir yönetim bilgi sisteminden beklenen, yöneticilerin bir sistem yaklaşımı çerçevesinde iç ve dış faktörlerin aldıkları değişken değerlere uygun bir şekilde kararlar almasına yardımcı olmasıdır. Burada teknoloji bir araç olarak, bu faktörlerin alacakları farklı değerlere göre muhtemel sonuçları yöneticilere sunma işlevini üstlenir. Önemli olan bu yardımın bir bütün olarak işletmenin amaçlarına ulaşmada planlama, örgütlenme, kontrol, iletişim gibi fonksiyonlarında kendini gösterebilmesidir. Müşteri ve hizmet tabanında kar ve zararların açık bir şekilde izlenmesini ve buna göre alternatif pazar stratejilerinin oluşturulmasını sağlayan bütünleşik bilgi sistemleri, özellikle geniş bir coğrafi alana yayılmış olan bankalara büyük avantajlar getirmiştir. Böyle bir sistemden ister tek sayfalık bilanço özeti isterse binlerce sayfalık yönetim ve kontrol bilgisi almak mümkün olmaktadır [123].\

Bir işletmenin bilgi sistemini kabaca iki alt sisteme ayırabiliriz. Bunlar, içsel bilgi sistemleri ve dışsal bilgi sistemleridir.¹²²İdeal olarak bir ticari bankanın içsel bilgi sistemi, örgütün gelirlerine, giderlerine ve diğer ilgili istatistiklere odaklanmış olmalıdır.¹²³ Bu bilgiler, bankanın maliyet merkezleri, müşteri ve hizmet noktalarından aktarılır. Bu bölümler, bankalara göre değişkenlik gösterebilir. Genel olarak¹²⁴ bir ticari bankanın içsel bilgi sisteminde yer alacak birimler şöyle sıralanabilir: Cari mevduat; tasarruf mevduatı; büyük defter; vadeli mevduatlar;

122 Vong, s. 17 - 19.

123 Bu konuda İsveç'in en büyük bankası olan Skandinaviska Enskildas Banken lider kurum niteliğini taşımaktadır. Daha geniş bir tartışma için bkz.: Channon, s. 206 - 209.

döviz işlemleri; ithalat / ihracat; krediler / avanslar; personel kayıtları; hisse senedi ve tahviller; para piyasası; yönetim muhasebesi; elektronik bankacılık ve istatistikler. Ticari bankanın dışsal bilgi alt sistemi, ekonomik, politik, sosyal, teknolojik ve pazar eğilimleri ve tahminleri içerebilir.

Yönetim bilgi sistemini geliştirmek ve uygulamak, dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için oldukça iddialı bir konudur. Karmaşık örgüt faaliyetlerini planlama, ölçme ve kontrol etme amacıyla oluşturulacak bir yönetim bilgi sisteminin başarılı olması için gerekli asgari koşullar vardır. Bunlar:

- Üst yönetimin desteği
- Planlanmış uygulama safhaları
- Örgüt çalışanlarının konuya uyum sağlaması
- Her düzeydeki personelin eğitimi
- Her düzeyden yöneticilerin yönetim bilgi sistemi için oluşturacakları geçici bir işbirliğinin sağlanması

Çok şubeli ticari bankalarda giderler, müşteriler ve hizmetlerle ilgili verilerin yoğun bir şekilde ortaya çıktığı alanlar şubelerdir. Şubelerin çevrim-içi ve gerçek zamanlı (on-line, real time) olarak hizmet sunması, bankaların bilgi teknolojisine dayalı yönetim bilgi sistemini oluşturabilmesi için bir fırsat yaratmıştır. Eskiden bu verilerin belirli periyodlarla Genel Müdürlüğe ulaştırılması ve değerlendirilmesi söz konusu iken, şimdi verinin olduğu yerde sisteme girilmesi ve istenilen anda ve istenilen nitelikte raporlar haline getirilerek yöneticiye sunulması yönetim kararlarındaki etkinliği artırmıştır. Örneğin, Yapı Kredi Bankası'nda Tele Kambiyo adı verilen "dışışleri projesi" ile bankanın tüm kambiyo yetkili şubelerinin, dışışleri birimi ile işlemlerin gerçekleştiği anda bilgi alışverişi sağlanmış ve bankanın döviz varlıkları ile taahhütlerinin yönetiminde etkinlik üst seviyeye çıkarılmıştır [124].

b. Karar Destek Sistemleri ve Uzman Sistemler

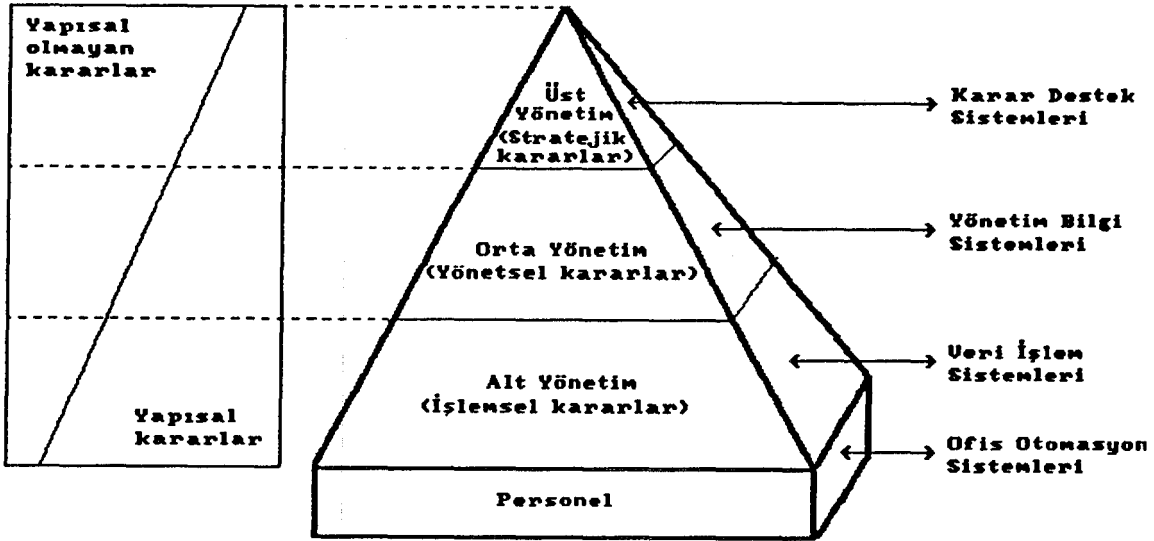
Karar destek sistemlerini en basit biçimde "karar verici durumunda olan kişilere yardımcı olabilecek bilgisayarlara dayalı bir bilgi sistemi" olarak tanımlamak mümkündür. Özellikle üst yönetimin stratejik kararlarına destek olabilecek bu

124 Aktaş vd., s. 34.

sistemler, teorik olarak yönetim bilgi sistemleri (YBS) içinde yer almasına karşın, uygulamada YBS'nin bu amacı gerçekleştirmede yetersiz kalması nedeniyle bilgi sistemleri içinde yeniden konumlandırılmıştır [125]. Kesin olarak anlaşılmaya varılan tek görüş, her iki sistemin başarılı olabilmesi için işletmeyle ilgili sağlıklı ve uygun bir veri tabanı yönetim sisteminin var olması gerektiğidir.

Aralarındaki ayırım kesin sınırlarla belli olmasa da işletmelerde yönetim kademeleri ve karar türleri arasında belirli bir ilişkiden söz edilir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi üst yönetim düzeyinde alınan kararların çoğu yapısal olmayan (programlanamayan-karmaşık yapılı, önemli oranda belirsizlikler taşıyan ve dolayısıyla risk unsuruna sahip kararlar), alt yönetim düzeyindeki kararların çoğu ise yapısal (programlanabilen) kararlardır. YBS'nin genellikle yapısal rutin problemlerin çözümüne katkıda bulunmalarına karşılık, karar destek sistemleri çoğunlukla yarı-yapısal ve yapısal olmayan problemlere çözüm seçenekleri sunmaktadır.

Şekil 3 - 1. İşletmelerde Karar Verme Düzeyleri ve Bilgisayara Dayalı Yönetim Sistemlerinin Yönetim Kademelerindeki Yeri



Kaynak: *Bilişim Dergisi*, Nisan 1992, s. 50 - 51.

- 125 Bu konuda iki farklı görüş vardır. Keen ve Scott-Morton, karar destek sistemlerinin YBS'den farklı özellikleri olduğunu savunurken, McLean YBS'nin tüm yönetim kademelerine destek veren bir sistem olduğunu ve karar destek sistemlerinin YBS'nin içinde ele alınması gerektiğini öne sürmüştür. Bu konuda bkz.: Turban, s. 19 - 21.

↳ Karar destek sistemlerinin en önemli özelliği esnek olmaları ve yöneticilerin kendi görüş ve deneyimlerini modellere katarak, farklı senaryolar üzerinde olası sonuçların elde edilmesini sağlamalarıdır. Yöneticilerin bizzat kendisinin yönettiği bu sistemler, onların sorun çözme yeteneklerini de artırmaktadır. ı

Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi finansal sistemde yer alan kurumların sunmuş olduğu hizmet çeşitlerinin birbirine yakınlaşması, sunulan hizmetin kalitesinin onları birbirlerinden farklı kılacak bir faktör olarak ele alınmasını gerektirmiştir. Bu nedenle bankalar, uzmanlık bilgisinin ve birikimlerin daha etkin kullanımını sağlayan karar destek sistemlerinden ve uzman sistemlerinden yararlanmaktadırlar.

↳ Uzman sistemler, karar destek sistemleri olarak belirli bir konuda tavsiye üreten ya da karar verebilen bilgisayar programlarıdır. Uzman sistemlerin ayırt edici özelliği, kullanıcıyı sorgulamasıdır. Uzman sistemler kullanıcının verdiği cevapları temel alarak çıkardığı sonuçları nedensel açıklamalar yaparak doğrular. Bu açıdan öğretici niteliği de vardır. Sistem, aldığı bilginin eksik olduğu veya kesin olmadığı durumlarda bile öneri getirir. Yeni veriler girilerek, yeni çözümler üretilebilir. Programın istenilen aşamasında herhangi bir soruyu neden sorduğunu, sorunun ne anlama geldiğini ve o ana dek ulaşılmış kısmi sonucu vermesi sağlanabilir. Uzman sistemlerin açıklama yetenekleri, kullanıcının sisteme ilişkin akıl yürütme (düşünme) biçimini izlemesini sağlar [126].

Geliştirilmeleri oldukça pahalı ve sistemin oluşturulmasında görev alacak kişilerin işletmelerde bulunmaması (hem bilgi işlem profesyonelleri hem de konu uzmanları) ya da görev almak istememesi (işlerini kaybetmeleri gibi bir kaygıdan dolayı) gibi nedenlerden dolayı, bu tür uygulamalar daha çok büyük bankalarda görülmekte ve çeşitli projelerle çalışmalar devam etmektedir. Bank of America, Barclays Bank, Midland Bank, Citibank gibi gelişmiş ülkelerin önemli bankaları uzman sistemlerden faydalanan bankalar arasındadır [127].

Araştırmalar, bankacılık sektöründe yapay zekaya [128] ve uzman sistemlere ilginin fazla olduğunu göstermiştir. Ancak bu konudaki pratik çalışmaların düzeyi büyük farklılıklar göstermektedir. Bankaların büyük çoğunluğu henüz gelişmeleri

126 Ayşenur Birtürk ve Varol Akman, "Uzman Sistemler, Yönetim bilgi Sistemleri", 7. Türkiye Bilgisayar Kongresi-Bildiriler, İstanbul, Mayıs-1990, s. 80.

127 Daha geniş bilgi için bkz.: Louis F. Pau ve Claudio Gianotti, *Economic and Financial Knowledge Based Processing*, Berlin: Springer - Verlag, 1990, s. 28 - 33.

128 Yapay zeka, algoritmik bir çözümün bulunmadığı karışık ve belirsiz süreçlerdeki problemlerin çözümlerinde insan davranışlarındaki akıllılığı yansıtabilecek sistemler oluşturma çabalarıdır. Öğrenme, doğal diller, robotik ve uzman sistemler uygulama alanına giren konular arasındadır.

izlemekte ve teknoloji araştırması yapmaktadır. Ülkemizdeki ticari bankalarda da uzman sistemlerden henüz faydalanılmadığı, ancak bazı bankaların bu konuda çalışmalar yapmayı planladıkları tespit edilmiştir [129]. Konu uzmanlarının, özellikle bankalar arası uzman transferlerinin yoğun olduğu dönemlerde ya da yeterli sayıda uzman çalıştıramayan bankalar açısından, uzman sistemlerin avantajlı olacağı ileri sürülebilir.

Nakit yönetimi, personel eğitimi, iş kontrolü (job control), ürünlerin pazarlanması, hizmetlerin fiyatlanması, yatırım danışmanlığı, bilanço analizi, kredi analizi, risk yönetimi ve portföy yönetimi belli başlı yapay zeka uygulamaları arasındadır [130]. Norveç'te Runit adlı araştırma kuruluşu, bir bankayla işbirliği yaparak küçük birikimlerine en verimli yatırım alanları arayan bireyler ve şirketler için bu konuda öğüt veren bir uzman sistem geliştirmiştir. Banka müşterilerine ücretsiz hizmet veren bu danışman program, bankanın güvenilirliğini ve müşteri sayısını arttırmıştır [131].

c. Büro Otomasyonu ve Elektronik Posta

↳ Büro otomasyonu, bürolarda çalışan elemanların verimliliğini arttırmak üzere elektroniğe ve bilgisayarlara dayalı çeşitli teknolojilerin birarada kullanılması olarak açıklanabilir.↳ Büro otomasyon sistemi bilgisayarlar, telefon, telex, faks, modem ve fotokopi gibi birimlerin entegre bir şekilde kullanılmasını mümkün kılar. Son yıllarda özellikle kişisel bilgisayarların gelişmesi, bunların birbirleri ile iletişim kurabilmeleri, büro işlerinin daha az zamanda, daha güvenilir bir şekilde ve birbirleriyle ilişkilendirilerek yerine getirilmesinde kullanıcılara kolaylıklar sağlamıştır.↳ Gelişmiş bir büro otomasyonu sistemi, çeşitli alt sistemlerin bütünleşmesinden oluşur. Bunlar, veri tabanı yönetim sistemleri, belge erişim sistemleri, metin düzenleme sistemleri, grafik sistemleri, elektronik haberleşme sistemi (electronic mail), elektronik hesap tablosu ve karar destek sistemleridir.↳ [132]. Bu sistemlerden iletişim açısından yeni bir teknoloji olan elektronik posta üzerinde durulacaktır.

Türkiye'deki bankalarda bürolarda bilgisayar kullanımı 1970'li yılların sonlarında ve 1980'lerin başlarında klasik yığın işlemlerinin yürütülmesi ve gerekli raporların hazırlanarak, yöneticilere sunulması şeklinde ortaya çıkmıştır. O yıllarda gerekli

129 Toprak vd., s. 164 - 165.

130 Birtürk ve Akman, s. 80.

131 Faruk Timuroğlu, "Yapay Zeka ve Uzman Sistemler", 5. Türkiye Bilgisayar Kongresi-Bildiriler, İstanbul, Haziran 1988, s. 33 - 34.

132 Mehmet Baray vd., "Ofis Otomasyonu Nedir?", 3. Türkiye Bilgisayar Kongresi Bildiriler, İstanbul, Nisan 1986, s. 87 - 88.

verilerin klasik haberleşme yolları ile toplandığı ve bu verilerin sisteme girilerek işlendiği ve raporlandığı bilinmektedir. MPM'nin 1991 yılında yayınladığı bir araştırmaya göre kamu bankalarının % 44 oranında, Türk sermayeli özel bankaların ise % 48 oranında büro otomasyonunu gerçekleştirdikleri saptanmıştır [133].

Elektronik Posta (Electronic Mail): Elektronik posta sistemi, yazı, rakam ya da grafik bilgisinin çeşitli elektronik ve manyetik ortamlar arasında ve iletişim hatları sayesinde gerekli yerlere ulaştırılmasıdır. Bu sistem bir bina ya da şehir içinde olabileceği gibi telefon, data hatları ve uydular aracılığı ile daha uzak mesafelerde bulunan yerleşimler arasında da kullanılabilir. Elektronik posta sistemi ikiden fazla yerleşimin birbirine bağlanması ile oluşuyorsa Elektronik Posta Ağı olarak tanımlanmaktadır. Elektronik posta yöntemleri, geleneksel posta/dağıtım yöntemleriyle karşılaştırıldığında ortaya çıkan avantajların en önemlisi bilgilerin çok hızlı ve güvenli olarak alıcıya ulaştırılmasıdır. Bu avantajlar cevapların da hızlanmasını sağlamakta, iletişimi güçlendirmektedir. Elektronik posta mesajlarının ya da dökümanlarının hazırlanmasında doğrudan kelime işlem programları kullanılabildiği gibi özel olarak bu amaçla hazırlanmış paket yazılımlardan da faydalanılabilmektedir.

Karşılıklı olarak bilgisayarların kullanıldığı posta sistemlerinde, her kullanıcıya elektronik bir posta kutusu tahsis edilmekte (user id), gelen mesajlar okunana kadar burada saklanmaktadır. Sisteme üye olmayan yerlere gönderilecek mesajlar ise "postacı" olarak isimlendirilebilecek grup merkezlerine ya da alıcıya en yakın PTT hizmet noktasına elektronik olarak gönderilmektedir.

Elektronik posta kullanımı, bilgi iletişiminde sağladığı avantajlar nedeniyle bankalarda kısa sürede yaygınlaşmıştır. Uygulamada birimler arası yazışmalar doğrudan ilgili kişinin terminaline, birim içi dağıtım noktalarındaki yazıcılara ya da gelen mesaj sorumlularına ulaştırılmaktadır. Birimlerin kendi aralarındaki haberleşmeleri de elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. Bu arada sistem dışına çıkacak mesaj ve dökümanlar merkezi haberleşme servislerindeki yazıcılardan alınmakta ve genel dağıtım sistemine verilmektedir [134].

Elektronik posta hizmetleri, iletişim ağlarının bulunduğu her sistemde yer alabilir. Nitekim ticari bankaların merkezdeki birimleri arasında, kendi şubeleriyle, diğer bankalarla ve müşterileriyle olan haberleşme sisteminde bu hizmet yer almaktadır.

133 Toprak vd, s.166, 167.

134 Ahıska, "Bankacılık ve", s. 42 - 43.

2 - Elektronik Bankacılık Uygulamaları

1980'li yılların başından beri bir hayli kabul gören ve hızlı bir şekilde yayılan elektronik bankacılık, daha 1960'lı yıllarda öngörülen yenilikçi ve devrimci nitelikli etkilerini ancak bu yıllarda gerçekleştirmeye başlamıştır. 1980 ve 1990 arasındaki on yıl bankacılık sektörü açısından çoğu ülkede daha serbesiyetçi yeni düzenlemelerin, yoğun rekabetin ve teknolojinin etkisinde bankacılık hizmetlerinin ve işlevlerinin (dolayısıyla yapılarının) yeniden gözden geçirildiği bir süreç olmuştur. Bu gelişmelerin ve etkilerinin 1990'lı yıllarda da devam edeceği beklenmektedir. Çünkü bilgi teknolojisinin, bilgisayar ve veri iletişimi teknolojilerinin kaynaşmasından ortaya çıkan yeni bir teknoloji olduğu hatırlanırsa, bu alandaki her yenilik, faaliyetleri sınırların ötesine taşınan bankacılık sektöründe, mevcut hizmetlerin sunuş şeklini değiştirme ve yeni hizmetler geliştirilme fırsatlarını ve problemlerini beraberinde getireceği söylenebilir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde sözünü ettiğimiz ticari bankaların temel sorumluluk alanlarından, mevduat kabul etme, ödemelere aracılık etme ve ödünç para verme türünden fonksiyonlarının tümü bilgi teknolojisinden yoğun bir şekilde etkilenmiştir. Şu anda uygulamada elektronik para aktarım sistemleri olarak sözü edilen ve para aktarımı yanında çeşitli fonksiyonları yerine getiren pek çok sistem vardır. Bu sistemlerin tümü çek, poliçe, sertifika gibi para yerine kullanılan kağıt belgelerden çok paranın, diğer bir deyişle bilginin elektronik olarak aktarılmasına imkan vermektedir. Günümüzde bankacılık, hareket halindeki bilgilerin yönetimi olarak algılanmaktadır.

Burada elektronik bankacılığın çok geniş olan uygulamalarından sadece ulusal ve uluslararası tabanda en çok kullanılan, işlem hızını artıran ve işgücü ihtiyacını azaltan yeni hizmet araçlarından ve elektronik bankacılık sistemlerinden söz edilecektir.

a. Plastik Kartlar

Bankaların hem kişilere hem de şirketlere sunduğu çeşitli plastik kartlar vardır. Bunlar, alışveriş kolaylığı yanında nakit kredi kullanma imkânını da sağlayan kredi kartları (Credit Cards), sadece alışveriş kolaylığı sağlayan, kredi özelliği taşımayan ödeme kartları (Charge Cards) ve alışveriş kolaylığı ve hesaba doğrudan borç geçilmesini sağlayan hesaba erişim kartları (Debit Cards) olmak üzere üçe ayrılır [135].

135 Pelin Alpergin (der.), *Bireysel Bankacılık*, Ankara: TBB Yayını No: 160, 1990, s. 20; "Bireysel Bankacılık ve, s. 4 - 5.

İşyeri sahipleri, kart ihraç eden bankayla anlaşmaya girmek için yeterli sayıda kart sahibi olup olmadığına dikkat etmekte, kişiler ise alacakları kartın mümkün olduğunca çok işyerince kabul edilen türünü tercih etmektedirler. Bu bakımdan kart ihraç eden ve/veya dağıtımında aracılık eden bankalar, hem kart sahipleri hem de kartı kabul eden satıcılar açısından uygun bir pazar oluşturma durumundadırlar.

İş yerleri kredi kartlarını ihraç eden kuruluşlara belirli bir komisyon ödemektedirler. Bu ödemeyi kabul etme nedenlerinden biri, iş hacimlerinin artmasıyla elde etmeyi umdukları karın, kredi kartı kuruluşuna ödeyecekleri komisyondan daha fazla olacağı beklentisidir. Kredi kartı kabul eden işletmelerin, etmeyenlere oranla rekabette daha avantajlı durumda olduğu ileri sürülebilir. Çünkü kredi kartlı satışlarla işletmeler nakit akışı düzenini iyileştirebilirler. Çeklere nazaran kredi kartlarında alışverişle ilgili ödemelerin yapılması daha garantilidir. Çeklerin karşılıksız çıkması veya ödemelerin gecikmesi ve iş yerlerinin kendi taksitli satışları sonucunda bazı alacaklarını tahsil edememesi veya geç tahsil etmesi durumları gözönüne alındığında kredi kartları satıcılar açısından daha avantajlı görünmektedir.

Kredi kartlarının kullanıcılarına sağladığı faydalar ise şunlardır [136]:

i. Ödeme Kolaylığı

Kişilerin alışverişlerinde yanlarında para taşımalarına gerek kalmadan ödeme yapabilmeleri ve daha da önemlisi kullandıkları mal ve hizmetlerin bedellerinin ödenmesini bir süre geciktirebilmeleri nedeniyle kart sahibine hesabındaki ortalama bakiyeyi düzenleme imkanını sağlarlar.

ii. Döner Kredi Kullanma İmkânı

Kart sahipleri isterlerse alışveriş bedellerinin geri ödeme sürelerini daha geniş bir zamana yayabilirler. Böylece kredi kartı sahipleri borçlarını ödemede hem zaman hem de miktar açısından esneklik kazanmaktadırlar. Bankalar kart sahiplerine ayda bir kere gönderilen hesap özetlerinde belirtilen miktarın genellikle en az %25'inin ödenmesini istemekte, geri kalanını ise müşteriye kredi olarak kullandırmış olmaktadır.

Ancak indirimli satışlarda müşterilerin kredi kartı kullanmak istemeleri durumunda satıcının bankaya ödediği komisyonun müşteri ile paylaşılacak

istenmesi gibi pazarlık durumları ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde müşteriler açısından özellikle yurt dışında kullanılan kredi kartlarında eğer banka, kartı ihraç eden kuruluşa karşı lisans sözleşmesinin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmemişse, yurt dışında kartı kabul edilmeyen bankaların müşterileri mağdur durumda kalmaktadır.

Kredi kartı sözleşmelerinde kart sahiplerinin gelir düzeyine ve ödeme gücüne bakılarak banka tarafından bir harcama limiti belirlenmektedir. Aynı şekilde üye satış yerlerinde de sunulan mal ve hizmetin çeşidine göre bir defada yapılabilecek harcama limiti belirlenebilmektedir. Ancak hem müşteri hem de işyeri açısından harcama limitleri sınırsız olan kredi kartları da vardır. Yurt dışında döviz üzerinden harcama yapma imkanı veren uluslararası kredi kartlarında belirli bir miktara kadar provizyonsuz nakit de çekilebilmektedir. Kredi kartı uygulamalarında müşterilerin hesaplarını takip etmek amacıyla vadesiz tasarruf mevduatı açılmakta, kart verilirken de banka müşterilerinden kart başına belirli bir ücret alınmaktadır.

Ülkemizde ilk kez 1960'lı yıllarda başlayan uygulamalar, 1980'li yılların sonlarında yaygınlık kazanmıştır. Ticari bankalar Visa, Diners Club, Mastercard/Eurocard, American Expres gibi dünya çapında kullanılan kredi ve ödeme kartlarını çıkarmak için ilgili kuruluşlarla lisans sözleşmeleri imzalamışlardır. Bankalarımız uluslararası kredi kartı alanlara, bankada döviz tevdiat hesabı (DTH) açma zorunluluğu getirmiştir. Ancak istisnai durumlarda bankalar itibarlı müşterilerine DTH açtırma şartını aramadan kredi kartı verebilmektedir. Yapılan harcamaların bedelleri, hesap kesimi tarihinde geçerli olan kur üzerinden TL. olarak bankaya geri ödenmek durumundadır. Türkiye'de bankalar dışında, müşterilerine kendi çıkarttıkları kredi kartlarını (Beymen Kart, Printemps Kart gibi) kullanma imkanı veren satış mağazaları da vardır.

Ülkemizde ayrıca kredi kartı kullanımından doğan sorunlara çözüm bulmak amacıyla 1990 yılı sonunda 13 bankanın iştiraki ile Bankalararası Kart Merkezi A.Ş. kurulmuş ve Bireysel Bankacılık Risk Merkezi oluşturma çalışmaları hız kazanmıştır. Bilgi teknolojisi tabanlı hizmetlerin yaygınlaşması bankalar arası işbirliğini artırmaktadır. Piyasanın hızlı büyümesine paralel olarak ortaya çıkabilecek potansiyel problemler Türk bankalarını bu konuda işbirliğine yöneltmiştir. Temel amaçları potansiyel riskleri kontrol altında tutabilmek ve iş hacminin sağlıklı büyümesini güvence altına alabilmek olan Merkez'in özellikle sahtekarlıkları önlemek ve güvenilir kişilere kredi kartı sağlamak amacıyla Birleşik Uyarı Listesi (BUL) yayınladıkları bilinmektedir [137].

b. Otomatik Para-İşlem Makinaları (Automated Teller Machine - ATM)

ATM'ler, en basit anlamıyla müşterilerin bankacılık hizmetlerinden yararlanmak amacıyla kullandıkları, insansız çalışan elektromekanik araçlardır. Makinalar, genellikle şahsa özel plastik kartlar ve kullanıcı kodları (PIN - Personel Identification Number) aracılığıyla çalıştırılır. Ekran kullanıcıyı yönlendirmeye yarayan bir menü gelir. Kullanıcılar ATM hizmetlerinden, kendilerine ekrandan yansıyan mesajlar ve seçenekler aracılığı ile faydalanırlar.

Bu alanda ilk makinalar sadece belirli miktarlarda para çekme işleminde kullanılıyordu. Ancak günümüzde gelişen teknolojinin de etkisiyle makinaların sunmuş olduğu hizmetlerin sayısı artmaktadır. Son yıllarda hesaba para yatırma, müşterinin değişik nitelikli hesapları arasında para transferi yapabilme, hesap durumları hakkında bilgi alma, başka bir kuruma ya da kuruluşa bağışta bulunma, maaş alma ya da düzenli ödemeleri yapma, çek defteri alma, kredi talebinde bulunma gibi hizmetler de bu makinalardan sunulmaktadır. Bu konuda Türkiye'de Vakıflar Bankası'nın *insansız bankacılık* olarak tanıttığı elektronik bankacılık sistemi örnek verilebilir. Bankanın Ankara'ya kurduğu sistem farklı fonksiyonları yerine getiren self servis bankacılık makinalarından oluşmaktadır. *İnsansız Banka* olarak sunulan bu sistemde haftanın 7 günü, 24 saat döviz alış verişi (Cambiomat), milli piyango (Chanceomat) ve altın alımı yapılabilmekte, borsayla ilgili alım - satım talepleri verilebilmekte (Borsamat), dünya borsa bilgileri ve Banka hakkında bilgiler alınabilmekte (Vizyomat-Infomat) ve robot kiralık kasalar (Safemat) kullanılabilmektedir. Bankanın bu tür uygulamaları yaygınlaştırma planları yaptığı bilinmektedir.

Otomatik para - işlem makinalarının doğrudan veya telefon hatları aracılığı ile bankanın merkezi bilgisayarına bağlı olarak hizmet sunanlarının yanında, bir bilgisayara bağlı olmadan çalışan türleri de vardır. Merkezi bilgisayara bağlı olarak çalışanlarda gerçekleştirilen işlemler anında veya gün sonunda değerlendirilirler. Diğerlerinde ATM tarafından gerçekleştirilen işlemler veznedarlar tarafından sağlanması yapılarak kayıtlara geçirilir. Bunun için makinada alıkonulan hesap özetleri nüshalarından faydalanılır. Merkezi bilgisayara bağlı olarak çalışan ATM'ler daha pahalı olmasına rağmen banka açısından bir takım avantajlar getirir. Güvenlik, anında dosya güncleme ve bankanın işlemleri üzerinde kontrol kurması bu avantajlardan bazılarıdır. Müşteriler açısından ise bu makinalar, anında hesap durumlarını soruşturma ve öğrenme açısından diğerlerine oranla tercih edilebilirler [138].

Ticari bankalarda çoğumuzun aşına olduğu teknolojiye bağlı bu ürün ve hizmet, Kuzey Amerika, Avrupa, Asya'da (özellikle Japonya) ve özellikle son yıllarda ülkemizde de giderek yaygınlaşmaktadır. ATM'ler, bankaların sunduğu perakende hizmetlerin otomatik olarak başarılı bir şekilde yerine getirilmesine izin verdikleri için yaygın kullanım alanı bulmuşlardır. Bankaların rutin fonksiyonlarından olan para çekme ve para yatırma işlemleri, bu makinalar ve sundukları hizmetler sayesinde müşterilere zaman ve yer bağımsızlığı sağlarken, şube personelinin de büyük oranda satış hizmetlerine yöneltme fırsatı vermiştir. Bu olanak bankalar açısından hizmetlerinin yaygınlaşmasını sağlarken maliyet avantajı da getirmiştir.

ATM'lerin gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde hizmete sunulması, rekabet açısından önemini zayıflatmış ve bu nedenle bankalar ATM'leri paylaşma yönüne gitmişlerdir. Bu nedenle ilgi ATM'lerin banka karlarının arttırılması yönünde nasıl kullanılacağı ve tüm perakende hizmet stratejileri ile ATM stratejilerinin nasıl entegre edileceği konularında odaklaşmıştır [139].

Çok şubeli büyük bankalarda, şubeler için gerekli bina ve personel yatırımlarını kıstmak ve dolayısıyla maliyetleri azaltmak için ATM'lere ilgi duyulurken, daha küçük bankalar çoğunlukla pazar paylarını, dolayısıyla gelirlerini arttırmak için aynı hizmeti sunma yoluna gitmişlerdir. Sonuçta her iki grup da banka faaliyet giderlerini azaltmak ve pazar paylarını arttırmak yönünde ATM'lere yönelmişlerdir [140].

ATM'ler tüm avantajlarına rağmen bankalar açısından güvenlik, sistem seçimi, ATM'nin yerleştirileceği alanlar, bakım onarım gibi bir takım sorunları ve karar problemlerini beraberinde getirirken, müşteriler açısından da makinaların bozuk olmaları nedeniyle işlem yapamamaları, kartların kaybolması ve çalınması, şifrelerin unutulması, kaybolması ya da çalınması gibi can sıkıcı durumları ortaya çıkarmaktadırlar. 1981 yılında Amerika Bankalar Birliği'nin yaptığı bir araştırmaya göre ATM'lerin toplam çalışma sürelerinin ancak % 4.4 oranında hizmet dışı kaldığı saptanmıştır. Bu oranı meydana getiren nedenler, donanım, sistem, servis

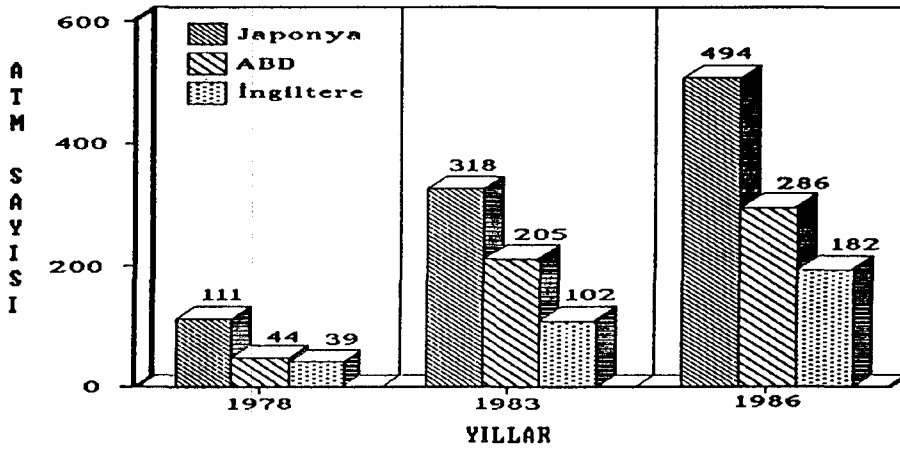
139 Lipis vd., s. 7.

140 Amerika'da yapılan bir araştırma, kağıda dayalı ödeme sistemlerinde maliyetin, işlem sayısının ulaştığı belirli bir büyüklükten sonra yaklaşık olarak bir noktada durduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle çok önemli bir ölçek avantajı sağlanamamaktadır. Oysa elektronik bankacılıkta işlem sayısı ile işlem başına düşen işgücü saati arasında ölçek ekonomisi söz konusudur. Başlangıç maliyetlerinin çok yüksek olmasına rağmen(bir ATM'nin fiyatı, yerine getirdiği görevlerin sayısı ve yerleştirildiği mekana bağlı olarak 25.000 \$ ile, 50.000 \$ arasında değişmektedir) marjinal işlem maliyeti çok düşük olma eğilimindedir. Daha geniş bir tartışma için bkz.: Channon, s. 306 - 308.

başarısızlıkları ve diğer nedenler olarak gruplanmıştır. En büyük oran (%41.1) donanım hatalarına aittir [141]. Ancak günümüzde dördüncü kuşak self servis ürünleri arasında tanıtılan yeni ATM'lerden kişisel bankacılık makinaları olarak söz edilmektedir. Yeni ürünler NCR ve IBM firmaları tarafından piyasaya sunulurken, ilgili firmalar sistemlerin güvenilirliklerinin arttığını, özürölülerin de ATM kullanmasına olanak sağlayacak bir çok kolaylıklar sunduklarını, daha düşük iletişim maliyeti sağladıklarını, makinaların çalışırken nakit para ya da kağıt stoklarının rapor edilmesi ve yenilenebilmesi gibi olanaklar sunduklarını iddia etmektedirler [142].

Türkiye'de ve Diğer Ülkelerde ATM Uygulamaları: ATM'lerin yaygın olarak kullanıldığı ülkeler arasında Japonya, İngiltere ve ABD ön sıraları almaktadır. Kuzey Amerika'da eyalet yasalarının başka bir eyalette veya aynı eyaletin herhangi bir bölgesinde şube açmayı zorlaştıran nitelikte olması nedeniyle, bankalar eyalet dışında bulunan müşterilerine hizmet sunabilmek amacıyla ATM ağlarını kullanmaktadırlar. Japonya'da birçok işçi, banka hesaplarına aktarılmış olan ücretlerini çekmek için ATM'lerden faydalanmaktadır [143].

Şekil 3 - 2. Japonya, ABD ve İngiltere'de ATM Ağlarının Gelişimi
(Milyon kişi başına düşen ATM Sayısı)



Kaynak: G.Bröker, *Competition in Banking*, Paris: OECD Pub., 1989, s.25.

141 Lipis vd., s. 20.

142 *Bilgisayar*, S.130, Şubat 1992, s. 20 - 22.

143 Patrick Kirkman, *Electronic Funds Transfer Systems*, Blackwell Inc., 1987, s. 52 - 53.

sayısı 1978 yılında 111 iken 1986'da bu sayı 494'e yükselmiştir. Aynı yıllar itibariyle İngiltere'de bir milyon kişiye düşen 39 ATM, 182 ATM'e, ABD'de ise bu rakam 44'ten 286'ya yükselmiştir. Sekiz yılda bir milyon kişiye düşen ATM sayısında % 300'ü aşan bir artış oranı gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de kurulu ATM sayısının 1989'da 400 olduğu tahmin edilmektedir. Bu rakam 1991'de 1150'ye, 1992'de 2970'e yükselmiştir [144]. Türkiye'nin 1992 yılı Haziran ayına göre tahmini nüfusu 59 847 000'dir [145]. Bu veriye göre Türkiye'de, 1992 yılına göre bir milyon kişiye düşen ATM sayısının yaklaşık 50 olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda ise çeşitli ülkelerdeki ATM sayıları verilmiştir. Hem grafikten hem de tablodan ortaya çıkan sonuç ATM'lerin sayısında sürekli bir artışın meydana geldiğidir. Bu, makinaların hem bankalar hem de kullanıcılar açısından kabul gördüğünün bir göstergesidir. Bilgi teknolojisinin bu önemli araçları, diğer faktörlerle birleştğinde bankalar açısından önemli değişimlere neden olmuştur. Bu değişimler dördüncü bölümde tartışılacaktır.

Tablo 1

1978 - 1983 - 1987 Yıllarında Çeşitli Ülkelerdeki ATM Sayıları (*)

Ülke Adı	Yıllar		
	1978	1983	1987
Belçika	-----	560	703
Kanada	250	1960	3241
Fransa	1000	5100	9500
B.Almanya	-----	1600	3400
İtalya	-----	1500	2500
İsveç	483	1074	1227
Japonya	12800	37900	55000
İngiltere	2189	5653	10800
ABD	9750	48118	67000

(*) Bu sayılara sadece nakit çekmeye yarayan (cash dispensers) makinalar da dahildir.

Kaynak: G. Bröker, *Competition in Banking*, Paris: OECD Publ., 1989, s. 128.

144 Bankacılar 6, Ekim 1991, s. 9; *Computerworld Monitör*, 23 Kasım 1992, s. 14.

145 DİE, *Türkiye İstatistik Cep Yılığ*, Ankara: Yayın No: 1300, Aralık 1988, s. 14.

Türkiye'deki özel sektör ve kamu bankalarının önemli teknolojik yatırımları arasında yer alan ATM'lerin 1992 yılı itibariyle sayıları aşağıdaki gibidir .

Tablo 2

1992 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Bankaların ATM Sayıları

<i>Banka Adı</i>	<i>ATM Sayısı</i>
Ziraat Bankası	596
İş Bankası	536
Yapı ve Kredi Bankası	430
Pamukbank	350
Akbank	300
Vakıflar Bankası	241
Garanti Bankası	210
Emlak Bankası	104
Halk Bankası	100
Esbank	45
Dışbank	23
Etibank	10
Egebank	14
Tekstil Bankası	5
Bank Ekspres	3
Demirbank	1
İktisat Bankası	1
Denizcilik Bankası	1
Toplam	2970

Kaynak: *Computerworld Monitör*, Bankacılıkta Otomasyon Eki, 23 Kasım 1992, s. 14.

1989 yılında sayılarının 400 adet olduğu tahmin edilen ATM'lerin, üç yıl gibi bir süre içinde yaklaşık 6 kat arttığı ortaya çıkmaktadır. Önceleri banka şubelerinin duvarlarına yerleştirilen ATM'lerin, gittikçe hastane, havaalanı, tren istasyonları, üniversite kampüslerine de yerleştirildiği ve özellikle maaş dağıtım uygulamalarının arttığı gözlenmektedir. ATM sayısının belirli bir doygunluğa erişmesiyle, durumun şube sayısına benzemeyeceği konusunda gelişmeler yaşanmaktadır. ATM sayısındaki artış hızı bir süre sonra yavaşlayacak ve ortak kullanımlar gündeme gelebilecektir. Makinaların ortak kullanımı yönünde çalışmalar yapan ya da uygulamaya koyan bankalar da mevcuttur. Örneğin Ziraat Bankası ATM'lerinin Osmanlı Bankası ve Sümerbank'ın müşterileri ile ortak kullanılacağı belirtilmiştir [146]. Birkaç bankanın ATM'lerini ortak kullanıma açma konusunda hazırlıklar tamamlanmıştır. Garanti Bankası - Vakıflar Bankası -

Akbank; İş Bankası - Dışbank; Yapı ve Kredi Bankası - Pamukbank ATM'leri üç ayrı ağ meydana getirmişlerdir. Müşteri açısından şüphesiz, ne kadar çok sayıda makina kullanımına açılrsa, durum o kadar memnuniyet verici olacaktır.

1991 yılının Haziran sonu itibariyle bankaların çıkarmış oldukları ATM kartlarının sayısı 4,5 milyona yaklaşmıştır. Bu toplam içinde Vakıfbank (Junior Kart), Pamukbank (Gönül Üyesi Kartları), Akbank (J Kart) ve Yapı ve Kredi Bankası (Genç Telecard) tarafından çıkarılan gençlere yönelik ATM kartı sayısının yaklaşık 400.000 olduğu tahmin edilmektedir. Bu kartlar, hem gençlerin erken yaşlarda bankalarla ilişki kurup, tasarruf ve bütçeleme gibi konularda deneyim kazanmaları hem de bankaların bir anlamda gelecek yıllar için müşteri portföylerini oluşturmaları açısından olumlu olarak değerlendirilmektedir [147].

Ülkemizde ATM'lerde, geleneksel hizmetlerin yanısıra farklı uygulamalar da gözlenmektedir. Vakıfbank'ın *insansız banka* uygulamaları ve İş Bankası'nın yatırım fonu hisselerinin alış - satış ve borsa işlemlerinin ATM'lerle gerçekleştirilmesi ilginç örneklerdendir. Menkul kıymetlere ilişkin uygulamaların, büyük şehirler dışında yaşayan yatırımcıların borsaya erişmelerini kolaylaştırırken, daha geniş ölçekli bir sermaye birikimine imkan tanınması beklenmektedir. ATM'lerde sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi, ATM başına düşen işlem sayısının da kısa zamanda hızla artması, bu uygulamaların daha da yaygınlaşacağını göstermektedir. Aşağıda bu konuda öncü olan iki bankanın yıllar itibariyle ATM sayıları ve işlem hacimleri verilmiştir [148]. Tablolarda ilk yıllardaki hem sayı hem de para cinsinden işlem hacmindeki artışın yüksek olduğu dikkati çekmektedir. Başka bir deyişle bu makinalar, şubelerden ve personelden bağımsız olarak bankaların işlem hacimlerinin artmasına neden olmuşlardır.

Tablo 3

Yapı ve Kredi Bankasının Yıllara Göre ATM Sayısı ve ATM'lerde Gerçekleşen İşlem Hacmi

Yıllar	ATM Sayısı	İşlem Hacmi (Sayı)	İşlem Hacmi (TL)
1989	186	5 000 000	400 milyar
1990	281	15 000 000	2.1 milyar
1991	382	21 000 000	4.3 milyar

147 Şule Bilir, "Türkiye'de Perakendeci Bankacılık", *Bankacılar* 6, Ekim 1991, s. 9.

148 Bu veriler İş Bankasına telefon edilerek, Yapı ve Kredi Bankasına faks çekilerek elde edilmiştir.

Tablo 4

İş Bankasının Yıllara Göre ATM Sayısı ve ATM'lerde Gerçekleşen İşlem Hacmi

Yıllar	ATM Sayısı	İşlem Hacmi (Sayı)	İşlem Hacmi (TL)
1988	119	670 000	75 milyon
1989	230	7 800 000	402 milyon
1990	361	25 000 000	2.3 trilyon
1991	401	41 000 000	6.2 trilyon

c. Satış Noktası Hizmetleri ve Satış Noktasından Elektronik Para Aktarım Sistemleri (Electronic Funds Transfer from the Point of Sale / EFTPOS)

Satış noktası hizmetleri, satış noktalarındaki ödeme işlemlerini kolaylaştıran çok çeşitli finansal hizmetleri içinde barındırır. Satış noktasındaki sistemlerin bazıları şunlardır [149].:

- Çeklerin geçerli olup olmadığını test eden sistemler,
- Plastik kartların geçerliliklerini ve kredi limitini ya da hesapta yeterli para olup olmadığını bildiren sistemler

ve

- Satın alınan mal ya da hizmetin bedelinin doğrudan elektronik olarak ödendiği sistemler (EFTPOS-Satış Noktasında Elektronik Para Transferi)

Satış noktasında çek kullanımı satıcı açısından belirli bir riski de beraberinde getirir. Satıcılar, hesapta yeterince para olmaması, hesabın kapanmış olması ya da sahte çek kullanımı gibi ödemeye engel durumlarla karşılaşabilirler. Bu gibi durumlarda katlanılacak tahsilat giderlerini ve zararları azaltmak için çekin sunulduğu anda, ilgili hesapta çekin karşılığının bulunup bulunmadığını kontrol eden basit sağlama sistemlerinden yararlanılmaktadır.

Amerika Atlanta'da bir grup banka tarafından yapılan bir çalışma, böyle bir sistem ile ödenmeyen çeklerin sayısında 2/3 oranında bir azalma sağlandığını ortaya koymuştur. Bu bakımdan bu tür bir sistemin mağaza sahibi açısından bir değeri olacağı açıktır. Ancak yine de bu tür bir hizmetin talebi, satıcının ödemeyi üstleneceği hizmet ücreti ile birlikte,

- mağaza sahibinin böyle bir sistemle tasarruf edeceği miktara,
- zarar ya da çeklerin resmi yollarla tahsil edilmesi durumundaki maliyet oranına,
- bu sorgulamanın kasa önündeki işlemleri hızlandırmasına ya da yavaşlatmasına,
- müşteri sayısının bu uygulamadan etkilenip etkilenmeyeceğine,
- çek tahsil eden personel sayısında tasarruf sağlanıp sağlanamayacağına

bağlı olacaktır.

Satış noktasında ödeme yapma amacıyla kullanılan diğer bir araç da kredi kartlarıdır. Satıcıya satılan mal ya da hizmetin karşılığında kredi kartı sunulduğunda, kartın hesap numarasının uyarı listesinde yer alan kart numaraları ile karşılaştırılması satıcının lehine olacaktır. Belirli bir limitin üzerindeki işlemler için de satıcının kartı dağıtan finansal kurum ile iletişim kurması ve onay alması gerekebilir. Kartın yetkisinin araştırılması, satıcı için zaman ve çaba isteyen bir süreçtir. Riski azaltan bu uygulamada telefon kullanılabilir. Bir diğer yöntem ise mağaza sahibinin bir servis büroya ya da kredi kartını ihraç eden şirkete bu tür işlem için talimat vermesidir. Böyle bir sistemde ulusal veya uluslararası iletişim ağlarına bağlanarak yetki bilgilerinin depolandığı bilgisayar dosyalarından yararlanılabilir. Daha sofistike sistemlerde bu işlem için satış yerlerine yerleştirilmiş kartla çalışan terminallerden (CAT- Card-activated Terminal) yararlanılmaktadır. Bu terminaller bu amaçla kurulmuş bir şirkete, servis büroya ya da kredi kartını ihraç eden şirkete çevrim-içi bağlı olarak çalışmaktadır [150].

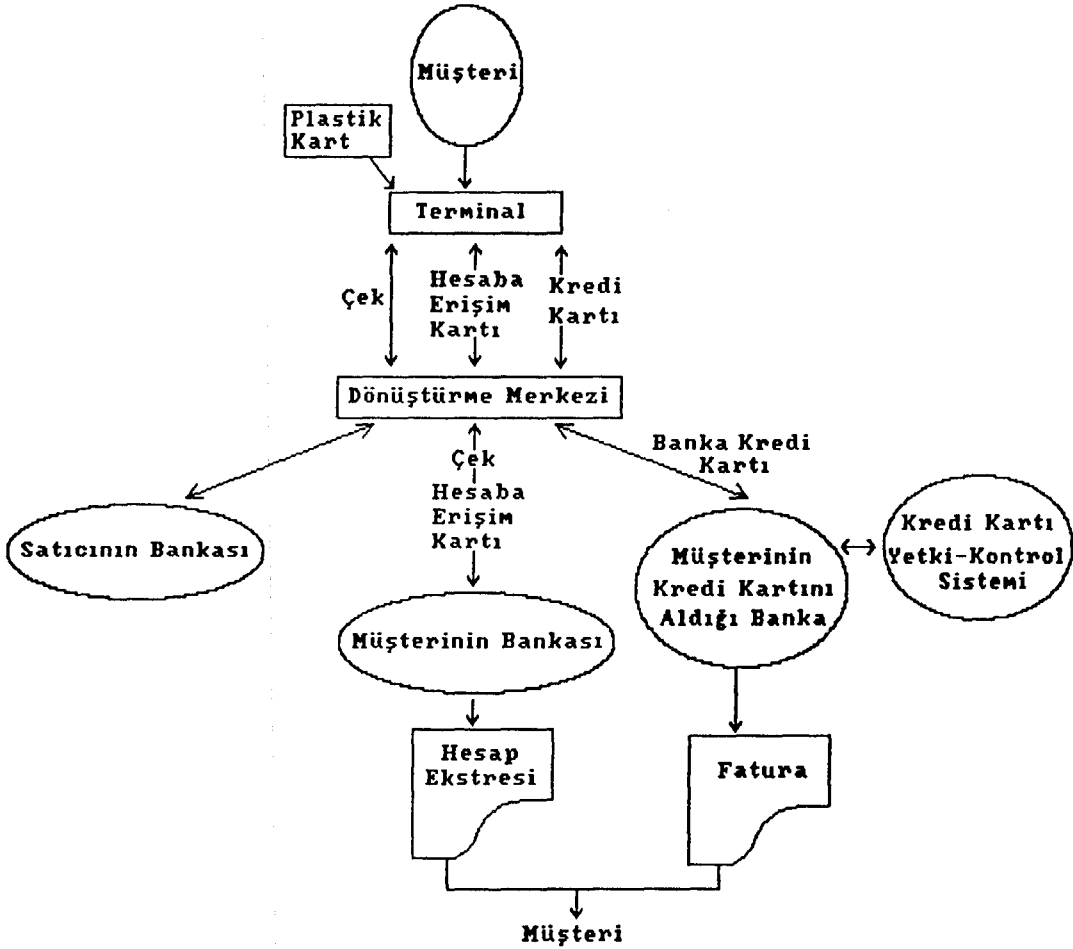
Bankaların müşterilerine dağıttıkları hesaba erişim kartları da satış noktalarında kullanılabilir. Bu kart satın alınan mal ya da hizmet karşılığı ödemelerde kullanıldığında, kart sahibinin hesabı borçlanırken, aynı miktar satıcının hesabına alacak olarak kaydedilmektedir. Hesaba erişim kartları kullanılarak para transferi gerçekleştirmede kredi kartlarının kullanımına benzer bir yol izlenir. Kartın üzerindeki kabartmalı kimlik bilgisinin ve satın alınan mal ya da hizmete ilişkin bilgilerin yer aldığı satış belgesi bankaya verildiğinde, ilgili hesaplarda alacak ve borç kayıtları yerine getirilir. Bu işlemlerin satış noktasında bulunan çevrim-içi terminaller aracılığı ile yapılması durumunda ilgili banka hesaplarının anında borç ve alacak kayıtlarının gerçekleşmesi "Satış Noktasında Elektronik Para Transferi" olarak adlandırılmaktadır.

Bu tür bir sistem, satıcılar açısından ödemelerde kağıdın ortadan kalkması, ödemelerin garanti altına alınması, işlemlerin hızlanması ve alacakların takip edilmesi ihtiyacının azalması türünden avantajlara sahip olacaktır.

Aşağıda nakit dışındaki çeşitli araçların kullanılarak ödemenin yapıldığı bir satış noktası sisteminin şeması yer almaktadır. Böyle bir sistemin parçaları şunlardır [151].

Şekil 3 - 3.

ÇEŞİTLİ ÖDEME ARAÇLARINI KULLANMA FIRSATI VEREN BİR SATIŞ NOKTASI SİSTEMİ



Kaynak: Lipis vd., *Electronic Banking*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1985, s. 76.

POS Terminalleri: Satış noktasında bulunan ve mağaza personeli tarafından kullanılan birimlerdir. Ödeme işleminin gerçekleştirilmesi için gerekli veriler girildiğinde müşterinin ve satıcının bankasının bilgisayar sistemleriyle doğrudan veya bir dönüştürme merkezi aracılığı ile bağlantı kurulur. Gerçekleşen işlemin sonuçları ekran vasıtası ile alınır. Bu terminallerin mülkiyeti bankaya ya da satıcıya ait olabilir.

Terminal Kontrol Birimleri: Terminal iletişim hatları aracılığı ile pek çok terminalden gelen mesajların aynı hata gönderilecek olanlarının biraraya toplandığı ve bu farklı adresli mesajların ayrı hatlardan ilgili terminallere dağıtıldığı, kısaca mesaj trafiğinin yönetildiği birimlerdir. Bu birimler, satış noktası sistemlerinin işlevlerini daha ekonomik ve etkin olarak yerine getirmelerini sağlarlar.

İletişim Ağı: Satış noktası sistemlerinde terminallerin bankaların bilgisayar merkezi ile iletişim sağlaması çeşitli şekillerde olabilir. Bazılarında terminaller dönüştürme merkezi ile terminal kontrol birimi aracılığıyla iletişim kuracak şekilde bağlanmışlardır. Bazılarında ise terminaller bir dönüşüm merkezi aracılığı ile bankanın bilgisayar sistemine bağlanmışlardır. Bankalar, terminallerin işleyişi, işlemlerin hangi birimler kullanılarak merkezi bilgisayara ulaştırılacağı konusunda satıcıların tercihlerine bağlı olarak da karar verebilmektedirler.

Dönüştürme Merkezi: Ana işlevi işlemlerin terminal kontrol birimlerinden ve banka bilgisayar sistemlerinden müşterinin bankasının bilgisayar sistemine aktarılması ve işlem sonuçlarının bu sistemden terminal kontrol birimlerine ve banka bilgisayar sistemlerine alınmasını sağlamaktır. Dönüştürme merkezi, müşterinin bankasının para transferini onayladığı durumlarda, satıcının bankasındaki bilgisayar sistemine alacak olarak geçirilmesini de sağlayacaktır.

Banka Bilgisayar Sistemleri: Banka kredi kartı hesabında veya mevduat hesabında ödeme işlemi için gerekli yetki bilgisinin muhafaza edildiği ve müşterinin hesabının ya da kredi limitinin kontrol edildiği sistemlerdir.

Uygulamada POS sistemlerinin yaygın bir şekilde kullanılmasını engelleyen iki durum söz konusudur. Bunlardan biri müşteriler açısından anında ödeme yapmaları nedeni ile hesap bakiyelerinin kredi kartlı ödemelere nazaran olumsuz etkilenmesi, diğeri ise POS terminallerinin kuruluş maliyetinin çok yüksek olması nedeniyle bu maliyetin satıcı ve banka arasında paylaşımı konusunda ortaya çıkan

anlaşmazlıklardır [152]. İngiltere’de, Fransa ve Belçika’da perakendeciler bankaların EFTPOS sistemleri için talep ettikleri komisyonları reddetmişlerdir.

EFTPOS, uygulamaya sunulduğu farklı sektörlerde farklı sonuçlar getirmiştir. En çok perakende benzin istasyonları işleten petrol şirketlerinde kabul görmüştür. Çünkü bu sistemle marjinal benzin istasyonlarının otomasyonu mümkün olmuştur. Amerika’da en çok benzin istasyonlarında ve süper marketlerde kabul gören bu sistemlerde her çeşit kartın kullanılabilmesi sayesinde daha da yaygınlaşacağı beklenmektedir. Bu nedenle 1986 yılı ortalarında 5536 olan terminal sayısının 1990 yılında 30260’a çıkacağı tahmin edilmiştir [153].

EFTPOS sistemlerinin geliştirilmesinde Fransa öncü olarak gösterilmektedir [154]. Burada EFTPOS uygulamaları Fransız hükümeti ve yerel PTT tarafından desteklenmektedir. Fransız bankaları bu sistemlerde akıllı kart (smart card) kullanılması konusunda anlaşmaya varmışlardır. Arkalarında mikro işlemci olan bu kartlar, kullanımı daha yaygın olan manyetik şeritli kartlardan daha fazla bilgi depolama ve bu bilgilerin her işlemde anında güncelleştirilmesi özelliğine sahiptirler. Fransız bankaları 1989 yılına kadar müşterilerine yaklaşık 17 milyon kart dağıtılmasını planlamışlardır.

Pek çok ülkede, EFTPOS sistemlerinin kurulması konusunda bankacılar ile satıcılar arasında önemli ihtilaflar halen devam etmektedir. Bu yüzden 1980’lerin sonlarına kadar EFTPOS , dünyanın herhangi bir yerinde hala ödeme sistemlerinin önemli bir elemanı haline gelememiştir. Sistemin bazı perakende satış sektörlerinde yaygınlaşacağı ve 1990’larda kağıda dayalı ödeme sistemlerinin maliyetini azaltma çabalarında olan bankalar açısından önemini koruyacağı tahmin edilmektedir.

Henüz Türkiye’de çok yaygın olarak kullanılmayan POS terminallerinin sayısı 1991 yılı Haziran ayı itibariyle 1200’ü aşmış bulunmaktadır [155]. Türkiye’de kuruluş çalışmalarını tamamlayan ve 1992 yılının Mayıs ayında kullanılmaya başlanan elektronik fon transfer sisteminin de etkisiyle önümüzdeki yıllarda satış noktası terminallerinin daha da yaygınlaşacağı söylenebilir. Zira bu sistem, bankalararası fon transferlerinin ve bu transferlerle ilgili takas ve mutabakat işlemlerinin daha hızlı ve hatasız olarak bilgisayar ortamında yapılmasını sağlayacak bir alt yapı oluşturmaktadır.

152 Bowden ve Holbert, s. 179.

153 Ayrıntılı bilgi için bkz.: Channon, s. 312 - 316.

154 Bourke ve Kinsella, s. 45.

155 Bilir, s. 9.

Satış noktası terminalleri konusunda Akbank, Yapı ve Kredi Bankası ve Pamukbank'ın çeşitli faaliyetleri vardır. Pamukbank'ın Ataköy'de Migros'ta ve Shell benzin istasyonlarındaki terminalleri, alışveriş bedellerinin müşterilerin bankadaki hesaplarından, satıcı firmaların hesaplarına tamamının veya bir kısmının aktarıldığı satış noktası hizmet örneklerindendir. İş Bankası yetkilileri de EFTPOS uygulamalarına 1992 yılı içinde başlayacaklarını belirtmişlerdir.

d. Ev ve İş Yeri Bankacılığı

Şubelerin dışına taşan bankacılık hizmetlerinin bir başka uygulaması da ev ya da iş yeri bankacılığıdır. Bu uygulamada müşteriler kendi mikro bilgisayarlarını ya da videometin sistemlerini kullanabilmektedirler. Müşteriye ait bilgisayarın modem ve telefon hattı yardımıyla bankanın ana bilgisayarına bağlanabildiği uygulamada, müşteri bankasının sunduğu tüm bireysel bankacılık hizmetlerinden faydalanabilmektedir. Bunlar bilgi alma, fatura ödeme, hesaptan hesaba para transferi yapabilme, menkul kıymet satın alma, kredi alma türünden hizmetlerdir.➤

Videometin, çok fazla sayıdaki abonenin bir merkezi bilgisayar ile iki yönlü iletişim kurabildiği bir sistemdir. Aboneler, bir klavye aracılığı ile mesajlarını verirler. Görüntü için normal bir TV ekranı, iletişim için de telefon hatları kullanılır. Videometin şirketleri ev bankacılığı uygulamaları dışında haberler, alışveriş, mülk alım satımı, hava yolu bilet rezervasyonu gibi çeşitli hizmetler de sunarlar [156].

Yapı Kredi Bankası'nın Tele Firma uygulaması, ülkemizde büro bankacılığı hizmet türünün ilk örneğidir. Müşteri sayısı 1991 yıl sonu itibariyle 60'dır. Aylık işlem hacmi ortalama 11 000 adettir. İş Bankası da 150 ticari firmaya iş yeri bankacılığı hizmeti sunmaktadır. İş yeri bankacılığı hizmeti sunan diğer bankalar arasında Esbank ve İktisat Bankası yer almaktadır. Esbank'ın FAST (Firma Aktif Sistem Terminali) adını verdiği uygulamadan yaklaşık 20 müşterinin faydalandığı belirtilmiştir. İktisat Bankası'nın Minitel adını verdiği sistem ise, 500'ün üzerinde şirket müşterisine hizmet vermektedir.

e. Telefon Bankacılığı

Çalışmamızın ikinci bölümünde değindiğimiz gibi bankaların önemli işlevlerinden biri de ödemelere aracılık etmektir. Bu işlevin daha az maliyetli ve daha hızlı yerine getirilmesini sağlayan teknolojiye dayalı bir başka hizmet türü de telefon bankacılığıdır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bilgisayar

teknolojisinin bankalarda yaygın kullanımı telefon bankacılığı için uygun bir alt yapı oluşturmuştur.

Bu sistemde müşteriler kendi ev ya da iş telefonlarını bankalarının bilgisayarları ile iletişim kurmada kullanabilmektedirler. Bu tür bir hizmet, müşteriye telefon bulunan her ortamdan ilgili numaralar çevirilerek sunulabilmektedir. Ancak kullanılan telefonun mutlaka sayısal (digital) bir telefon olması gereklidir. Telefon bankacılığında müşteriler hem kendi hesaplarıyla ilgili işlemler ve sorgulamalar yapabilmekte hem de döviz, altın ve fon hisselerinin alış ve satış değerleri gibi bilgileri alabilmektedirler.

Bu araçla hem bireylere hem de kurumlara hizmet sunan bankalar, bu tür hizmetlerin sunulması için gerekli personel miktarından ve şubeler için gerekli yerleşim birimlerinin maliyetlerinden tasarruf edebileceklerdir. Müşteri açısından da kolaylıklar getiren bu sistemin amacına ulaşması, müşteri alışkanlıklarının değişmesine ve hizmetin gerçekten vaat edilenleri gerçekleştirebilmesine bağlı olacaktır. 1973 yılında Amerika'da ilk kez Seattle First National Bank tarafından sunulan bu tür bir hizmet, yararlanan müşteri sayısının çok az olması nedeniyle bir kaç ay sonra uygulamadan kaldırılmıştır [157]. Daha sonraları 1977 yılına kadar bankalar müşterilerine bu tür bir hizmet sunmamışlardır. Hizmetin yaygınlaşması, bu nedenle nispeten yavaş olmuştur.

1979 yılında Amerika'da aktifleri 100 milyon doların altında bulunan küçük ticari bankaların %96'sı donanım, yazılım ve personel giderlerinden tasarruf etmek amacıyla bu hizmette ortak ağlardan veya servis büro hizmetlerinden yararlanmışlardır. 1982 yılı itibarıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde 400'den fazla finansal kurum telefonla fatura ödeme hizmeti sunmuştur. Bu hizmet, o yıllarda ticari banka işlemlerinin %41'ini oluşturuyordu [158]. İngiltere'de de ilk olarak bazı Emlak Kurumlarının (Building Societies) [159] sunduğu telefon bankacılığı hizmetlerinin diğer finansal kurumlarda da hızlı bir büyüme göstereceği beklenmektedir. Bu tür hizmetler, bir zamanlar çok geniş şube ağlarının gücü temsil ettiği bankacılık yapısının yeniden gözden geçirilmesine, verimliliği düşük olan şubelerin varlıklarının zaaflı olarak nitelendirilmesine ve şube sayılarının azaltılmasına neden olmuştur [160].

157 Bowden ve Holbert, s. 179.

158 Lipis vd., s. 123, 128.

159 İngiltere'de ev satın almak veya yapmak isteyen kişilere ödünç para veren kuruma verilen addır.

160 Gerald J. Cohen, *Effective Management in Financial Services*, 3.B., Londra: Graham & Trotman Limited, 1990, s. 38.

Türkiye’de telefon bankacılığı uygulamaları son yıllarda artış göstermiştir. Vakıflar Bankası, Garanti Bankası, Pamukbank, Yapı Kredi Bankası, İş Bankası, Akbank, Ziraat Bankası, Demirbank gibi ticari bankalar farklı isimler altında telefon bankacılığı hizmetleri sunmaktadırlar. Bu uygulamalardan bazılarında ve belirli şehirlerde elektrik, havagazı, su ve telefon faturaları talimata bağlı olarak ödenebilmektedir. Genellikle Ankara, İstanbul ve İzmir gibi illere uygulamalarda öncelik verilmektedir.

Telefonla sunulan hizmetler genellikle şunlardır:

- Hesap bakiyesi öğrenme ve havale gelip gelmediğini sorgulama,
- Faiz oranları hakkında bilgi alma,
- Altın ve döviz fiyatları, bankaların yatırım fonlarının alış ve satış değerleri ile ilgili bilgi alma,
- Faksla hesap özeti isteme,
- Kredi kartları ile ilgili limitin sorgulanması, ödenmesi gereken tutarlar, son ödeme tarihi gibi bilgilerin elde edilmesi ve vadesiz hesaptan ödeme yapılması.

f. Elektronik Nakit Yönetimi Sistemleri

Nakit yönetimi temel olarak, senetsiz alacakların ve çeklerin tahsilatının hızlandırılmasını, borçlara ilişkin tedbirli davranmayı ve oluşacak fonların yatırıma dönüşmesi veya ödünç alınacak miktarların azaltılması için nakit akışının izlenmesini içerir. Son yıllarda para piyasalarındaki oranların yükselmesi, hem bankaların hem de şirketlerin nakit yönetimi tekniklerine olan ilgisini artırmıştır [161].

İşletmeler açısından sözünü ettiğimiz bu amaçlar yeni olmamasına rağmen günümüzde işletmeleri etkin nakit yönetimi uygulamalarına iten çeşitli nedenler vardır. Bunlar arasında, paranın fırsat maliyetinin yüksek olması, geleneksel haberleşme sistemlerinin yetersiz kalması ve şirketlere hizmet veren bankaların ya da şubelerin coğrafi olarak yayılmış olmaları sayılabilir. Şirketlerin banka hesaplarının çeşitliliği ve değişik bankalarla iş yapmaları nedeniyle hesap bakiyelerine ilişkin bilgileri hemen elde etmek istemeleri ve büyük miktarlara ulaşan fonların hızlı bir şekilde aktarılmasını talep etmeleri, bankaları şirket hazine yönetimine destek olacak bir sistem kurmaya itmiştir. Bu hizmet özellikle

büyük uluslararası şirketlerde hazine yönetimlerinde kullanılmaktadır [162].

Elektronik nakit yönetimi içinde sunulan hizmetler uygulayıcı bankalar arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Bu hizmeti sunan sistemler ilk olarak ABD’de 1970’li yılların başında kullanılmaya başlanmıştır. Nakit yönetimi sistemleri günümüze kadar, ihtiyaçların ve teknolojinin şekillendirdiği belli aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalardan ilki olan günlük hesap bakiye raporları, o güne ait detaysız borç ve alacak bilgilerini kapsadığından şirket hazinedarlarının bilgi ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamıştı. Bu ilk uygulamadan, bir önceki günün borç ve alacaklarına ilişkin detaylı bilgilerin sağlanması yönünde ikinci bir uygulama evresine geçilmiştir. Daha sonra bu hizmeti, son altmış günde gerçekleşen işlemler üzerinde istatistiki bilgi sağlayan raporların temin edilmesi izlemiştir [163].

Üçüncü aşamada bankalar müşterilerine etkileşimli araçlarla hizmet sunmaya başlamışlardır. Bu araçlar, hazinedarlara daha önceleri de mümkün olan geçmişe ait bilgilerin sorgulanması yanında mesaj ve ödeme talimatlarını gönderme ve alma imkanlarını da sağlamıştır. Uluslararası pazarlarda bu tür taleplerin artması başlangıçta dolar bazındaki işlemlerde bu tür hizmeti sunan bankaları, sonradan diğer önemli para birimlerini de içine alan bir nakit yönetimi sistemi sunmaya yöneltmiştir.

Yaklaşık 1983 yılında başlayan dördüncü evrede şirketlerin, ucuz ve kolayca elde edilebilen mikro bilgisayarlardan oluşan iş istasyonlarını (Work station) kurmaları itici bir güç olmuştur. Şirket hazinedarları, kişisel bilgisayarlar ve uygun yazılımlar sayesinde bankaların merkezi bilgisayar sistemleri ile etkileşimli olarak iletişim sağlama imkanına kavuşmuşlardır. Hem başlı başına bir bilgisayar hem de bankadaki hesaplarını yönetmek amacıyla bankanın merkezi bilgisayarına bağlı bir terminal görevi üstlenen bu makinalarla karşılıklı mesaj gönderebilme, hesaplarına ilişkin verileri sistemden alabilme ve bu verileri kendi bilgisayarlarında Lotus 1-2-3 gibi uygun yazılımlarla işletebilme imkanlarını elde etmişlerdir.

Nakit Yönetimi Sistemleri, bilgi teknolojisinin gelişmesine bağlı olarak uygulama potansiyellerini de artırmıştır. 1976 yılında nakit yönetimi sistemlerinin son kullanıcı sayısı Amerika’da sadece 200 iken, 1983’te bu rakam 27500’e yükselmiştir. Citibank, 1984 yılında terminal sayısını bir misli artırarak dünya çapında 17000’e çıkarmış ve bu terminalleri müşterilerinin işyerlerine

162 Figen Karatan, *Bankacılıkta Ödeme Sistemlerinin Otomasyonu Elektronik Fon Transfer Sistemleri*, Ankara: TBB Yayınları No: 162, 1990, s. 42.

163 Channon, s. 226 - 227.

yerleştirmiştir.

Bu hizmet şirket hazinedarlarına şirketlerinin bankalarda duran atıl paralarını takip etme imkanı sağlamıştır. şirketlerin dvız pozisyonlarını yönetmesi,ödemelerle kasa makbuzları arasında meydana gelen uyumazlıkların ortadan kaldırılması, alacakların doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktardadenipdenmediğinin kontrolü ve kasa makbuzlarının izlenmesi gibi konularda şirketlerin nakit değerlerinin ynetimindenemli katkıları olmuştur. Banka hesaplarının işlemlerin meydana geldiği anda dengelenmesi sağlanırken, büyük defter kayıtları ile nakit pozisyonları arasındaki eşitleme işlemi daha da kolaylaşmıştır. Bankalar açısından müşterilerine verdikleri hizmetlerdeki gecikmeler ortadan kalkarken banka masrafları da azalma eğilimi göstermiştir. Bankaların bu elektronik hizmet türü sayesinde, hazine yönetiminde kimi işlemler kağıda bağlı olmaktan kurtulmuştur. Bu hizmetle işlemlerin maliyetlerinde düşme ve işlemlerde hız sağlanabilmiştir.

Değişiklkelerde ve büyük hacimlerde iş yapan şirketler için uygun bir hizmet türü olan nakit yönetimi sistemlerinin şirketlere etkin olarak sunulabilmesi için bankalar arasındaki veri iletişimininnemi büyüktür. Değişik bankalarla iş yapan şirketlerin, tek bir bankanın nakit yönetimi sistemine bağlı kalmaları, şirketin tüm işlemlerine ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi konusunda yetersiz kalmıştır. Bu nedenle Citibank, Brüksel’de Infopool olarak adlandırılan bir bilgisayar merkezi oluşturmuştur. Bu sistemle nakit yönetimi müşterileri SWIFT veya teleks aracılığı ile diğer bankalardan Infopool’a gelen kendilerine ait detaylı bilgileri ve bakiye raporlarını elde etmeye başlamışlardır. Benzer şekilde Chemical Bank (Chemlink), Chase Manhattan, Bank of America, Manufacturers Hanover gibi diğer Amerikan bankaları kendi ağlarını kurarak benzer hizmetler sunmaya başlamışlardır. 1980’lerin ortalarından itibaren bir çok Avrupa ve Japon bankası da aynı yönde ağlar oluşturmuşlardır [164].

Bu ağlarda detaylı banka işlem bilgileri yanında geniş çaplı dış bilgi hizmetleri sunan Reuter ekranlarından da yararlanılmaya başlanmıştır[165]. Reuters’in hizmetlerindenlkemizdeki bankalar da yararlanmaktadırlar.

Reuters, Telerate ve Dun & Bradstreet gibi finansal bilgi sağlayan şirketlerin hızla çoğalması da bankaları bu hizmet türü için teşvik etmiştir. Para hakkındaki

164 Channon, s. 229 - 230.

165 "Tüm dünyaya 110’dan fazla menkul değer vern piyasalarından gerçek zamanlı veri sağlayan Reuters, dünyanın ennemli haber ve finansal bilgi organizasyonlarından biridir. 1987’de sayıları 110.000’inzerinde olan terminalleri ile yznzerindeki para birimi için dvız işlemlerinde kullanılmakzere fiyat bilgisi sağlamaktadır". Channon, s. 230.

bilginin para kadar değerli olduğu finansal pazarlarda Citicorp ve Merrill Lynch gibi büyük bankacılık şirketleri müşterilerinin uzaktan hisse senedi alış-satış emirlerinde kullanacakları terminallerden finansal bilgiler de göndermeye başlamışlardır [166].

g. Veri İletişim Ağları ve Elektronik Para Aktarım Sistemlerine İlişkin Uygulamalar

Bankalar arasında ulusal ve uluslararası tabanda iletişim kurmayı sağlayan çok sayıda ağ vardır. Finansal sistemlerde globalleşme eğilimlerinin artması bu tür hizmet birimlerinin artmasına da neden olmuştur. Bu ağların bazıları sadece ülke içinde ve belirli bankalara hizmet vermekte iken bazıları da dünya çapındaki tüm üyelerine açıktır. Aşağıda bu tür hizmet sunan ağlardan yaygın olan birkaçından söz edilecektir.

i. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunications)

Uluslararası alanda bankalararası mesaj alışverişi sağlayan SWIFT, 1973 yılında 15 ülkeden 239 bankanın (Avrupa ve Kuzey Amerika Bankaları) kurduğu kar amacı gütmeyen bir kooperatiftir. Günde yaklaşık bir milyon mesajın işlem gördüğü bu birliğe 1989 rakamlarına göre 77 ülkeden yaklaşık 1615 banka üyedir. Üyelik sadece bankalarla sınırlıdır. SWIFT üyeliğine aday olabilmek için bir takım koşullar söz konusudur. Bu koşulları gerçekleştiren aday kuruluşların durumları SWIFT yönetim kurulunda görüşülmekte ve karara bağlanmaktadır. Üyeliği olumlu karşılanan kurumlar bir hazırlık dönemi yaşamakta ve bu süre içinde gerek teknik alt yapı gerekse örgütlenme yönünden SWIFT sistemini kullanabilecek duruma getirilmektedirler. Kuruluş üyelerine eğitim, bilgi-danışma, uygulama desteği vermektedir. Sistemde bankalar başka bir ülkedeki şubesi veya muhabir bankaları ile iletişim kurmakta, müşteri ve banka havaleleri (transfers), döviz teyitleri, borç ve alacak teyitleri, uzun vadeli kredi ve mevduatlar, faiz ödemeleri, alacak ihbarnameleri gibi çeşitli tipte mesajlar taşınmaktadır [167].

Sistemde farklı mesaj tipleri için farklı formatlar (Message Text Standarts) belirlenmiştir. Bu format içinde doldurulması zorunlu ya da isteğe bağlı çeşitli alanlar tanımlanmıştır. Alanlar belirli mesaj metin standartlarına göre doldurulmaktadır. Mesajlarda herhangi bir alana ait veri hatası olduğunda yerine ulaştırılmamakta ve hata tanısı ile birlikte gönderene geri yollanmaktadır. SWIFT'in mesajları standart bir formatta hedefine ulaştırması, mesajın alıcısı tarafından ikinci bir işleme (kod çözme gibi) tabi tutulmaksızın hemen işleme

166 Channon, s. 236.

167 Lipis vd., s. 182 - 187; Channon, s. 225; Karatan, s. 46 - 48.

konulmasını sağlamaktadır.

SWIFT, üyeleri arasında posta, telgraf ve teleks gibi sistemlere nazaran ucuz, güvenilir, hızlı ve standart bir iletişim sağlamaktadır. Aynı mesajın telgrafla gönderilmesi durumunda gerekli olan hazırlık süresi 1,5 saat iken, SWIFT sayesinde bu süre 5 dakikaya inmiştir. Benzer tarzda aynı işlem için yurt dışındaki muhabir bankaya çekilen teleks mesajı ile SWIFT mesajının maliyetleri arasında 1/3 oranında fark bulunmaktadır [168].

SWIFT sistemi haftanın 7 günü, 24 saat hizmet vermekte, farklı coğrafik alandan kaynaklanan saat farklılıkları ile tatil günleri problemi ortadan kalkmaktadır. Sistem üzerinden alınan ve yollanan mesajlara istenildiğinde geri dönülerek (4 aya kadar) yeniden erişilebilmekte, sorgulama ve arşivlemede büyük avantajlar elde edilmektedir. SWIFT sistemi içinde akan mesajlar sıkı bir korumaya alınmıştır. Her üye kuruluşun yalnızca kendisi ile karşı taraf tarafından bilinen ve değiştirilebilen şifresi vardır. Merkez, bilgi depolama işlemini de tam bir güvenlik içinde sürdürmektedir. Mesajlara getirdiği standartlaşma sayesinde benzer türde işlemler yapan finans kuruluşlarının farklı bildirimlerinden doğacak zaman kayıpları ortadan kaldırılmakta ve denetim kolaylığı sağlanabilmektedir. Aynı şekilde dil farklılıkları da kendiliğinden ortadan kalkmakta, işgücü kayıpları bu sayede en alt seviyeye indirilmiş olmaktadır [169].

Ülkemizde Mart 1988 yılı itibariyle sisteme üye olmak için 27 ulusal ve 4 yabancı banka olmak üzere toplam 31 banka adaylık yükümlülüklerini yerine getirmiştir. Türk bankalarının dış muhabirleri ile elektronik iletişim sağlamasına imkan veren SWIFT ağına bağlanması Şubat 1989'da gerçekleşmiştir [170]. Türk Sermayeli Özel Bankaların 1991 yılı itibariyle %81'i SWIFT'e üyedir ve %14'ü üye olmayı planlamaktadır. Kamu Bankalarının ise %78'i sisteme üye durumundadır [171].

ii. Fed Wire (*The Federal Reserve Communications System*)

ABD'de Merkez Bankası'na ait bir sistem olarak faaliyet gösteren Fed Wire, 12 bölgeden 6000 üye banka arasındaki fon aktarımının elektronik olarak sağlanması

168 Lipis vd., s. 183; Ercüment Kavaklı, "SWIFT Nedir?", *Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi*, S.4 , Mart 1988, s. 45.

169 Gürhan Öcal, "Elektronik Bankacılık SWIFT", *Sistem Bilgisayar Kültürü Dergisi*, S.4, Mart 1988, s. 42 - 43.

170 Üstün Sanver, *Uluslararası Piyasalar, Körfez Krizi ve Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Işığında Türk Mali Piyasaları ve Bankacılık Sektöründe Beklentiler*, Ankara: TBB Yayını No: 163, 1991, s. 37.

171 Toprak vd., s. 164 - 165.

amacıyla kurulmuştur. Büyük bankaların çoğunluğu, kendi bölgelerindeki yerel Merkez Bankası aracılığı ile Fed Wire ağına çevrim içi ve gerçek zamanlı bilgisayar sistemleriyle, daha küçük olanlar ise bir terminal aracılığı ile bağlanmışlardır. Bilgisayar sistemleri ya da terminalleri olmayan diğer bankalar ise ya muhabir üye bankalar aracılığı ile ya da yerel Merkez Bankası'na doğrudan telefon aracılığı ile çevrim dışı olarak para transferlerini gerçekleştirmektedirler. 1981 yılı sonunda günlük mesaj sayısının 175 000'in üzerinde gerçekleşmiştir [172].

iii. Bank Wire (Payment and Telecommunications Services Corporation)

ABD'deki özel sektör bankalarınca işletilen Bank Wire, Fed Wire'a rakip olarak kurulmuş ağlardan birisidir. 1952 yılında dokuz New York ve beş Şikago bankası, bu özel iletişim ağını geliştirmek üzere anlaşma imzalamışlardır. 1968 yılında Bank Wire'ın mevcut teknolojisi, bilgisayar destekli veri iletişim sistemleriyle değiştirilmiştir. 1974-1975 yılları arasında yeniden yapılanan örgüt, kar amacı gütmeyen bir kooperatif haline getirilmiştir. 1978 yılında Bank Wire II olarak adlandırılan yeni sistem, mesajların anında aktarıldığı bir yapıya kavuşmuştur.

Mesajların her koşulda kesintiye uğramadan yüklenmesi ve gönderilmesi için sistem, New Jersey ve Teksas'ta kurulu iki bilgisayar merkezi tarafından işletilmektedir. Hisse senetlerinin satın alınması ya da satılması teyidi, akreditif veya tahsilat bilgilerinin gönderilmesi, muhabirler arası elektronik haberleşmenin sağlanması, şirket müşterilerinin bakiyeleri ile ilgili raporların alınması ve döviz işlemleri ile ilgili teyitlerin yerine getirilmesi gibi hizmetler sunan Bank Wire'ın MasterCard ve Amerika Bankalar Birliği gibi üye olmayan kullanıcıları da vardır [173].

iv. CHIPS (The US Clearing House Interbank Payment System)

1970 yılında faaliyete geçen CHIPS, kağıda dayalı takas sistemlerinin elektronik olarak gerçekleştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Kağıda dayalı sistemde New York bankalarının muhabirleri ve yabancı müşterilerinin hesapları için yapılması gerekli ödemeler, genellikle resmi çeklerin hazırlanması ve trampa edilmesi suretiyle gerçekleştiriliyordu. Bankalararası ödeme hacminin hızlı bir şekilde artması üzerine dokuz bankanın kırk iki adet terminali takas evindeki dönüşüm merkezi aracılığı ile birbirine bağlanmıştır. CHIPS'in 1985 yılı itibariyle 100 üyesi bulunmaktadır [174].

172 Lipis vd., s. 164; Bowden ve Holbert, s. 176.

173 Lipis vd., s. 171 - 172, 175.

174 Lipis vd., s. 177 - 179.

Sistemde mesajlar aynı gün içinde yerine ulaştırılabilmekle birlikte sistemin en önemli özelliği, bankanın ödeme emirlerini uygun zamanlarda CHIPS'e depolayarak, daha sonra gönderilmesini talep edebilmeleridir. Depolanan ve gönderilen her mesajın dosyalarda tutulduğu sistemde, bankanın yetkililerine gerektiğinde bu bu bilgilere yeniden ulaşma, hangi hesaba ne kadar para ödeneceğini sorgulama ve o güne ilişkin işlemlerle ilgili ayrıntılı rapor alma imkanları da sunulmuştur.

CHIPS hizmetlerinden yararlanan üyelerin ödeyecekleri aylık ücret, üyenin o ayki toplam mesaj hacmi içindeki payına bağlı olarak belirlenmektedir. Sistemi kullanmak isteyenlerin New York'ta mutlaka bir bürosu bulunması ve buradaki bir terminal aracılığı ile CHIPS'e ulaşması gereklidir. Bu zorunluluk, mesajların kısa mesafeler içinde gidip gelmesini sağlamaktadır. Bu nedenle terminallere giriş çıkış için kullanılan anahtar numaralar ve referanslardan başka mesajların şifrelenmesi ve test edilmesi gibi ek güvenlik önlemlerine ihtiyaç duyulmamıştır.

v. Türkiye'deki Elektronik Para Aktarımı (EFT) Sistemi (TICS-Turkish Interbank Clearing System)

Türkiye'de 1988 yılında çalışmalarına başlanan EFT sistemi, 1992'de uygulamaya konmuştur. Sistem, bankalararası ödemelerin elektronik mesaj alışverişi yoluyla yapılması ve takasın bankaların Merkez Bankası'ndaki mevduat hesapları arasında anında gerçekleştirilmesi amacıyla yönelik olarak tasarlanmıştır. Proje çalışmalarında Merkez Bankası bünyesinde Bilgi İşlem İstatistik ve Ekonomiyi İzleme Genel Müdürlüğü ve EFT Proje Grubu oluşturulmuştur. Sistemin kurulması işi, araştırmalar ve alınan danışmanlık hizmetleri sonunda NTTI (Nippon Telephon Telgraph International) firmasına [175] verilmiştir. 1990 yılında NTTI ve T.C.Merkez Bankası ortaklaşa olarak sistemin genel yapısı ve işleyişi ile ilgili temel birimlerin nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi işlemini tamamlamışlardır. Bu çalışmaları detaylı tasarım ve donanım-yazılım siparişi, kuruluş, kodlama, sistemin gerçekleştirilmesi ve test edilmesi izlemiştir [176].

Elektronik Fon Transferi projesi ile, ABD'de FedWire, İngiltere'de CHAPS, İtalya'da SIP, Japonya'da ZENGİN sistemleri gibi, bankalar arası ödemelerin ticari bankaların Merkez Bankası nezdindeki hesapları aracılığı ile (virman ve havale gibi araçlar kullanılmadan) anında gerçekleştirilmesini sağlayacak ulusal bir

175 Bu firma daha önce Japon EFT sistemi ZENGİN'i ve Japon bankalarının otomasyonunu gerçekleştirmiştir.

176 *Bilgisayar*, Y. 15, S. 130, Şubat 1992, s. 30 - 38.

ödeme sisteminin alt yapısı olan, elektronik iletişim ağının kurulması gerçekleştirilmiştir. Türk bankacılık sistemini temelden değiştirecek olan bu uygulama aşağıdaki işlem ve iletişim kolaylıklarını getirecektir [177].

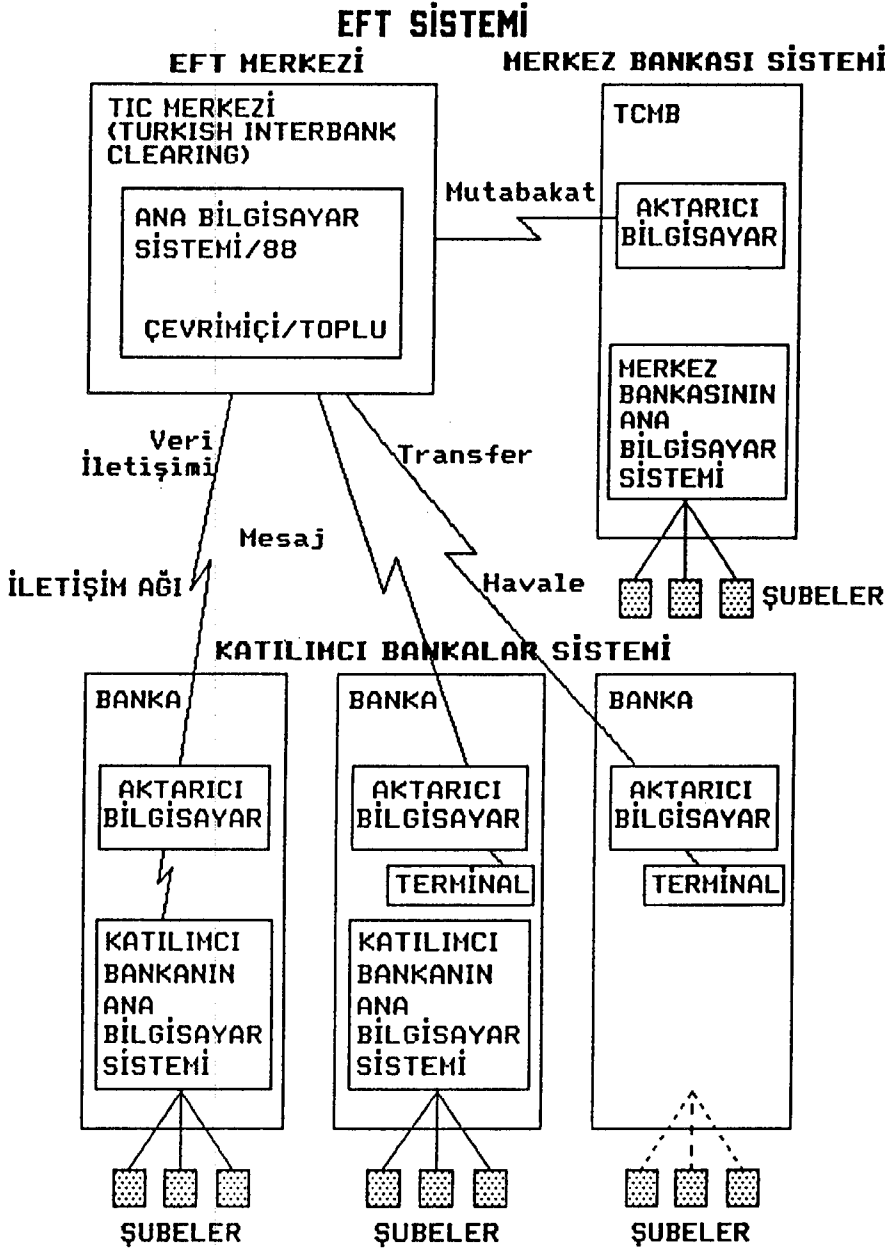
- Bankalar arası hesap mutabakatlarının T.C. Merkez Bankası (TCMB) muhasebe sistemi içerisinde elektronik olarak gerçekleştirilmesi,
- TCMB ile bankalar arasındaki istatistiksel veri iletişiminin bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi,
- Havale işlemleri, senet ödemelerine ve maaş ödemelerine ilişkin işlemler, kamu hizmetlerinin bedellerini ödeme işlemleri ve normal haberleşme işlemlerinin yerine getirilmesi.

Bu sistem ile birlikte bankaların müşterilerine sunduğu hizmet çeşitleri artacaktır. Müşteriler, herhangi bir bankanın herhangi bir şubesinden diledikleri bir diğer bankanın başka bir şubesine isme veya hesaba, nakit veya mevcut mevduat hesabından havale yapabileceklerdir. Çalışan ve emekli kesim istedikleri bankanın şubesinde hesap açtırarak, bu hesaptan maaşlarını alabilecektir.

Aşağıda şemada görüldüğü gibi T.C. Merkez Bankası'nın da aralarında bulunduğu katılımcı bankalar, sözünü ettiğimiz türden işlemlerini gerçekleştirmek için aktarıcı bilgisayarlar aracılığı ile TIC merkezine bağlanmaktadır. Bu bağlantı çevrim-içi ve çevrim-dışı olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Katılımcı bankalardan bir kısmı, kendi ana bilgisayarlarını doğrudan aktarıcı bilgisayara bağlamışlardır. Böylece bankanın kendi bilgisayar sisteminde hazırlanan mesajların TIC merkezine iletilmesi ve TIC merkezinden gelen mesajların bankanın ana bilgisayar sistemine alınması aktarıcı bilgisayar aracılığı ile mümkün olmaktadır. Katılımcı bankalardan ancak sekiz tanesi sisteme bu şekilde bağlanabilmiştir. Aktarıcı bilgisayarların belirlenmesinde bankaların tercihleri, otomasyon seviyeleri ve mesaj yoğunlukları gözönünde bulundurulmuştur.

Katılımcı bankaların bir diğer bölümü ise kendi bilgisayar sistemleri olmasına rağmen, TIC merkezi ile olan iletişimlerini çevrim-dışı olarak gerçekleştirebilmektedirler. Bu uygulamada bankalar mesajlarını aktarıcı bilgisayar terminallerinde hazırlayarak TIC merkezine iletebilmektedirler. Merkezden gelen mesajları bu terminaller aracılığı ile alan bankalar, ana bilgisayarları ile bilgi alışverişini ancak toplu aktarım şeklinde gerçekleştirebilmektedirler. Otomasyona tam olarak geçmemiş olan katılımcı bankalar ise TIC merkezi ile aktarıcı bilgisayar terminali ile iletişim kurabileceklerdir.

Şekil 3 - 4. Türkiye'deki Elektronik Para Aktarım Sisteminin İşleyişi



Kaynak: *Bankacılar Dergisi*, Y. 2, S. 6, Ekim 1991, s. 18.

Kısaca TIC adı verilen (Turkish Interbank Clearing System) sistem, özet olarak bankalar arası fon transferi, bu işlemlerle ilişkili olarak takas, mutabakat gibi işlemlerin bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi, gerekli dökümanların hazırlanması amacıyla kullanılmaktadır. 46 bankanın sisteme katılmayı kabul ettiği proje için TCMB ve katılımcı bankalar açısından maliyet yaklaşık 23.55 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Sistemde hız, güvenlik, doğruluk ve verimlilik açısından gerekli düzenlemeler yapılmış ve 24 saat hizmet vermesi sağlanmıştır. Sistem içinde yapılacak transfer işlemleri için standart bir mesaj formatı kullanılmaktadır. Bu format ve TIC merkezi içinde yer alacak kontrol mekanizması, mesajların sistem içerisinde hatasız ve sıra atlamadan iletilmesini sağlamaktadır. Sistemin yetkisiz kişilerce kullanılmasını engellemek için hem sisteme girişte hem de mesajlarda şifreleme kullanılmaktadır. Sisteme girmek isteyen bankanın sorumlusu bankanın aktarıcı bilgisayar numarasını ve şifresini TIC merkezine yollayarak onay alması durumunda işlemlere başlayabilmektedir.

3 - Bankalarda Hizmet İçi Eğitimde Bilgi Teknolojisi Uygulamaları

Bankalarda bilgi teknolojisine dayalı yönetim sistemlerinin oluşturulması, farklı hizmet türlerinin sunulmaya başlaması, artan rekabet, yasal düzenlemelerdeki değişim oranının hızla yükselmesi, kısacası dinamik çevre koşulları ve bilgi teknolojisinin kullanımı eğitim ihtiyacını artırmaktadır. Hem mevcut işgörenler hem de işe yeni başlayanlar için gerekli olan eğitim ihtiyacının giderilmesinde de bilgi teknolojisinden yararlanılmaktadır. Çoğu uygulamalarda kişisel bilgisayarların kullanıldığı bilinmektedir.

Teknoloji, kurumlara hizmet içi eğitimde basit videolardan etkileşimli videolara ve etkileşimli bilgisayarlara uzanan bir dizi yeni araçlar sunmaktadır. Teknoloji destekli eğitim çabaları, bu araçların eğitimi daha kolay, daha ucuz, daha etkili ve daha çekici kılabilme potansiyelleri nedeniyle ilgi çekmekte ve uygulamalar artış göstermektedir. Bireylerin kendi öğrenme hızlarına göre davranmalarına olanak sağlayan bu sistemler, bankalar açısından genellikle klasik öğretim kurslarının pek çok kişiyi biraraya getirme kısıtını ortadan kaldırması ve şubelerden merkeze gelen personelin maliyet yükleri ve iş kaybına neden olmalarından dolayı tercih edilmektedir. Çünkü bu araçlar iş ortamlarında işin olmadığı zamanlarda veya evde de kullanıcının faydalanmasına izin vermektedir. Daha sofistike olan öğretim olanakları ise, personelin merkezden izlenmesini veya programların merkezi olarak güncelleştirilmesini sağlamaktadır [178].

Bilgisayar destekli eğitim araçları, eğitim süresini kısaltması, eğitim araçlarına ulaşmayı kolaylaştırması, iş performansını iyileştirmesi ve daha iyi eğitim kalitesi

sağlaması açısından tercih edilmektedir [179]. ABD’de yapılan bir araştırma, bilgisayar destekli eğitim programlarını kurum içinde hazırlayan banka sayısının oldukça az olduğunu, çoğunluğunun dışarıdan satın aldığını ortaya koymuştur. 1980’li yılların başlarında kurum içinde hazırlanan programların maliyetinin yüksek olması, bankalar açısından önemli bir problem ortaya çıkarmıştır. Ancak son yıllarda yazarlık dilleri ve yazarlık sistemleri (authoring language & authoring system) adı altında belirli amaçlara uygun eğitim programlarını hazırlamayı kolaylaştıran yazılımların piyasaya sürülmesi ve yaygın olarak kullanılmaya başlanması bu soruna bir ölçüde çözüm getirmiştir.

Eğitim programları genellikle mevcut sistemleri kullanmayı öğretmek, hisse senetleri ve tahvillerin alım ve satımında etkin karar vermede yardımcı olmak, modern ödeme teknikleri, döviz işlemleri, yurt içi ve yurt dışı hizmetler, dış ticaret finansmanı gibi konularda uzman personel yetiştirmek için kullanılmaktadır. Citibank, Bank of America, Manufacturers of Hanover gibi Amerikan bankaları hizmetiçi eğitimde bilgisayar destekli eğitim programları kullanmaktadırlar [180]. Uluslararası bankalar, bilgisayar destekli eğitim programlarını dünyanın değişik bölgelerine dağılmış birimlerine ağırlar aracılığı ile ulaştırmaktadırlar [181].

Eğitimde kullanılan yeni teknolojilerden biri de etkileşimli video’dur. Etkileşimli video, gelişkin video ve bilgisayar teknolojilerinin sentezi olan yeni bir eğitim ortamıdır. İlk kuruluş maliyetinin hala yüksek olduğu bu sistemlerle, diğer eğitim araçlarına göre etkileyici ve güçlü görsel ve işitsel destek elde edilmektedir. Uzun dönemde maliyet avantajı getiren bu sistemlerde aynı anda hareketli resimler, duran resimler, müzik, ses ve bilgisayar grafikleri kullanılabilir. Etkileşimli video sistemi, genellikle tipik olarak bir veya iki TV monitörü, bir mikro bilgisayar, bir video gösterici ve kullanıcı ile bilgisayar arasında iletişimi sağlayacak bir çevre biriminden oluşmaktadır. Sistemde bant yerine disk kullanımı, maliyeti göreceli olarak artırmasına rağmen depolanan bilgiyi süratli, doğru ve düzgün biçimde kullanma imkanı vermektedir. Etkileşimli video eğitimde öğrencilere programı kesme, sorgulama, tekrarlama veya durdurma, hızı

- 179 Yapılan pek çok araştırma klasik eğitim yöntemlerine göre bilgisayar destekli eğitim (training) tekniklerinin ortalama %30 zaman tasarrufu sağladığını ortaya koymuştur. Bkz.: Greg Kearsley, "CBT in Banking Today" içinde: Martin M. Geerling (der.), *Computer Based Education in Banking and Finance*, North Holland: Elsevier Science Publishers, 1986, s. 10 - 11.
- 180 Dennis Warnke, "A Panorama of Computer Based Education in Banking: USA", *Computer Based Education.....*, s. 34.
- 181 Davis, s. 92.

ayarlayabilme, tarama, bireysel ihtiyaçlara göre materyali konumlandırabilme imkanı vermektedir [182].

1985 yılında İngiltere’de ilk büyük etkileşimli video ağı Lloyds Bank tarafından kurulmuştur. Banka, büyük şubelere yerleştirdiği 1500 iş istasyonunu kullanarak personel eğitimini gerçekleştirmektedir. Etkileşimli video kullanılarak daha önceleri 18 saat süren bir konunun eğitim zamanı 12-14 saate inmiştir. Bu uygulamayı 1987’de 108 sistemle Barclay Bank takip etmiştir [183]. Eğitim zamanı ve eğitim maliyetleri üzerinde tasarruflar meydana getiren bu sistemin, konuların kavranması açısından da geleneksel yöntemlere göre daha etkili olduğu saptanmıştır. Türkiye’de bugün 18 bankada eğitim amaçlı olarak etkileşimli video dan yararlanılmaktadır. Bankaların özellikle SWIFT ile ilgili eğitimlerinde bu sistemler kullanılmıştır. Dışbank’ta yapılan bir uygulamaya göre sistemin maliyeti, sadece 7 kişinin eğitim için Brüksel’e gönderilme masrafına eşit bulunmuştur [184]. Kurulan bir etkileşimli video sisteminin daha çok sayıda kişiye hizmet verdiğinde maliyeti azalacağı düşünülürse, uzun dönemde maliyet avantajı getireceği ortaya çıkmaktadır.

Türkiye’de ticari bankaların özellikle son yıllarda eğitim çalışmalarına önem verdikleri bilinmektedir. Ancak hizmet içi eğitim çalışmalarının daha merkezi bir yapıda örgütlendikleri gözlenmektedir. Örneğin İş Bankası’nda işe yeni alınan personel, iki aylık bir eğitim programına tabi tutulmakta ve bu programın bir bölümünde bilgisayar okur yazarlığı kazandırmak için kelime işlem, elektronik hesap tablosu, veri tabanı nitelikli programlar üzerinde uygulamalar yapılmaktadır. Kurum ayrıca eğitimde özellikle bilgi işlem personeli için etkileşimli video’dan da faydalanmaktadır. Garanti Bankası da 1988 yılından beri çağdaş bankacılık eğitimi vermek üzere bir eğitim merkezi oluşturmuştur. Bu merkezde personelin çalışacağı şube benzeri terminallerden oluşan bir ortam yaratılmıştır. Teorinin pratikle birleştiği bu ortamda verilen eğitim, personeli doğrudan işe başlayacak bir konuma getirmektedir. Müşteri ilişkileri konusunda verilen eğitimlerde video’dan da yararlanan kurum, 1992 yılında 5000 kişiyi eğitim programına almayı planlamıştır. İktisat Bankası, Ziraat Bankası, Yapı Kredi Bankası, Pamukbank da personel eğitimine önem veren kurumlara örnek oluşturmaktadırlar [185].

-
- 182 A.Haluk Yüksel, "Etkileşimli Video Sistemlerinin Eğitimdeki etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Eğitim Teknolojisi ve Bilgisayar Destekli Eğitim 1. Sempozyumu Bildiriler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 552, 25-27 Eylül 1991, s. 127.
- 183 Nüvid Özden, "Etkileşimli Video Teknolojisinin Oluşumu", *Eğitim Teknolojisi ve*, s. 110.
- 184 Abdullah Körnes, "Interactive Video Teknolojisindeki Gelişmeler ve Türkiye’deki Potansiyel", *Eğitim Teknolojisi ve*, s. 125.
- 185 *Finans Dergisi*, Y .2, S. 24, Aralık 1991, s. 42 - 43, 58.

BÖLÜM IV

BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN TİCARİ BANKALARIN YÖNETİM ŞEKLİ VE ORGANİZASYON YAPISI ÜZERİNE ETKİLERİ

Bilgi teknolojisinin daha bugünkü durumuna ulaşmadığı ellili yılların sonlarında, geleceğin işletmelerinin bu teknolojik gelişmeler karşısında nasıl yönetileceği ve organizasyonunun nasıl olacağı konusu ilgi çekmeye başlamış. 1958 yılında Leavitt ve Whisler'ın, bu konuya ilişkin "1980'lerde Yönetim" başlıklı makalesi, ilgi çekici tahminlerde bulunmuştu. Leavitt ve Whisler, ortak çalışmalarında, 1980'li yıllarda işletmelerin daha basık bir yapıda, daha az sayıda orta düzey yöneticisine sahip ve daha merkezi yönetilen işletmeler haline geleceklerini öne sürmüşlerdi [186].

O tarihten bu yana konu ile ilgili yapılagelen araştırmalar, bilgi teknolojisi ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiler konusunda genelleme yapmaya yarayacak ipuçlarını tam olarak verememiştir [187]. Bunun nedenlerinden biri, konu alanıyla ilgilenen çok farklı disiplinlerden (organizasyon kuramı, yönetim bilimi, sosyoloji, bilgisayar bilimi, psikoloji, sosyal psikoloji gibi) araştırmacıların ve disiplinler arası uzmanların olması ve bunlardan her birinin konuya yaklaşımda tercih ettikleri kavram, kuram ve yöntem farklılıklarıdır. Sözelimi, bir kısım araştırmacı sistem tasarımı insan-makina etkileşiminde arabirimlerin önemi açısından [188]; bir kısım araştırmacı bireyler arası, bireylerle görevler arası ve bireylerle bilgi sistemleri arasındaki etkileşim [189]; diğer bir kısım da gruplar, grup normları ve liderlik açısından [190] konuya yaklaşmışlardır. Bu disiplinler arası farklı

-
- 186 Harold J. Leavitt ve Thomas L. Whisler, "Management in 1980's", *Harvard Business Review*, C. 36, S. 6, 1958, s. 41 - 48.
 - 187 M. Lynne Markus ve Daniel Robbey, "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research", *Management Science*, C. 34, S. 5, Mayıs 1988, s. 583.
 - 188 Frank Blackler, "Information Technologies and Organizations: Lessons from the 1980s and Issues for the 1990s", *Occupational Psychology*, S. 61, 1988, s. 113 - 127.
 - 189 Lawrence W. Foster, "Management Information Technology: Its Effects on Organizational Form and Function", *MIS Quarterly*, C. 8, S. 4, Aralık 1984, s. 229 - 235.
 - 190 Gary J. Mann, "Managers, Groups, and People: Some Considerations in Information System Change", *Health Care Management Review*, C. 13, S. 4, 1988, s. 43 - 48.

yaklaşımlar, bilgi teknolojisi ve organizasyon yapısına ilişkin çelişkili, açık olmayan tanımları ve ölçütleri kapsamaktadır. Sonuçta birey, grup, bölüm, örgüt ve toplum açısından konuya yaklaşanlar, bilgi teknolojisi ile örgütsel değişim arasındaki ilişki üzerinde genelleme yapmaktan kaçınmışlardır [191]. Diğer bir deyişle yapılan bir dizi araştırma ve gözlemler bu hipotezleri hemen hemen her boyutta inkar edebilecek bulguları da ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni de teknolojiye gelişmeler ile aynı dönemlerde pek çok farklı çevresel faktörlerin etkilerinin artması sonucunda bilgi teknolojisini kullanım nedenlerinin işletme stratejileri doğrultusunda değişmesidir. Bu noktada araştırmaların ilgi odağı değişmiş, teknolojik koşullar ve diğer çevre değişkenleri altında işletmelerin gelecekte nasıl daha etkin ve verimli olabilecekleri araştırılmaya başlanmıştır.

1980'li yıllarda itibaren toplumsal değişim hızının artması, işletmelerin teknolojiye bakış açılarını değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler nedeniyle işletmelerdeki yapısal değişimlere, sadece teknolojik faktörler açısından bakmak ve bu etkileri ayırt etmek zorlaşmaktadır [192]. Bu nedenle araştırmalarda genellikle işletmelere tüm çevresel değişimlerle birlikte gelen etkiler ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çevresel değişimler içinde de çevre elemanlarının birbirini etkilediği görülmektedir. Ancak bu çevredeki değişimlerin hızlanmasında ve bu değişimlerin gerektirdiği tepki hızının sağlanabilmesi ile uygulanabilmesinde teknolojinin rolü çok önemli ve büyüktür. Diğer bir deyişle teknoloji hem etkileyen hem de etkilenen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

1950'lerden bu yana teknolojiye büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. Veri tabanı yönetim sistemleri, iletişim ağıları, karar destek sistemleri, uzman sistemler, kişisel bilgisayarların ortaya çıkışına paralel olarak yazılımlardaki gelişmeler, bilgisayar sistemlerinin daha kolay kullanımı ve yaygınlaşması, kullanıcı ara birimlerinin daha insancılaşması, yukarıda sözü edilen kestirimlerin yeniden ele alınması gereğini ortaya koymuştur. Özetle, bilgi teknolojisinin organizasyon yapısını etkilediği konusunda herhangi bir kuşku olmamasına karşın, bu etkinin keskinliği ve hangi yönde olduğuna ilişkin kesin bulgulara rastlanılamadığından bu konudaki araştırmalara devam edilmektedir.

191 Bu konuda kuram geliştirme çalışmaları devam etmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Markus ve Robbey, s. 583 - 596.

192 OECD - Committee on Financial Markets: Expert Group on Banking, *Trends in Banking in OECD Countries*, Paris , 1985, s. 18.

Bilgi teknolojisinden en çok etkilenen alanlardan biri de bankacılık sektörüdür. Bankalar 21. yüzyılda ayakta kalabilmek için, mümkün olduğunca kısa bir süre içinde elli yıllık yönetim geleneğinin üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar [193]. Bu değişimi gerçekleştirmek kolay olmamaktadır. Uygulamalarda pek çok hata yapılmakta ve önemli risklerle karşılaşilmektedir. Konu, yoğun teknolojik ve toplumsal değişimler karşısında işletmeler nasıl yönetilmeli ve nasıl organize edilmeli sorusunun cevabını arayanlardan Peter F. Drucker'a göre de böyledir. Drucker'a göre bilgi teknolojisinin işlerin yapılış biçimini değiştireceğini söylemek oldukça basittir. Güç olan şey, işletmelerin ve üst yönetimlerin bu değişimin gereklerini en ince ayrıntısına kadar görebilmeleri, yorumlayabilmeleri ve yerine getirebilmeleridir [194]. Uygulamalar gelecek için bugünden yapılması gereken değişimin başlatılması ve başarısının kesinlikle üst yönetimin bu değişimi istemesine ve tam desteğine bağlı olduğunu göstermiştir. Bu gerçekleştirilirken üst yönetimin amaçlar doğrultusunda saptadığı stratejiler ve bilgi teknolojisi uygulamaları arasında bağlantı kurulabilmesine ve her ikisinin uyum içinde olmasına dikkat çekilmektedir.

Bilgi teknolojisi bir işletmeye girdiğinde bölümler ve kurumlar arası entegrasyon gündeme gelebilir. Türkiye'deki ticari bankalar açısından Elektronik Fon Transferi uygulamaları, Bankalararası Kart Merkezi'nin kurulması ve yakın bir gelecekte ATM'lerin farklı bankalar arasındaki ortak kullanımının daha da yaygınlaşması, sözü edilen entegrasyon örneklerindendir. Merrill Lynch ve Chemical Bank'ın nakit yönetim hesabı (1977) ve ev bankacılığı uygulamaları, teknolojinin sağladığı entegrasyonun, o dönemde diğer bankalardan daha avantajlı konuma gelmesinde, diğer bir deyişle stratejik avantaj elde edilmesinde kullanımına örnek oluşturmaktadır [195]. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe düşük maliyetli hizmet üretimi, ürün ve hizmet farklılaştırma ile pazar payının korunması ve genişletilmesi stratejilerinin bilgi teknolojisi uygulamalarına yansması yaşanılmaktadır. Bu da etkinin çift yönlü olduğunun göstergesidir.

Temelde bilgi teknolojisi, bankalara bugünün ve yarının koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bunlardan ilki, şu ana kadar yapılagelen işlerin daha kısa sürede, daha doğru ve daha kolay yapılmasını

193 Chorafas ve Steinmann, s. 359.

194 Peter F. Drucker, "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, Ocak - Şubat 1988, s. 47.

195 Robert I. Benjamin ve Michael S. Scott Morton, "Information Technology, Integration, and Organizational Change", *Interfaces*, C. 18, S. 3, Mayıs - Haziran 1988, s. 96.

sağlaması ve iletişim ağlarının ve veri tabanlarının karar vermede yardımcı olmasıdır. İkincisi ise, bankaların hizmet türlerini artırmasını, dolayısıyla da müşteri kitlesini genişletmesine fırsat yaratmasıdır. Diğer bir deyişle, bugün bireysel bankacılık olarak adlandırılan bankacılık faaliyetlerinin bankalara getirdiği iş yükünün altından teknoloji olmadan kalkmak pek mümkün olamazdı. ATM'ler, telefon bankacılığı, ev ya da iş yeri bankacılığı, kredi kartları, satış noktası hizmetleri ve hatta tüketici kredilerinin sunulması, kredili mevduat hesaplarının izlenmesi, müşterilere hesapları hakkında anında bilgi verilebilmesi teknoloji sayesinde olmuştur. Bilgi teknolojisi ve daha önce sözü edilen diğer gelişmeler, bankaları klasik mevduat toplama ve ticari krediler vermenin ötesine çekmiş, onları yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeye, yeni uzmanlık alanları edinmeye, mevcut hizmetlerin sunumunda değişiklikler yapmaya ve yeni müşterilerin peşine sürüklemiştir. Bugünün bankacılık faaliyetleri bu nedenle geçmişe oranla çok farklılaşmıştır. }

Drucker'ın bilgi tabanlı işletmeler olarak adlandırdığı ticari kurumlar, dolayısıyla teknolojiyi "veri işleme"den çok "bilgi üretmek" amacıyla kullanabilen bankalar, 21. yüzyıla girdiklerinde bugünden geleceğe daha hazırlıklı bir konumda olabileceklerdir. Bu işletmelerin *ileriye dönük* temel özellikleri hakkında yazarın öngördükleri şöyle özetlenebilir [196]:

- Gelecekte, bugünkü işletmelerdeki yönetim kademelerinin yarısı kadar yönetim kademesi yeterli olacaktır. Bu da işletme organizasyon yapılarının basıklaşmasına yol açacaktır.
- Gelecekte, bir işletmede bugün bulunan yönetici sayısının üçte birini aşmayacak kadar "yönetici" bulunacaktır.

Bunun nedeni pek çok yönetim kademesinin ne karar aldığı ne de öncülük ettiğinin anlaşılmış olmasıdır. Bu kişilerin başlıca, hatta tek işlevleri "aktarıcı" görevini yerine getirmeleridir. Geleneksel bilgi öncesi kuruluşlarda iletişim için gerekli olan, belli bir hedefe yönelmemiş zayıf sinyalleri güçlendirici durumunda olan bu insanlara olan ihtiyaç ortadan kalkmıştır.

- İşletmeler bilgiye dayalı olacak ve çalışanların çoğunluğu kendi performanslarını, meslektaşlarından ve müşterilerden aldıkları tepkilere göre yönlendiren ve düzene sokan uzmanlardan oluşacaktır.

196 Peter F. Drucker (Çev.: Birtane Karanakçı), *Yeni Gerçekler*, Ankara: Tisamat Basım Sanayi, 1991, s. 211 - 223.

- İstihdam alanındaki ağırlık merkezi, beden işçileri ve masa başında kırtasiye işleriyle uğraşan kimselerden, ticaret dünyasının yüz yıl önce ordudan aldığı komuta-kontrol modeline karşı direnen uzmanlara yani bilgi işçilerine doğru kayacaktır.
- Bilgiye dayalı bir işletmenin uzmana olan ihtiyacı artacak ve bu uzmanlar merkezden çok uçlarda çalışacaklardır. İşletmenin her çeşit uzmanın görev yaptığı bir kuruluş haline gelmesi, işletme sorumlulukları taşımadan danışmanlık yapan, görüş bildiren, eşgüdüm sağlayan insanlara olan ihtiyacı önemli bir biçimde azaltacaktır.
- Geleneksel bölümlerin işlevi, standartları korumak, eğitim ve uzmanlara verilecek işler için bir merkez oluşturmak olacaktır. İşin kendisi de büyük ölçüde özel görev ekiplerince gerçekleştirilecektir.
- Bilgiye dayalı işletme disiplin, ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirecektir.
- Bu tür işletmelerde belirli ekip çalışmalarına dönüşecek hedeflerin açık, yalın ve ortak olması gerekmektedir. Hedef tek olmalı ya da en fazla birkaç hedef üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Her üyenin kendi öz-denetimini yapabilmesi amacıyla, yönetimin işletmenin tümü, her ayrı bölümü ve uzmanı için performans beklentilerini açıkça belirlemesi ve ortak amaçlar etrafında yapılanması gereklidir.
- Yönetim bilgi sistemlerinin sonuç verebilecek sistemler haline gelebilmeleri için yöneticilerin ve uzmanların bilginin kendileri için ne anlama geldiğini düşünmeleri gerekmektedir. Bu kişiler önce ne yaptıklarını bilmeli; sonra ne yapmaları gerektiği konusunda karar verebilecek durumda olmalı; son olarak da ne ölçüde başarılı olduklarını değerlendirmelidirler.

Bunun için de insanların eski alışkanlıklarını terk edip yeni alışkanlıklar edinmeleri gerekecektir. Bir başka deyişle, örgüt kültüründe değişim yapmak durumunda kalacaklardır. Bu süreç sonunda kuruluşlar ne kadar başarılı olmuşsa, bu sürecin de o kadar zor ve sancılı olması mümkündür. Çünkü bu süreç, çok sayıda kimsenin işini, statüsünü, ve sahip olduğu imkanları, özellikle de orta yönetim kademelerinde uzun yıllar hizmet vermiş, yerlerini değiştirmeye en az eğilimli ve işleri, konumları, ilişkileri ve davranışları belirli kalıplara yerleşmiş orta yaşlı kimseleri tehdit etmektedir.

Şimdiki durumda bilgisayar kullananların çoğu, yeni teknolojiyi daha önce hep yaptıkları şeyleri daha hızlı olarak yapmak amacıyla, diğer bir deyişle bilinen işlemleri "çok sayıda ve daha çabuk yapmak" için kullanmaktadırlar. Oysa bir kuruluş veriden bilgiye doğru ilk deneme adımlarını atar atmaz, karar süreçleri, yönetim yapısı ve işlerin yapılış şekli kalıp değiştirmeye başlar. Gerçekten bütün dünyada pek çok sayıda işletme hızlı bir şekilde bu süreci yaşamaktadır [197].

Bilgi teknolojisi, pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'deki bankacılık sektörünü, özellikle de ticari bankaları farklı boyutlara çekmiştir. Çalışmanın önceki bölümünde belirtildiği gibi bu dönem teknoloji satıcılarını da etkilemiş, bankacılık sektörü bu dönemde adeta bilgisayar sektörünün lokomotifi haline gelmiştir. Pek çok firma bankacılık uygulamaları konusunda uygun çözümler üretme konusunda yarışa teşvik edilmiştir.

Bu araştırma kapsamındaki Türk ticari bankalarının da (Bkz.: Giriş Bölümü) bu değişim sürecini yaşamakta olduğu bilinmektedir. Araştırmanın bu bölümünde bilgi teknolojisinin ticari bankaların yönetimi ve organizasyon yapısı üzerine etkileri, ilgili alan taraması yardımıyla ve Türk ticari bankaları açısından bugünkü sonuçları ile tek tek ele alınacaktır. Bu noktada Türk ticari bankalarının bir geçiş döneminde olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada yer alan ticari bankaların, değişim konusunda bir hayli ciddi çalışmalar yaptıkları ve çevresel değişimler karşısında pazar paylarını korumak ve / veya artırmak için sürekli çaba içinde oldukları gözlenmiştir. Özel gözlemler kamu bankaları ile özel bankalar arasında değişim hızı ve değişimin yönü açısından farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Türk ticari bankalarında bilgi teknolojisi uygulamalarıyla birlikte ortaya çıkan yönetim şekli ve organizasyon yapıları üzerindeki etkiler, belirli alt başlıklar altında izleyen bölümlerde yer almaktadır.

A - Bilgi Teknolojisinin Ticari Bankaların Yönetim Şekli Üzerine Etkileri

Değişim, göreceli bir kavram olmakla birlikte 1980'li yıllar tüm dünyada bankanın tanımının, yönetimi ve yapısının, başka deyişle ticari bankaların fonksiyonlarının, yeni ürün ve hizmetlerinin, mevcut ürün ve hizmetleri sunma yöntemlerinin, bankacılık mesleğinin ve müşterinin anlamının tartışıldığı bir dönem olmuştur.

Değişimler, ticari bankalarda yönetimleri yeni stratejiler geliştirmeye, ayrıntılı ve özenli faaliyet planları yapmaya, performans izlemeye izin verecek kontrol sistemleri kurmaya zorlamaktadır [198]. Özellikle Türkiye'de, bankacılık mesleği 1980'li yılların ortalarından beri, geçmiş elli yıldır yerine getirilmekte olan bankacılık mesleğinden çok farklılaşmıştır. Farklılaşma Amerikan bankaları için, göreceli olarak daha yakın (yirmi yıldır) bir zaman dilimindeki, yerleşik bankacılık mesleğini tehdit etmiştir.

Bundan yıllar önce, sınırlı alanlarda bankacılık faaliyetleri gösteren bankalar, bugün hem değişimi, hem bilgi teknolojisini yönetmek, hem de ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet koşullarında varolabilmek mücadelesi vermektedirler. Bunun için de gerek yapısal gerekse değerler olarak bir yenilenme süreci içine girmişlerdir.

/ Temelde rekabet, teknoloji olsun olmasın her zaman işletmeleri yenilik ve değişikliğe açık olmaya itmektedir. Ne var ki, işletmelerin çevredeki değişimlere daha çabuk tepki verebilmeleri amacıyla yönetimde değişim kaçınılmaz olmuştur. / Yönetimde değişim, işletmelerin izledikleri politikalarda ve örgütün bütününde gerekli yenileştirmeleri zamanında yapmalarına bağlıdır [199]. Bunu gören ticari bankaların üst yöneticileri "değişim yönetimi" konusunda eğitim alarak işe başlamışlardır. / Araştırma kapsamındaki bankalardan İktisat Bankası, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası bir danışmanla birlikte banka içinden kilit personelden oluşan bir ekiple bu yenileşme faaliyetlerini planlamış ve uygulamaya başlamışlardır. Bu alanda pek çok ilerleme kaydedilmiştir.

198 Frank P. Johnson ve Richard D. Johnson, *Commercial Bank Management*, Chicago: The Dryden Press, 1984, s. 9.

199 Şan Öz-Alp, *Yeni İşletmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi*, Eskişehir: E.İ.T.A. Yayınları No: 100/56, 1972, s. 40.

Diğer taraftan, 1980 yılı öncesinde banka yönetimi uzun yıllar işletmelerini genelde mevduat, yatırımlar (iştirak, gayrimenkul), krediler (ticari kredi) ve idari faaliyetler olarak düşünme eğiliminde idiler. Bu fonksiyonlar, bankanın gelirini yaratmakta, dolayısıyla banka işletmesinin en önemli işini oluşturmakta idi. Teknolojik gelişmeler ve uygulamalarla birlikte yeni faaliyet alanları ortaya çıkmış ve bankaların organizasyonlarında yeni bölümler ve yeni hizmetler olarak önem kazanmaya başlamışlardır. Bunlardan fon yönetimi, menkul kıymetler ve bireysel bankacılık bölümleri tamamen bilgi teknolojisi destekli olarak yürütülmekte, bankalara yeni uzmanların girmesine ve bir takım ekiplerin oluşmasına neden olmaktadır. Bankanın yönetiminde oldukça önemli olan bu birimler, banka içinde önemli güç merkezleri durumuna gelmektedir.

/ Bankaların faaliyet alanlarının genişlemesi, organizasyonlarının daha karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Bankanın yönetim kadrolarında görev yapanlar, hem müşterilerin tatmininde hem personelin tutum ve davranış, beceri ve bilgi düzeylerinde, hem de iş görme yöntemlerinde, en önemlisi de kendi görevlerini yerine getirme sürecinde farklı yöntemler geliştirme ve daha sorgulayıcı olma durumundadırlar. Bunun için banka şubelerindeki personel yeni hizmetler konusunda eğitilmekte, müşteri taleplerini karşılamaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Eskişehir’de bulunan şubelerin bir kısmında şube personelinin kendi bankasının hizmetleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Benzer şekilde, müşterilerin de pek çok yeni banka hizmetleri konusunda yeterli bilgilere sahip olmadıkları söylenebilir. Dolayısıyla, pek çok banka yönetimi bankalarını sağlam bir yapıya kavuşturmak için çaba harcamaktadırlar. Bu çaba içerisinde, bazı bankalar bir öğrenme ve uygulama sürecine girmiş, bu süreçte beraberinde bazı hatalı uygulamalar getirmiştir. Ancak, yapılan hataların en hızlı şekilde yeniden sistemlerin tasarımında kullanılabilmesi durumunun söz konusu olduğu bankaların daha avantajlı duruma gelecekleri söylenebilir.

/ Organizasyon yapısına ilişkin ise yönetim, önemli fonksiyonların merkezi olup olmayacağına karar verme durumundadır. Bankalar bu kararı verirken, personel eğitim giderlerini, kontrol yönünü ve ürün ve hizmetlerin zamanında müşterilere teslim edilmesi gibi faktörleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Vakıflar Bankası’nda ATM’den işlem gören bir hesaba ilişkin tüm işlemler merkezi yürütüldüğünden, bir hata sonucu müşterinin o hesabındaki paraya ancak bir hafta gecikmeli olarak ulaşabildiği gözlenmiştir. Burada merkezi yürütülen ve belirli hizmetlerin 24 saat ve haftanın yedi günü sunulmasını vaadeden teknolojiye dayalı bir hizmet, etkin bir iş görme yöntemi ve bankanın birimleri arasındaki iletişimin kurulamaması nedeniyle beklenen faydayı yaratamamıştır. Ancak, yukarıda da söz edildiği gibi, bankalar bir öğrenme süreci yaşamaktadırlar. Bu süreçte yanlış uygulamalarla karşılaşılması bir dereceye

kadar doğaldır. Önemli olan bu aksaklığın farkına varılması ve sistemin buna göre düzenlenebilmesidir.

Bankaların görünen yüzü olan şubelerdeki personelin görevlerine bakış açısı değişmek zorundadır. Pek çok müşteri şubelerin beklenen hizmeti sağlayamaması durumuyla karşılaşmakta ve merkezle iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir. Görüldüğü gibi, bankalarda en uçtaki insanların bile çözüm üretmede gönüllü, bilgili, problemleri çözme becerisi olan, girişimci yetenekleri gelişmiş, müşteri ilişkilerinde aktif olmalarını sağlamak gerekmektedir. Yönetimde, insan kaynaklarının yaratıcılığını ortaya çıkarma isteği önem kazandıkça, yöneticilerin fonksiyonlarını yerine getirme yöntemleri sorgulanmakta ve bu durum, işletme yöneticilerini daha esnek yönetim anlayışlarına yöneltmektedir./

Banka yöneticilerinin bir kısmı, bankalarını katı ve tepkisiz kılan sınırlarını kaldırmak, çalışanların daha çok inisiyatif kullanmalarını teşvik etmek istemektedirler.

İş Bankası'nın Genel Müdürü Ünal Korukçu, 1990 yılında bankada "beklenmedik durumlar karşısında daha *çabuk tepki gösterebilen ve daha esnek* bir organizasyon" yapısı kurmak için çaba gösterdiklerini belirtmiştir [200]. Bu çerçevede dinamik bir banka olmak için her düzeyde fikir üretiminin sağlanması, teşvik edilmesi, başarının ödüllendirilmesi, kıdeme dayalı terfi uygulamalarının terk edilmesi, yönetici kadrolarının gençleştirilmesi, nitelikli işgücünün banka içindeki oranının artırılması, vasat kişilerin azaltılması, küçük şubelerin birleştirilmesi ve mevcut şubelerin iş yoğunluğu yüksek yeni merkezlere taşınması yönünde uygulamalarda bulunduklarını belirtmiştir.

Ancak, esnekliğin getireceği sorunlar tartışma konusu olarak güncelliğini korumaktadır. Organizasyonlarda hiyerarşi, fonksiyonlara göre bölümlere ayırma ve coğrafyanın geleneksel sınırları nisbeten önemini kaybederken, yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır [201].

Sözgelimi, işletmelerde geleneksel yönetim şeklinin, katı olmasına rağmen, bu durumun yapı içerisinde yönetici ve çalışanların rollerinin basit, açık ve göreceli olarak sabit olması gibi belli başlı bir üstünlüğü olduğu savunulabilir. Bununla birlikte, yöneticilerin ve diğer insan kaynaklarının geleneksel sınırlarına,

200 *İşbank Yıllık Rapor*, 1990, s. 11.

201 "Esnek Bir Kuruluşun Yeni Sınırları", *Çözüm IBM Dergisi*, Nisan 1992, s. 34 - 36.

günümüzün daha akıcı iş ortamına cevap vermek üzere esneklik kazandırıldıkça, kişilerin işlerinde oynadığı roller ve ortaya çıkardığı işler de buna uygun olarak belirsizleşme özelliği göstermektedir.

Modern bankacılık anlayışı çerçevesinde, yeni yeni oluşturulmakta olan müşteri temsilcisi kadroları için, bankalarda farklı şekillerde görev tanımları yapılmaktadır. İlişki bankacılığı kavramının bir uzantısı olan bu uygulama, bazı bankalarda büyük bir şirketin banka ile olan ilişkilerinin tek bir kişi tarafından yürütülmesi şeklinde uygulanırken bazı bankalarda belirli müşteri gruplarına bankacılık hizmetleri sunan hat yetkililere destek sağlama fonksiyonu üstlenmektedir. Bazı bankalarda ise müşteriye en yakın olan kişinin hizmet sunması gerekliliği savunulmakta ve bu kişilerle ilgili görev tanımlamaları yapılmasının doğru olmayacağı düşünülmektedir. Müşterinin ihtiyaçlarının en uygun hizmetle en kısa sürede yerine getirilmesini sağlayan bu kişiler, bazı durumlarda koordinasyon eksikliği nedeniyle bankada karmaşaya neden olmuşlardır. Yine de bunu uygulayan bankalar doğru yolda olduklarını düşünmektedirler. Davis, dünyanın en iyi bankaları üzerinde yapılan incelemelerde bankaların çoğunun, bu elemanların belirgin bir görev tanımını ortaya koyamadıklarını ifade etmektedir [202].

Şu halde, esnek bir yönetimde kargaşa ve çelişki ortaya çıkabilmektedir. İşle ilgili görevler, roller esneklik kazandıkça görüş ve bakış açılarının çakışmasına da daha sık rastlanabilmektedir. Bu durum esnek işletmelerdeki yöneticileri, sınırları yeniden düşünme durumunda bırakabilecektir/

Uzmanlık alanına giren işler ve paylaşılmış bir amaca duyulan gereksinme arasındaki çelişki son yıllarda iş yönetiminde ekiplerin neden bu denli güncel

202 Araştırmada Amerika, İngiltere ve Batı Avrupa ülkelerinden finans gazetecisi, yönetim danışmanı, mevzuat düzenleyici, ölçüm ve değerlendirme uzmanı, banka kredi ve menkul kıymetler uzmanlarından oluşan bir heyetten 10 mükemmel ticari banka seçmeleri istenmiştir. Bankaların bulunduğu ülkelerin coğrafi konumları, pazar durumu, kültürel, yapısal ve ekonomik farklılıklar seçimi etkileyici faktörler olarak güçlükler yol açmış ve heyet sonuçta 16 bankada karar kılmıştır. Bu bankalar daha sonra bu alanda yapılan diğer araştırmalarda da ilk sıralara yerleşmişlerdir. Böylece seçimin güvenilirliği destek bulmuştur. Araştırmanın amacı, mükemmel yönetim uygulamaları arasındaki ortak özellikleri ortak çıkarmaktır. O tarihte seçilen bankalar şunlardır: Bank of Tokyo Ltd; Bankers Trust New York Corporation; Barclays Bank PLC; Bayerische Vereinsbank AG; Citicorp (Citibank NA); Deutsche Bank AG; Hongkong Bank; Morgan Guaranty Trust Company of New York; Security Pacific Corporation; Skandinaviska Enskilda Bankaen (S-E-Banken); Sumitomo Bank Ltd; Swiss Bank Corporation; Texas Commerce Bancshares, Inc; Toronto Dominion Bank; Union Bank of Switzerland; Wachovia Bank and Trust Company, NA. Ayrıntı için bkz.: Davis, s. 56 - 57.

olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bireyler, kendilerinin denetleyemediği hatta kimi zaman kendilerinde olmayan niteliklere ve kaynaklara sahip başka kişilerin yardımına gereksinim duyabilirler. Etkili bir şekilde çalışabilmek için diğerlerinin işini yok sayarak "o benim işim değil" deyip işin içinden çıkılması, işletmelerin pazardaki imajına ket vurabilecektir.

Türk ticari bankalarının Eskişehir'deki şubelerinde banka üst yönetimlerinin ilkelerinin tersine, şubelerde "merkeze sormamız gerekiyor" türünden kaçışlara ya da yerleşmiş davranış türlerine rastlanılmaktadır. Yeni ortamın gerektirdiği niteliklerin ve işletme kültürlerinin oluşturulması, bütünde bankaları bir hayli zorlayacağı görülmektedir. Belirli bankacılık hizmetlerinin şubeden bağımsız yerine getirilebildiği bir ortamda şubelerin değişen fonksiyonlarını yerine getirilebilmesi için, bankaların insan kaynakları ile ilgili yönetim biliminin verilerine daha çok ilgi göstermesi gerekmektedir.

Bankalar, ekip çalışmalarının önemini kavramış görünmektedirler. İngiltere'nin dört büyük bankası olan Midland, Lloyd, Barclays ve National Westminster'in üst yönetimi iki ayrı ekipten oluşmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanı ve Yardımcıları, temel amaçları belirlemekte, onlara bağlı ve her biri belirli bir bölümün sorumlusu olan genel müdürler ise politikalarla, uygulamalarla ve personelle ilgili kararlar almaktadırlar [203]. Dünyanın en büyük bankacılık şirketlerinden olan Citicorp'da strateji geliştirmek ve uygulama alanına koymak için çalışma grupları oluşturulmuştur. Bu gruplar içinde bireylerin fikirlerini serbestçe belirtmelerine fırsat tanınırken, şirketin uzun vadeli amaçları konusunda çalışma yapmaları da teşvik edilmektedir. Şirketin yöneticisi John Reed, örgütün bütününde işgörenlerin bilgilerinden yararlanmayı sağlamak için bütün iletişim kanallarını devamlı olarak açık bulundurmanın gerekliliğinden söz etmektedir. Bu serbestliğin stratejilerin belirlenmesinde, organizasyonel ilişkilerin oluşturulmasında ve öncelikli konuların uygulanmasında yararlı olacağı düşünülmektedir [204].

Türkiye'deki bazı ticari bankalarda da ekip yönetimi uygulamaları artmakta ve üst yönetimler özellikle bu konunun önemi üzerinde durmaktadırlar. Pamukbank, Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası ve Bank Ekspres'te iletişim kanallarının açık olması ve ekip çalışmaları üzerinde durulmaktadır. Pamukbank'ın genel

203 Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, Publishers, 1986, s. 171.

204 Craig R. Hackman ve Michael A. Silva (Çev.: Hüseyin Kambur), *Gelecek 500*, İstanbul: Inkilap Yayınevi, 1990, s. 99, 109.

müdür yardımcılarında Hakan Binbaşgil, bu konuda düşüncelerini şöyle belirtmektedir [205].

"Büyük organizasyonlarda, tipik bir takım kişilerin işi alıp tek başına götürmeleri eskidendi. Artık zamanımız ekip çalışması zamanı. Özellikle bankacılıkta bu olmadan başarı kazanılacağını sanmıyorum. Dolayısıyla iyi bir yönetici deyince bu yöneticinin mutlaka ekip çalışmasını yönlendirebilecek, götürebilecek, ekibini motive edebilecek vasıflara sahip olması gerekir."

Görülüyor ki /tüm bu değişim sürecinde bankaların yetenekli yöneticilere gereksinimi her zamankinden daha çok artmıştır. Çevredeki değişimlere hızlı uyum sağlayabilen yönetici tipi, işletmelerde belirli ekiplerin ve uzmanların varlığını kabul eden, onları ana amaç etrafında yönlendirebilen, kendini sürekli yenileyebilen kişiler olarak tanımlanabilir. Bu yönetici ihtiyacının tam karşılanmadığı 1986-1991 döneminde, Türk ticari bankalarında bir genel müdürün ortalama bir bankada 2.5 yıl görev yaptığı, bankalararası eleman (genel müdür, uzman) transferleri veya bazı kişilerin kendi bankalarını kurdukları gözlenmiştir. Yeni hizmetler, bilgi sistemi geliştirme çabaları bankalarda proje organizasyonlarının çoğalmasına neden olmuş, bu durum bankaların geleneksel yönetim ve organizasyon yapısından, bazı kişilerin bölümlerinden belli süreler için alınarak bir proje lideri altında çalışmalarını gerektiren yeni organizasyon tiplerine aşına olmaya başlamışlardır.

Değişimi sağlayacak çalışmaların başlaması genellikle Türk ticari bankalarında üst yönetim kadrolarının değişme dönemlerine rastladıkları gözlenmiştir. Bu yöneticilerin daha önceki yöneticilere nazaran değişme ve gelişmeye açık, atılımcı özellikler taşıdıkları ya da bir önceki yöneticilerin çalışmalarının yeniden ele alınması gerekliliğine inandıkları söylenebilir.

Bankalar yoğun teknoloji uygulamalarına geçtikten sonra orta vadeli planlarında aşamalı bilgi teknolojisi uygulamaları yer almış, bu uygulamaların getirdiği ekiplerin görevlendirilmesi, teknoloji kullanımının ön plana çıkardığı niteliklere sahip personelin bankaya kazandırılması, yeni terfi ve teşvik sistemlerinin oluşturulması, eğitim çabaları v.b. konularda yönetim kadrolarını çabuk, doğru ve uygulanabilir kararlar almaya itmiştir. Bu süreçten, bankalardaki geleneksel terfi

205 "İyi Bir Yönetici Karizmatik Olmalı", *Para*, Y. 3, S. 9, 1-6 Mart 1992, s. 12-13.

uygulamaları da etkilenmiştir. Örneğin, geçmiş yıllarda ticari bankalarda daha çok teftiş veya kredilerden sorumlu yöneticilerin genel müdür olduğu, 1980'li yılların ortalarından itibaren operasyon, fon yönetimi, özel bankacılık birimlerinden sorumlu kişilerin ticari bankalarda genel müdür olarak görev aldıkları dikkat çekmektedir [206]. Benzer şekilde Türk ticari bankalarından araştırma kapsamındaki iki bankanın Genel Müdür Yardımcıları'ndan birinin, daha önce bankalarının bilgi işlem bölümlerinden sorumlu oldukları belirtilmiştir.

/ Teknolojinin de katkısıyla, dünya finansal pazarlarının tek bir havuz şeklinde algılanması, faaliyetlerin buna göre düzenlenmesi zorunluluğu artmaktadır. Bu ortam, bankanın üst yönetim kadrolarının gerekli bilgi ve karar yükünü kaldıramayacakları kadar büyümüştür. Bu durum, yetkinin ve otoritenin, bir anlamda da gücün bir miktarda olsa paylaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Belirli müşteri gruplarının oluşturduğu pazar bölümlerine göre ya da hizmet temeline göre yeniden organizasyon yapılarının düzenlenmesi, banka içinde pazarda ve o pazara sunulan ürünlerde uzman olan kişilerce ve o alana ait çabaların genelde tek bir yönetim altında gerçekleştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Teknoloji uygulamalarının başlangıcından itibaren bankaların danışman ihtiyaçları artmış ve bankaya 1980'li yılların ortalarında gelen teknoloji uzmanları bir dönem üst yönetimin o ana kadar elinde tuttukları gücü paylaşmak durumunda bırakmıştır. Bu güç dengeleri, daha sonra banka yönetiminde özel bir bölüm haline gelen fon yönetimi uzmanları, menkul kıymet ihraç ve alım-satım işlemlerine aracılık eden yeni uzman ekipler aracılığı ile de yeni noktalara çekilmiştir. Her biri kendi alanlarında uzmanlardan oluşan ekipler toplamı olarak ortaya çıkan yeni görünümde, üst yönetimin asli görevi bu ekipleri ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bütünleştirmek olmaktadır.

Bu süreçte örneğin, İktisat Bankasında bilgi işlem bölümü yetkilisi, ofis otomasyonu konusunda üst yönetime brifing vereceklerini ve üst yönetimin ofis otomasyonuna geçip geçmeme konusunda karar alacaklarını belirtmiştir. Yüz yıl gibi bir zaman diliminde yönetim biliminin önemli kilometre taşlarından olan girişimci ile profesyonel yönetici ayrımı, patronları yönetim konusunda profesyonellere bağlı bir duruma getirmişti [207]. Bugün de teknoloji yöneticileri bilgi konusunda elemanlarına bağlı duruma getirmektedir [208].

206 Johnson ve Johnson, s. 32.

207 Drucker, "The Coming of.....", s. 2.

208 Toffler, işletmelerdeki bu demokratikleşmenin pek de gönüllü olmadığını, yeni servet yaratma yönteminin bunu gerektirdiğini savunmaktadır. Bu konuda bkz.: Alvin Toffler (Çev.: Belkıs Çorakçı), *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Altın Kitaplar Yayınevi, 1992, s. 225.

Benzer şekilde yöneticilerin kendilerini yenileyemedikleri bankalarda teknoloji kullanımına geçme ve hatta daha sonraki dönemlerde bilgi işlem profesyonellerinin banka yönetiminde söz sahibi, dolayısıyla belirli oranda güç sahibi oldukları yapılan görüşmelerde belirtilmiştir. Bu durum bankalarda gücün paylaşımının örnekleridir.

Bu örneklerde yöneticilerin kendilerine sunulan konu hakkında sorgulama yapabilmeleri için gerekli alt bilgiye sahip olmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda araştırma kapsamına alınan bankalardan birinde de söz edildiği gibi, üst düzey yöneticileri bilgi sistemleri uzmanlarından olmayacak şeyler isteme durumunda kalabilmektedirler.

Bu geçiş dönemi bankalar için bir hayli zor bir dönemdir. Bu durum üst yönetim kadrolarını zorlarken, iyi yönetildiğinde daha alt düzeydeki kişilerin de kendini gösterme, inisiyatif kullanma ve önerilerde bulunma fırsatları yaratacağından, bankanın bütününde verimlilik ve etkinlik açısından yararlı olabilir.

Bilgiyi elde etmenin geçmişe nazaran daha kolay ve daha demokratik olmasına fırsat yaratan sistemler, yöneticilerin tavrı karşısında beklenen katma değeri de yaratamamaktadır. Bu süreçte üst yöneticilerin bilgiyi elde etme ve yayma konusundaki becerileri ya da beceriksizlikleri de ortaya çıkmaktadır. Tasarımcılar, en iyi bilgi işlem sistemini de kurmuş olsalar, insanların eski alışkanlıklarını, eski düşüncelerini, anlayışlarını değiştirmemeleri sonucunda sistemler beklenen faydayı yaratamayacaklardır.

Araştırma kapsamına alınan özel bankalardan birinin Otomasyon Müdürü, üst yönetime iletilen raporların Genel Müdürlük'çe, iletilmesi gereken bölümlere iletilmediğini, tesadüfen öğrendiğini belirtmiş ve durumu "eski yönetim anlayışları olan bir bankaya çok modern bir sistem kurduk" diye özetlemiştir. Sistemlerin oluşturulmasında üst yönetimi ikna eden bu uzmanlar, sistemin kullanılması konusunda gerekli etkiyi sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. Burada üst yönetimin değişiklikler karşısındaki tutumu, "değişiklikler karşısında değişmez olmamak ve yenilikler karşısında eskimiş duruma düşmemek" olmalıdır [209]. Bu konuda işletmecilik eğitimi veren kurumlara büyük görevler düşmektedir.

209 Bu konuda bkz.: Öz-Alp, s. 65; "Where Managers will Go", *Fortune*, 27 Ocak 1992, s. 33 - 37; *Computerworld Monitör*, Bankacılıkta Otomasyon Eki, 23 Kasım 1992, s. 34 - 35.

Teknoloji kullanımında ve teknoloji destekli hizmet üretiminde Yapı ve Kredi Bankası, Pamukbank, İş Bankası ve Vakıfbank yönetimlerinin daha atak davrandığı, buna karşın Garanti Bankası'nın daha muhafazakar, "bekle gör" politikası izledikleri dikkat çekmektedir. Esbank ve Garanti Bankasının bireysel bankacılık hizmetlerini "Varlığa Dayalı Menkul Kıymet" ihracının gündeme gelmesiyle de birlikte, daha çok genişletmeye başlamışlardır.

Bankaların üst yönetiminde belirli faaliyet alanlarında görevli uzmanlarla işbirliğinin artması karşısında yeni kurulan Bank Ekspres'in yönetiminde bir tek genel müdür yerine yönetim komitesine bağlı üç genel müdürün görev alması uygulamaya girmiştir. Her biri belirli bankacılık faaliyetinden sorumlu olan bu kişiler, yönetim kuruluna karşı hepsi sorumluluk taşımaktadırlar.

Benzer şekilde Akbank'ın yönetim kurulu üyelerinden ikisi bankacılık faaliyetlerinin belirli alanlarında araştırma, strateji geliştirme gibi konularda karar verici (murahhas aza) olarak görev yapmaktadırlar.

/ Bilgi ve karar yükünün bankalarda yeniden dağılımına tanık olunmaktadır. Bu yük, bazı alanlarda uçlara (şubeler, bölgeler) kayarken bazı bankalarda genel müdürlük birimlerinde yoğunlaşmaktadır.

Bankanın kültürü, bilgi teknolojisinin üstünlüklerinden yararlanmaya, gücü paylaşmaya açık olmadığı durumda ve özellikle bu tutumun üst düzey yöneticilerinden gelmesi durumunda, yeni ortamın gerektirdiği yönetim şeklindeki değişimleri yerine getiremeyecekleri görülmektedir. Bu değişimi göremeyen, gereklerini yerine getiremeyen bankalar, gelecekte olabilecek Türk Banka Sisteminin yapısal değişimleri (şimdiki durumda bankalar nispeten korunmalı, sisteme hem giriş hem de çıkış sıkı kontrol altında) karşısında zora düşebileceklerdir. Bugünden yapılması gereken değişimler, aslında geleceğe, hatta yakın bir geleceğe hazırlık olacaktır.

1 - Merkezleşme / Merkezleşmeme Üzerine Etkileri

/ Merkezleşme ve merkezleşmeme konusu iki açıdan ele alınabilir. İlki, işletmenin belli bir faaliyet alanı ile ilgili tesis, personel ve araçlarının fiziksel olarak belli bir mekanda toplu bir şekilde faaliyet gösterip göstermediğidir. Bu anlamda merkezleşme ve merkezleşmeme çok kere üretim ve/veya satış çabalarının merkezde veya merkezden ayrı yerlerde yürütülmesi, aynı nitelikteki faaliyetlerin bir bölümde toplanması veya dağıtılmasıdır. Oluç'a göre bu anlamda kavramlar, bölge temeline göre bölümlere ayırmanın yapılması ya da yapılmaması

ile fonksiyonlaştırmının varlığından veya yokluğundan söz etmek için kullanılmaktadır [210]. Bu açıdan bakıldığında, çok şubeli bankacılık sisteminin var olduğu ülkelerde tek bir merkez yerine, çok sayıda şube aracılığı ile bankacılık hizmetlerinin üretilmesi ve satışı eskiden beri söz konusudur. Diğer bir deyişle çok şubeli ticari bankaların organizasyon yapılarında faaliyetlerin bölge temeline göre ayrıldığı görülmektedir. Şube sayısının merkezden yönetilemeyecek kadar fazla olduğu bankalarda belirli bölge müdürlükleri kurulmuş ve bu yöredeki şubeler, bu bölge müdürlüklerine bağlanmışlardır.

/Bu kavramların çağrıştırdığı ikinci anlam ise, karar verme yetkisinin bir merkezde yoğunlaşması veya yoğunlaşmamasıdır./ Başka deyişle, yetkinin göçerilme derecesi ile ilgili bulunmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında fiziksel açıdan merkezleşme ya da merkezleşmemeden çok yönetim bakımından merkezleşme ya da merkezleşmeme üzerinde durulur. Çok şubeli ticari bankaların yönetiminde, özellikle kredi onaylama yetkilerinin belirli miktarlara kadar bölgelere ve/veya şubelere göçerilebildiği bilinmektedir. Kredi kararlarında yetki göçerimi, Türkiye’de Bankalar Kanununun getirdiği miktar sınırlamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle banka yönetiminin serbest hareket alanı bu üst miktarlarla sınırlıdır. Bankaların kredi kararlarına ilişkin yetki göçeriminde üst limite yaklaşma derecesi, banka yönetiminin diğer faktörlerle şekillenmiş tercihine (tercih denilebilirse) bağlı olacaktır.

İşletmelerde organizasyon yapısı ve yönetim şekli açısından merkezleşme ve merkezleşmeme derecelerini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar [211]:

- Yönetim felsefesi,
- İşletmenin büyüklüğü veya büyüme potansiyeli,
- İşletmenin faaliyet konusu,
- İşletmedeki insan kaynaklarının nitelikleri,
- İşletmede yetişmiş yöneticilerin var olup olmaması ya da yönetici yetiştirmek için risklere katlanma isteğinin bulunup bulunmaması,

210 Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963, s. 278 - 279.

211 Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 2. B., İstanbul: Mars Basım Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti., 1984, s. 203; Oluç, s.282.

- Etkin denetleme tekniklerinin geliştirilmiş olması ya da olmaması,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu konu ile ilgili mevzuat,
- İşletmenin içinde bulunduğu pazardaki dinamikler ve işletmenin rekabet gücü,
- Yanlış kararların işletmeye getireceği maddi ve manevi zararların büyüklüğü,
- Örgüt kültürü,
- İşletmenin coğrafi olarak yayılmışlık derecesidir.

Bu faktörlere bağlı olarak, yönetimin alt basamakları,

- Ne kadar çok sayıda karar verebilirse,
- Bunların verdikleri kararların önemi ne kadar büyükse,
- Bu kararların etkileyebileceği fonksiyonların sayısı ne kadar çoksa,
- Bu uçlardan verilen kararlar ne kadar az denetlemeye bağlı tutulursa,

merkezleşme derecesi o kadar yüksek olarak değerlendirilir [212].

Her iki organizasyon ve yönetim şeklinin belirli üstünlükleri ve sakıncaları vardır [213]. Merkezleşmenin (şubelere çok az konuda karar alma yetkisinin tanınması) üstünlükleri şöyle özetlenebilir:

- Üst yönetimin ve kurmay personelin şube sorunlarına daha çok eğilmeleri sağlanır.
- En üst düzeyde kontrol ve kararlılık sağlanır.
- Daha etkin planlama ve koordinasyon sağlanır.
- Fonksiyonların tekrarlanması önleneneğinden ve merkezde araçlardan ve uzmanlık bilgisinden en üst düzeyde yararlanma imkanı doğacağından ekonomiktir.

Merkezleşmenin sakıncaları ise şunlardır:

212 Oluş, s. 279.

213 M. J. Schmitz (Çev.: İnan Özalp), *Banka Şubesi Organizasyonu*, Eskişehir: Anadolu Üni. Yayını No: 166, 1986, s. 33-45; Johnson ve Johnson, s. 19 - 23; İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Eskişehir: Bayteş A. Ş. Yayınları, s. 303 - 318.

- Üst düzey yöneticisi yetiştirilmesi ve sınanmasında başarısızlık söz konusudur.
- Karar vermede aşırı tarafsızlık ve katılık uygulanır.
- Yetersiz müşteri hizmeti sunulur.
- Şubelere olan aşırı eğilimden dolayı üst yönetimin etkinliğinin azalmasına neden olunur.
- Şubelerin bulundukları bölgede etkin olması, en alt düzeyde gerçekleşir.

Merkezleşmeme derecesinin yüksek olduğu organizasyon yapısı ve yönetim şeklinin üstünlük ve sakıncaları ise şöyle sıralanabilir. Üstünlükleri:

- Banka personelinin bilgi ve deneyimlerinin en üst düzeyde geliştirilmesi,
- Personelin en üst düzeyde moral, iş tatmini elde etmesi ve güdülenmesi,
- Hızlı ve yaygın müşteri hizmeti verilmesi ve yerel istek ve gereksinimlere daha çok eğilebilme,
- Yetenekler dahilinde verilen kararların daha gerçekçi olması,
- Üst yönetimin günlük işlerden kurtulması,
- İletişim problemlerinin azalmasıdır.

Merkezleşmemenin sakıncaları ise şöyle sıralanabilir:

- Banka politikalarının, şubelerde farklı olarak yorumlanması ve uygulanması olasılığı vardır.
- Başarısız kredi kararlarının sık tekrarlanması tehlikesi ve yoğun kontrol problemleri söz konusu olabilir.
- Üst düzeyde eğitim ve geliştirme problemleriyle karşılaşılır.
- Kurmay elemanlardan daha az yararlanılır.
- Yüksek faaliyet giderleri söz konusudur.
- Bankanın genel başarısına olan ilginin azalması olasılığı söz konusudur.

Temelde, merkezleşme / merkezleşmeme konusu ile bilgi teknolojisi arasında bir ilişki olup olmadığı konusunda görüş farklılıkları vardır. Kimi araştırmacılar, merkezi ya da merkezi olmayan yönetim eğilimlerini, çoğunlukla yönetim

felsefesinin ortaya çıkaracağını ileri sürmektedirler. Kimileri ise, bilgi teknolojisindeki gelişmelerle konu arasında bağlantı kurmaktadır. Onlara göre başlangıçta büyük ve merkezi bilgisayar sistemlerinin merkeziyetçiliği getirdiği, mikro bilgisayarların bu durumu merkezkaç uygulamalar lehine çevirdiği, son olarak da merkezi bilgisayarlara bağlı akıllı terminal ağlarının her iki seçeneği de mümkün hale getirdiği savunulmaktadır [214].

Bankacılık sektöründe bir dönem bilgi teknolojisi kullanımının ardından yeniden merkezleşme çabalarının yoğunluk kazandığı gözlenmiştir. Bir görüşe göre bankalarda görülen yeniden merkezleşme çabaları, finansal hizmet endüstrilerinde yaşanan yoğun rekabetten kaynaklanmaktadır [215]. Türk ticari bankaları açısından da geçerli olan bu faktör, yani rekabet, diğer çevre faktörleri ile birlikte, bankalardaki kar marjlarının eskiye oranla düşmesine neden olmuştur. Bu bakımdan bankalar, ölçek ekonomisi sağlayabilmek, pazardaki payını koruyabilmek ya da artırmak için organizasyon yapılarını ve yönetim şekillerini yeniden gözden geçirmektedirler veya bu değişimi gerçekleştirmeye zorlanmaktadır.

Bilgi teknolojisinin, iletişim zamanını kısaltması, iletilen verinin ya da bilginin yapay olarak yeniden üretilebilmesi ve işlenebilmesi, işletmede karar destek sisteminin sağlıklı kurulabilmesi için gereken veri tabanı uygulaması ve uzman sistemlerin devreye girmesiyle karar vericilere önemli destek sağlayabilmesi, finans endüstrisinde özellikle yönetim şeklinin yeniden merkezi olup olmaması tartışmasını gündeme getirmiştir. Merkezleşme ve merkezleşmeme derecesini belirlerken kullanılan işletmelerin coğrafi olarak yaygınlığı ve dolayısıyla haberleşmenin zorlaşması faktörü günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Diğer faktörler önemini korumakta ve örgütsel stratejiler doğrultusunda ve sistemlerin yeniden tasarımı da bilgi teknolojisinin hangi yönde kullanılacağına karar verilmektedir [216]. Teknolojinin buradaki belirleyici rolü, işletmelerde bu konuda yapılmakta olan değişiklikleri istenilen yönde (merkezleşme ya da merkezleşmeme yönünde) hızlandırmak olacaktır.

-
- 214 Demet Varoğlu ve Kadir Varoğlu, "Bilgisayarın Getirdiği Örgütsel Değişim Etkileri", 4. Türkiye Bilgisayar Kongresi - Bildiriler, İstanbul, Nisan 1987, s. 95.
- 215 Barbara Van Gorder, "Moving Back to Centralization", *Credit Magazine*, C. 16, Mayıs-Haziran 1990, s.12.
- 216 Hakan Baykut, "Bilgisayar Teknolojisi ve Örgütsel Değişim", *Bakış Dergisi*, Y. 3, S. 9, Nisan-Haziran 1988, s. 11.

Yönetim, bilgi teknolojisi sayesinde merkezi bilgisayardaki veri tabanlarına kolayca ulaşma şansına sahip bulunmaktadır. Böylece merkezi bilginin denetimi, alt kademede çalışanların denetimi anlamına da gelecektir. Ancak işletmelerde yakından ya da uzaktan sıkı kontrol çalışanların sadece tanımlanmış işlerini yerine yerine getirmelerinde etkin olabilir. Oysa 21. yüzyılın işletmelerinin çalışanların katma değerlerini artırmaları için farklı stratejiler benimsemeleri gerekebilir. Yapı ve Kredi Bankası ve Bank Ekspres bu konuda toplam kalite felsefesine dayanan yönetim stratejilerini uygulamaya koymuşlardır. Çalışanlara hedefler vermek, önerileri ödüllendirmek, eğitim ve motivasyona gereken ilgiyi göstermek, çalışma yaşamının kalitesini artırmak ve müşterilerin de bu zincire katılması yönünde faaliyetlerde bulunduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla merkezleşme ve merkezleşmeme konusunda yönetim felsefesi ve çevresel faktörlerin konuyu belirlemedeki rolü, bilgi teknolojinin önünde olabilecektir.

Bilgi teknolojisi daha çeşitli, daha nitelikli, uygun fiyatlı ve daha hızlı müşteri hizmeti sağladığında müşteriler açısından kararların merkezden mi şubelerden mi verildiği fazla önem taşımaz. Ancak bu yönetim şekli müşteri memnuniyetine dolaylı olarak yansır. Bankacılık sektöründeki yeni anlayış "müşteri kazansın ki biz de kazanalım"dır. Uygun yapının kurulması bankaların sektördeki yerlerini korumaları açısından, teknoloji kullanımı kadar önem taşımaktadır.

Teknolojinin getirdikleri sayesinde bankacılık hizmetleri günümüzde oldukça çeşitlenmiştir. Havale, virman, para çekme, banka hesaplarının sorgulanması türünden standart hizmet türleri için bazı bankalarda merkezi veri tabanları kullanılmaktadır. Ancak bankaların sunduğu standart olmayan hizmet türleri için üretim ve/veya satış kararlarının şubelerde verilmesi müşteri ile yakın ilişki kurmanın ve bunu korumanın, diğer bir deyişle "müşterinin bankası" olmanın koşuludur. Bu nedenle bankalar iki uç yönetim şekli açısından merkezleşmeme ucuna yaklaşma eğilimi de göstermektedirler. Bu açıdan bankalar merkezleşme ile merkezleşmeme arasındaki dengeyi sorgularken kararlarını, yine rekabet nedeniyle hitap ettikleri müşteri grubunun tercihleri ile ölçek ekonomileri arasındaki uygun bileşimi sağlayacak şekilde oluşturmak durumundadırlar.

Teknoloji, bankalarda belirli bölümlerin fiziki olarak yeniden konumlandırılmasına, bazı fonksiyonların ve işlemlerin şube içinde ya da dışında gerçekleştirilmesine, dolayısıyla şube organizasyon yapılarının ve yerleşim planlarının yeniden ele alınmasına fırsat yaratmaktadır. Bu hem ekonomi sağlama hem hizmet kalitesini artırma hem de müşterinin yeni yeni önemli olduğu bu sektörde şube ayağının daha etkin olması amacıyla yapılmaktadır. Bu anlamda şubelerin etkinlik ve verimlilik açısından düzenlenmesinde neyin kalıp neyin gideceği kararı şubelerdeki yerleşim planlamasını veya şube tasarımı projelerini

birinci dereceden etkiler/[217]. Benzer durum bölgeler için de geçerlidir. Bu konu ise bankanın merkezleşme / merkezleşmeme kararları ile doğrudan ilgilidir.

/ Bir bankanın merkezi ya da merkezi olmayan yönetim yapısı ile bankacılık işlemlerinin belirli merkezlerde veya şubelerde yapılması kararlarıyla bilgi teknolojisi arasında dolaylı bir ilişki vardır. Çünkü burada teknoloji her iki yönde verilebilecek kararlara hizmet etme potansiyeline sahiptir. Bu kararlar bankaların bilgi işlem yapılarının seçiminde de kendini göstermektedir. Burada önemli olan bankaların bilgi işlem yapılarını kurmadan önce, bu seçimi etkileyecek faktörleri çok iyi analiz etmeleri ve bankaya en uygun yapıyı kurmalarıdır.

Aynı şekilde bir şubede hangi işlemlerin şubede, hangi işlemlerin merkezde sürdürüleceği kararı bankanın merkezi ya da merkezi olmayan bir yapı konusundaki seçimine bağlıdır. / Merkezleşme ölçek ekonomisi sağlar, merkezleşmeme ise genellikle satışları ve hizmet kapasitesini artırma çabalarıyla ilişkilidir. Otomasyon söz konusu olduğunda dağıtılmış entegre bir sistem mi, yoksa merkezi işlem sistemi mi seçileceği kararı da aynı yargıya bağlıdır. Otomasyonla şubelerde değişik hesaplara ilişkin veriler şubelerdeki kişisel bilgisayarlara girilir, gerekli hesaplamalar yapılır ve sonuçlar ana sisteme gönderilip, oradaki veriler güncelleştirilir. Bu dağıtılmış entegre bilgi işlem sistemine bir örnektir [218].

Şube müşterilerinin talep ve ihtiyaçları, hangi işlemlerin şube dışında merkezileştirilmesi gerektiğini belirlemede birinci derecede dikkate alınır. Çünkü her şube bir grup müşteri tarafından "benim bankam" olarak görülecektir. Bu nedenle müşterilerin bireysel taleplerine duyarlılık gösterme, yerel rekabette bankaya üstünlük sağlayabilir. Örneğin bir oto kredisinde, son geri ödeme dökümanının şubede tutulmasının yararlarından sözedilmektedir. Böylece son ödemenin şubede yapılması sağlanarak müşteriye geri ödemeler bitiminde düzenlenecek bir ağırlamanın müşteriye bankaya bağlamak açısından yararlı olacağı söylenebilir. Diğer ödemelerin şube içinde uygun bir şekilde yerleştirilmiş banko yetkilileri veya ATM'ler sayesinde yapılması sağlanabilir. Gelecekte teknoloji kullanımına yatkın pazar bölümleri için en uygun hizmet şekli, müşterinin bir

217 Edwin D. McDonell ve James Fitzgerald, *Rebuilding The Retail Bank: A Blueprint for Management*, Dublin: Lafferty Publications Ltd., 1992, s. 46.

218 Mikro bilgisayarların ortaya çıkışıyla sağlanan dağıtılmış bilgi işlem sistemi, coğrafi olarak yayılmış birimleri olan işletmeler tarafından tercih edilebilir. Ana bilgisayara da bağlı olan bu sistemdeki mikro bilgisayarların sağladığı en önemli fonksiyon, uçlara kendi amaçlarına uygun bilgi işlem desteği elde etme, hız kazanma ve merkezden bağımsız hareket edebilme olanağı sağlamasıdır. Merkezin yükü hafifletildiği gibi, şubeler arasında da (merkezle bağlantıda bir problem olduğunda) iletişim sağlanabilir. Timothy N. Trainor ve Diane Krasnewich, *Computers*, 2. B., New York: Mitchell Pub., Inc., 1989, s. 167; Mandell, s. 209.

terminal yardımıyla kendi hesabını kendisinin açabileceği bir otomasyon şekli söz konusu olabilecektir [219] .

Bilgi teknolojisinin merkezleşme veya merkezleşmeme lehine kullanımı bankadan bankaya farklılık göstermektedir. Türk ticari bankalarında coğrafi olarak yayılmış birimler arasındaki veri iletişimi probleminin ortadan kalkması, bankalarda bazı bölümlerin merkezlerde toplanması uygulamalarını getirmiştir. Sözelimi, İktisat Bankası, Genel Müdürlük'te merkezi bir kontrol birimi kurmuştur. İş Bankası, kredi kararlarına destek sağlayacak bilgileri üç büyük şehirdeki (İstanbul, Ankara, İzmir) merkezlerde toplamıştır. Bu bilgiler, anında iletişim olanakları ile ilgili uçlara dağıtılmaktadır. Garanti Bankasında bir proje ekibi, şube etkinliğinin artırılması amacıyla, 1993 yılı başından itibaren şubelerde yerine getirilen her faaliyetin iş akış şemalarını hazırlamaktadır. Bu projenin amacı, destek faaliyetlerinin belirli merkezlerde toplanıp toplanmaması durumunda banka açısından gerekli fayda - maliyet analizlerini ortaya koymaktır.

Dış Ticaret, Yapı ve Kredi Bankası ve Bank Ekspres'te ise işlem ve destek uzmanlarının daha çok uçlarda yer alması gerektiği görüşü savunulmaktadır. Yapı ve Kredi Bankası, birinci kuşak olarak adlandırdıkları merkezi bilgi işlem yapılarını ikinci kuşak olarak adlandırdıkları dağıtılmış bilgi işlem yapısıyla değiştirmiş bulunmaktadır. Bu seçim hem planlı bir değişim aşamasıdır hem de bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile ilgilidir. Yeniden örgütlenme çalışmalarında yetkilerin mümkün olduğunca şubelere dağıtılması prensibine sahip olduklarını, bu nedenle kararlara yardımcı olması için geçmiş üç aylık şube verilerinin sadece şubelerde tutulması uygulamalarını başlattıklarını belirtmişlerdir. İş hacmi büyük şubelerde pazarlama uzmanlarının ve mali tahlil/istihbarat uzmanlarının yerleştirildiğini ve bu birimlerden destek birimlerin çevre şubelere de hizmet vereceklerini söylemişlerdir. Akbank ve Dış Ticaret Bankası ise bilgi işlem sistemlerini başlangıçtan bu yana dağıtılmış olarak kurmuşlardır.

Garanti Bankası işlem ve destek faaliyetlerinin fiziksel olarak merkezleştirilmesi yönünde çaba harcamaktadır. Aynı banka personel eğitim faaliyetlerini şubelere yaygınlaştırmakta, bu amaçla hazırlanmış video kasetlerinin şubelerde izlenmesi uygulamalarını şube yöneticilerinin yetkisine bırakmaktadırlar.

İktisat Bankasının Genel Müdürlük biriminde çek-senet işleme merkezi ve merkezi kontrol birimi kurulmuştur. İlk uygulama olarak, İstanbul'daki şubeler

için takas işlemlerinin merkezden gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. Bilgi teknolojisinin bu bankada işlem ve kontrol fonksiyonlarının merkezleştirilmesi yönünde kullanımı dikkat çekmektedir.

Bank Ekspres'in merkezleşmeme derecesi yüksek bir yönetim anlayışı vardır. Hem yetkiler mümkün olduğunca dağıtılmış hem de işlem ve destek birimleri uçlara yerleştirilmiştir. Örneğin Genel Müdürlük'te Dış İşlemler Bölümü yoktur. Bu faaliyetler tamamen şubenin sorumluluğundadır. İşlem bölümleri, yine şubelerde ancak kapalı bir mekanda faaliyetlerini sürdürmektedir. Burada bankanın yeni kurulmuş olduğu ve şube sayısının çok az olduğunu da unutmamak gerekir.

Türkiye'nin en çok şubesine sahip olan Ziraat Bankası, 1991 yılından itibaren ATM yatırımları ile dikkati çekmektedir. Personel sayısı 40.000'nin üzerinde olan bankanın büyüklükten kaynaklanan yönetim problemlerinin çözümünü yetkilerin merkezleşmemesi derecesinin artırılmasında gördüklerini, ancak şu anda ilk aşama olarak bölge müdürlüklerinin yetkilerinin artırılmasını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Bir bankada merkezleşme ya da merkezleşmeme konusu, ölçek ekonomisinden yararlanmak kadar banka kaynaklarının satış çabaları için mümkün olduğunca serbest bırakılması açısından da incelenmelidir. Şubeden belirli hizmetlerin kaldırılması, diğer bir deyişle bu hizmetlerin bir merkezden yapılmasında veri aktarımını sağlayacak süreçlerin otomasyonu, pazar etkinliklerindeki kazançlarla eşleştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu konuda karar verilirken müşteri ile kaliteli etkileşime olanak verecek düzenlemeler her zaman ön planda tutulmalıdır.

Garanti Bankasında bireysel kredilerdeki yetkilerin merkezleşmesi uygulamaları devam etmekle birlikte, önümüzdeki yıllarda bu yetkilerin dağıtılabileceğinden söz edilmektedir. Bankada hem kredi kartlarının, hem de bireysel kredilerin pazarlanması şubelerden, kredi limitlerinin belirlenmesi, kartların düzenlenmesi, izlenmesi, müşterilere hesap bildirim cetvellerinin gönderilmesi merkezden yürütülmektedir. Bu durum şubelerde gerekli alanlardan tasarruf etme yanında, merkezdeki uzmanların bilgisinden tüm şubelerin faydalanmasını da sağlamaktadır. Ancak merkezdeki iş yükünün bir hayli artmasına neden olan bu durum, bankanın batık kredi sorunlarına bir çözüm olarak bakmasının sonucudur. Şube müdürlerinin ya da şube kredi komitelerinin daha önce kendilerine tanınan yetkiler çerçevesindeki bireysel kredi onayları banka yönetimine sorun yaratmıştır. Bu merkezi uygulama yine teknoloji sayesinde iyileştirilmiştir. Şubelerde ekranda doldurulan girilen kredi talep formu anında merkeze ulaşmakta ve bu formlarda şubenin görüşü de yer almaktadır. Merkezdeki yetkililer, bu taleplerin sahiplerini yine protestolu senetler, karşılıksız çekler ve icra davaları açısından

bilgisayarlarına yüklenmiş Merkez Bankası veri tabanlarından sorgulamakta ve bankanın politikaları çerçevesinde kredi kararlarını almaktadırlar. Bankanın standart ürünlerinden saydığı bireysel kredilerde ise kişinin ödeme planına uygun ayarlamalardan kaçındıkları belirtilmiştir. Bu işlem yükü altında kişiye özel çözüm uygulamalarına pek olumlu bakılmamaktadır. Sonuçlar yine şubelere iletişim hatları üzerinden bildirilmektedir. Union Bank of Switzerland ise, bilgi teknolojisini, kontrol faaliyetlerinin merkezleşmesine, ancak diğer konularda yüksek düzeyde yetki dağılımına imkan verecek şekilde kullanmaktadır [220].

Görüldüğü gibi, bilgi teknolojisi merkezleşme ya da merkezleşmeme konusunda iki türlü de kullanılabilir. Garanti Bankasındaki uygulama, iletişim alanında sağlanacak hızın merkezleşme yönünde kullanılmasıdır. Oysa, bazı banka şubelerinde (İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Tarihbank gibi), krediler konusunda karar verme yetkisi olanlara bu türden sorgulamaları gerçekleştirebilmeleri için gerekli teknolojik alt yapı sağlanmıştır. Yapı ve Kredi Bankasında şubelere bireysel kredi kararlarının verilmesinde teknolojik olanaklardan destek sağlanması, yeni uygulamaya konmuştur. Bireysel kredilerin uygulanmaya başlamasından bu yana, merkezi yürütülen bu kararlar için müşteri veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veri tabanı sayesinde belirli mesleki gruplarına dahil müşteriler için risk oranları hazırlanmış, böylelikle şube müdürlerine ya da diğer ilgililere kredi kararlarının verilmesinde gerekli bilgi desteği sağlanmaya çalışılmıştır. Benzer şekilde önceleri dış işlemlerde merkezden sağlanan SWIFT bağlantısı şubelere de yansıtılmış ve şubelerin ithalat-ihracat işlemlerinde müşteri hizmetlerinin şubelerde tamamlanmasına olanak sağlanmıştır.

Esbank'ta teknoloji kullanımının yetkilerin dağılımına etkisi olmadığı belirtilmiştir. Şubeler kendilerine tanınan miktar sınırları içinde kredi kararları almakta, aşan miktarlar için görüş bildirerek Genel Müdürlüğe iletmektedirler. İktisat Bankasında da olduğu gibi bu tür ihtisas bankalarında genellikle az sayıda ve uzman personel çalıştığından şubelere tanınan kredi karar limitleri daha yüksek olmakta ve bu bankaların yönetimleri daha esnek davranabilmektedir. Geleneksel olarak ticari bankalarda şube müdürüne ya da şube kredi komitesine verilen yetki, Pamukbank'ta özellikle büyük şehirlerdeki müşteri ilişkileri yetkililerine dağıtılmış, bu kişiler belirli sayıdaki şirket müşterisinden sorumlu olarak, o müşterinin tüm banka ile hizmet ilişkisini yürütmektedirler.

Amaç, bankaların bu teknolojik olanaklar ve çevre koşulları altında en uygun yapıyı oluşturmaları olduğunda teknolojinin hem merkezleşme hem de merkezleşmeme yönünde kullanılabildiğini söyleyebiliriz. Nitekim Davis'in, dünyanın en iyi bankalarının ortak özelliklerini araştırdığı çalışmasında merkezleşme ya da merkezleşmeme yönünde ortak bir özellik tespit edilememiştir. Yazar, bu kararın bankayı amaçlarına ulaştırmayı sağlayacak kültürel, stratejik ve çevresel faktörlere uygun olarak verilmesi konusunda bir sonuç ortaya koymuştur [221].

Türkiye'de ticari bankaların mevcut şubelerini gözden geçirerek, şube kapatma veya birleştirme uygulamalarının 1991-1992-1993 yıllarında devam ettiği ve özellikle bu dönemde hız kazandığı bilinmektedir. Bankalar, dikkatlerini artan iş hacmi karşısında ek kapasite yatırımı yapmadan, mevcut kaynaklardan en iyi şekilde nasıl yararlanmaları gerektiği üzerinde toplamaktadır. Yeni uygulamaların sadece Türkiye'de değil, şube bankacılığının yapıldığı diğer ülkelerde de banka yönetimlerini zorladığı görülmektedir. 14-15 Mayıs 1992 tarihinde Londra'da yapılan I. Uluslararası Şube Bankacılığı Konferansı'nda, banka yönetimi ile ilgili ortak eğilimler şöyle sıralanmıştır [222]:

- Şubeleri işlem merkezleri durumundan çıkararak satış ve hizmet merkezleri durumuna getirmek.
- Bu nedenle şubeye ait, ancak müşteri ile doğrudan iletişim gerektirmeyen işlemlerin ve idari faaliyetlerin genelde bölge bazında merkezleştirilmesi.
- Bankaların bütününde merkezleşmemeye büyük önem verilmesi ve bunun sonucunda da Bölge ve Şube Müdürlerine geniş yetki ve sorumluluklar aktarılması.

Bu görüşler ışığında, ticari bankalarda hem merkezde, hem bölgelerde, hem şubelerde yerine getirilen işlemler tek tek incelenmekte, merkezileştirilebilecek işlemler gözden geçirilmektedir. Özellikle destek ve işlem faaliyetlerinin, ölçek ekonomilerinden yararlanılmak üzere belli merkezlere veya belli şubelere dağıtılarak, ortak kullanımı yolunda çözümler aranmaya devam edilmektedir. Teknolojiden sonra bankalarda iş akışı, standart zaman, norm kadro, iş ölçümlemesi, performans analizi türünden faaliyetlerin oldukça önem kazandığı gözlenmiştir.

221 Davis, s. 118.

222 Fikret Özkan, *I. Uluslararası Şube Bankacılığı Konferansı Notları*, Londra, 14 - 15 Mayıs 1992, s. 2.

2 - Karar Verme Üzerine Etkileri

Diğer işletmelerde olduğu gibi bir bankada da alınması gereken işlemsel, yönetsel ve stratejik kararlar sözkonusudur./Bilgi teknolojisinin çeşitli karar problemlerinin çözümünde kullanılması ile işletmeler özellikle zaman, kaynak ve kar açısından üstünlük sağlamakta, bunun aksine bilgi teknolojisinden gereğince yararlanamayan işletmeler ise diğerlerine oranla her geçen gün biraz daha geride kalmaktadırlar/[223]. Bir bankada alınması gereken bir çok karar olduğundan bu bölümde sadece günlük kararlar, kredi kararları ve fon yönetimiyle ilgili kararlar açısından bilgi teknolojisinin etkileri değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Ticari bankaların karar problemleri giderek artmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Bilgi teknolojisi bankalara geleneksel kağıda dayalı işlemlerini daha çabuk ve daha doğru bir şekilde gerçekleştirme fırsatı tanımaktadır. Ancak bunun yanında bankada gerçek katkıyı, yönetim kararlarına yardımcı olmada sağlayacaktır. Bilgi teknolojisinin banka-müşteri, banka-banka, banka-diğer finansal kurumlar, müşteri-satıcı arasındaki rolünü yerine getirmede, elektronik fon transferi olanakları ile daha uygun ve kullanışlı bir ortama kavuşmuştur./ Bilgi teknolojisinin bir diğer kullanım alanı da mevduat hesaplarının ve kredi uygulamalarının analizinde yardımcı olacak teknoloji destekli sistemlerin kullanılmasına fırsat tanımasıdır [224]

Bu çalışmanın ilk bölümünde genelde, bilgi teknolojisinin kullanım nedenleri arasında işlem karmaşıklığı ve tepki çabukluğundan söz edilmişti. Bir şubenin günlük kararlarından olan bir ödeme emrinin yerine getirilip getirilmemesine ilişkin işlemsel kararlara bilgi teknolojisinin sağladığı en iyi olanak belki de alacaklı cari hesaplarla borçlu cari hesapların birleştirildiği açık hesap ya da kredili mevduat hesabı uygulamasıdır. Bilgi sistemlerinin buna uygun kurulması gerektiğini belirten Yapı ve Kredi Bankası yetkilisi, bankanın düzenli ödemelere ilişkin en önemli probleminin hesapta para olmaması olduğunu, bu hizmeti en iyi şekilde yerine getirmede, kredili mevduat hesabı uygulaması ile bu sorunu ortadan kaldırdıklarını belirtmişlerdir. Bu kontroller ve hesaplarla ilgili kayıtlar programlar sayesinde yerine getirilmektedir. Benzer şekilde günlük kur

223 Mehmet Şahin, *Yönetimde Bilgisayar Desteği ve Örnek Karar Modelleri*, E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 252/172, 1982, s. 57.

224 Paul F. Jessup, *Modern Bank Management*, New York: West Publishing Co., 1980, s.5.

uygulamalarının getirdiği dış işlemlerdeki günlük işlemsel karar yükleri de teknoloji sayesinde azalmıştır.

Veri tabanları bankaların yeni hizmet kararlarında da yardımcı olmaktadır. Örneğin İktisat Bankası'nın ve Pamukbank'ın uygulamaya koyduğu mevduat müşterilerine kaza sigortası yaptırılması, ancak mevduat hesabı belli bir ortalamaı sağlayın müşterilere sunulmaktadır. Bu ortalamaların sorgulanması ve bu hesap sahiplerine sigorta yaptırılması bilgi teknolojisi sayesinde uygulanabilir bir konuma gelmiştir.

/Bilgi teknolojisinin karar vermede kullanımı banka yönetimine önemli olanaklar sunmaktadır. Bu olanaklardan banka içinde yararlanılabilmesi için, karar vermede kullanılan tekniklere ve tekniklerin bilgi teknolojisinden yardım alınarak uygulanması için gerekli bilgi ve becerilere sahip uzman personele ihtiyacı olacaktır./ Bankalarda son yıllarda bankalarda istihdamı artma eğiliminde olan istatistik uzmanları, işletme mühendisleri ve endüstri mühendislerinin bankanın özellikle yönetsel kararlarına ilişkin problemlerine modeller kurma yoluyla çözümler getirme çabası içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Kredi Kararlarında Bilgi Teknolojisi Kullanımı

Ticari bankalar açısından kredi kararları hayati önem taşır. Bu kararların alınmasında bazı bankaların merkezi istihbarat ve mali tahlil birimleri oluşturduğu, bazılarının ise bu uzmanları şubelere ya da bölgelere yaydığı gözlenmiştir. Bankalar açısından her kredi kararı bir risk taşır. Ancak bankaların kredi politikalarını etkileyebilecek pek çok istatistiki bilgi, eskiye nazaran daha çabuk elde edilebilir durumdadır. Bunun için Merkez Bankası'ndan, Kredi Kartları Merkezi'nden ve diğer banka ve finansal kuruluşların verilerinden yararlanmak ve hem müşteri hem hizmet bazında performans izlemeye yarayacak veri tabanlarını içeren bilgi sistemi yapısının kurulmuş olması gerekmektedir. Kredilerin tahsisinde ve izlenmesinde bilgi teknolojisinin desteği büyük önem taşımaktadır.

Aynı şekilde bankanın hedef pazarlarının ve hizmet çeşitlerinin gözden geçirilmesi için uygun bilgi sistemlerinin banka içinde kurulmuş olması gerekmektedir. Bilgi sistemleri sayesinde izlenilebilen müşteri ve hizmetlere ilişkin performanslar bankaya büyük faydalar getirecektir.

Kredi dosyalarında ödünç verilen müşterinin geçmişe ve bugüne ait finansal tablolarını saklamak ve bunlara ilişkin oran analizlerinin programlar sayesinde kısa sürede yapılabilmesi, müşteriye ait dış kaynaklardan elde edilen bilgilerin yine bu dosyalar içinde saklanması, başvuruların analizinde ve bankanın kredilerinin izlenmesinde kullanılmasını sağlayacaktır.

Bankaların kredi izleme sistemleri önceden banka ile ilişkisi olmuş müşterilerle ilgili sorgulamaların yapılmasında, yönetim bilgisi için temel kaynak olacaktırlar. Kredi vermede yetkili kişilere, zamanın ve fırsatların önemli olduğu günümüz bankacılık ortamında zamanlı ve sağlıklı kararlar vermede yardımcı olacak verilerin sağlanması gerekmektedir. Bu konuda bilgi teknolojilerinden yararlanabilen bankalar karlı çıkacaklardır. Üst yönetim kadroları açısından da bu bilgiler kredi politikalarını izleme ve gözden geçirmede ve bu bilgiler ışığında belirli kararlar almada kullanılabilecektir [225].

İş Bankası'nda bankanın ticari kredi yetkililerine üç merkezden destek sağlanmaktadır. İstanbul, İzmir ve Ankara'da bulunan bu merkezler kredi kararlarına yardımcı olacak bilgileri ilgili birimlere anında temin edebilmektedirler. Bankanın kredi kontrol kapasitesini artırma çabalarının bir sonucu olan bu birimler, bankanın kredi portföyünün kalitesini yükseltmek ve karar verme sürecini kolaylaştırmak amacıyla oluşturulmuşlardır. Kredi İstihbarat ve Finansal Analiz birimleri tamamen bilgisayarlaştırılmış bir ortamda faaliyetlerini yürütmekte ve yıllık 5000-6000 detaylı rapor üretebilmektedirler.

İş Bankası'nın geliştirdiği Finansal Analiz Sistemi, çevrim içi gerçek zamanlı hizmet vermekte ve 561 şubenin, kredi verilen müşteri dosyalarına erişebilmeleri sağlanmaktadır. Bu sistem, bankanın karar verme süreçlerinde hız ve doğruluk açısından bir katma değer yaratmaktadır. Bu sistemde yeni ya da eski müşterilerinin piyasadaki kredibilitesini değerlemede geçmiş bilgilere ulaşma kolaylığı da sunulmaktadır. Bu amaçla bankacılık sistemi içinde önemli bir yeri olan Merkez Bankası verilerine ulaşma ve sektörler arası raporlardan da yararlanma olanağı söz konusudur. Bu sistem, kredi müşterilerinin birden fazla şubeden kredi talebinde bulunma ve dolayısıyla kredi limitlerini aşma olasılığını da ortadan kaldırmış bulunmaktadır.

Pamukbank'ta görüşme yapılan Gayrettepe Şubesi müşteri temsilcilerinden biri müşterilerinin finansal durumlarını izlemede güçlük çektiklerini ve Tahtakale'de bulunan istihbarat merkezinin kendilerine yeterince destek sağlayamadıklarını belirtmiştir.

Garanti Bankası'nda kredi talep analizleri programlar aracılığıyla yapılmaktadır. Teknolojinin özellikle bireysel kredileri standart ürün olmaktan çıkarma

potansiyeli olmasına karşın, bugünkü uygulamada mevcut personel ile bunu yapmalarının pek uygun olmadığı belirtilmektedir. Ancak vade konusunda esneklik sağlayabildiklerini belirten yetkili, kişiye özel çözüm uygulamalarının çok nadiren olduğunu ve bu tür uygulamaya sıcak bakmadıklarını belirtmektedirler.

Yapı ve Kredi Bankası bilgi teknolojisi sayesinde özellikle bireysel kredilere ilişkin müşteri veri tabanlarından yararlanılarak elde edilen risk analizleri sonuçlarını, şubelerin hizmetine sunmuş ve böylece kredi kararlarının daha sağlıklı alınması sağlanmaya çalışılmıştır. Vakıflar Bankası'nın yönetim bilgi sistemi kurma çabaları, yürütülmekte olan yeni projeleri arasında yer almaktadır.

Bankaların bilgi teknolojisi sayesinde kredi portföyünü anında izleyebilme olanağına kavuşması, bankaların daha sağlıklı ve verimliliği daha yüksek müşteri gruplarını belirleyebilmelerine ve dolayısıyla kredi politikalarını gözden geçirmelerine fırsat yaratmaktadır. Bu nedenle bankalarda bireysel kredilere bakış açısının değiştiği, örneğin Esbank'ta ve Garanti Bankası'nda bireysel kredilerin diğer hizmetler arasında daha önemli bir konuma oturduğu, bankaların bu konudaki çabalarını artırma yönünde karar aldıkları belirtilmiştir. Ancak, bu kararın alınmasında "Varlığa Dayalı Menkul Kıymet" ihracının aynı dönemde uygulamaya konmasının rolü de büyüktür.

Günümüzün bankalarında çalışanların teknolojik olanaklardan yararlanmaları ve kararlarında deneyimleri ve sezgilerinin yanında bilimsel tekniklerden de yararlanmaları gerekmektedir. Çünkü bir bilgi sisteminin etkinliği onu kullanan kişilerin karar problemlerine bakış açısı ve sorun çözme tekniklerini kullanabilme kapasiteleri ile paralellik gösterecektir. Özellikle ATM'lerde sıkça yaşanan arıza durumlarının, makinalarda para bitmesi problemlerinin, uzayan kuyrukların, hizmet kesintilerinin yaşanıyor olması, bu konuda verilerin ilgili yönetim birimince elde edilebilmesine karşın, bankalarımızda halen teknoloji yönetiminde eksikliklerin olduğunun göstergesi sayılabilir.

Yönetim bilimi, işletmelerin karmaşık karar problemlerinin çözümü için bilimsel yöntemler ve ekip çalışması yaklaşımını önermektedir. Bu nedenle, bankalarda problemleri çözmede sistemli yaklaşım, analitik düşünme ve karar modellerini kullanabilme yeteneğine sahip uzmanlara ihtiyaç artmaktadır. Örneğin

Amerikada'ki işletme lisansüstü öğrencilerinin yaptığı projelerden birinde, bir bankanın kambiyo bölümünün yeniden örgütlenmesi konusu ele alınmıştır. PERT programlama modeli kullanılarak, yeni bir hizmetin tanıtımı, ümit edilen süreden üç ay önce sağlanabilmiştir. Benzer şekilde bir başka projede, yeni büro elemanlarının işe yerleştirilmesinde "kuyruk" modeli kullanılmıştır. Borç verme kararlarında ise çoklu regresyon ve karar analizleri yoluyla yeni kriterler geliştirilebilmiştir [226]. Bu modeller kuşkusuz daha önceleri de kullanılıyordu. Ancak bilgi teknolojisi, programlar yardımıyla bu modellerin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve hız sağlamaktadır.

Türkiye'deki ticari bankalar açısından gelecekte yaygınlaşabilecek iki hizmet alanından söz edilebilir. Bunlardan biri yatırım danışmanlığı, diğeri ise portföy yönetimidir. Bu konularda çalışacak uzmanların belirli bir alan dışında daha geniş bir uzmanlık alanına sahip olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, hizmet verecek bankaların bu bilgi ve karar yükünün altından kalkmaları için önümüzdeki yıllarda teknolojiye daha da çok yararlanmaları söz konusudur. Gerek İş Bankası Stratejik Planlama bölümündeki gözlemler, gerekse Yapı ve Kredi Bankasındaki görüşmelerde kişisel bilgisayarların bankalarda bu amaçla kullanıldıklarını ortaya koymaktadır.

Bir karşılaştırma yapmak amacıyla kamu bankalarından Halk Bankasının ve Emlak Bankasının Eskişehir'de bulunan şubelerinde görüşme ve gözlemler yapılmıştır. Bu şubelerde teknolojinin daha önce izlenen iş yöntemleri paralelinde kullanıldığı ve işlemlerin daha hızlı yapılması amacının güdüldüğü söylenebilir. Şube sistemlerinde hesap kartonları halen kullanılmakta, sorgulamalar bu kartondan yapılmaktadır. Kredi kararlarında Merkez Bankasının verilerinden yararlanmada da listelerden gözle tarama yapılmaktadır. Şubelerde vezneler bulunmakta ve veznedarlar klasik şubelerdeki fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. İlgililer sistemin bu yönüne uygun olarak kurulduğunu belirtmişlerdir. Teknolojinin bu şubelerde veri işleme ve raporlama aracı olarak kullanıldığını, ancak veriden bilgiye erişim yolunda kullanılmadığını söylemek mümkündür. Bu bankalarda değişimin, diğer bir deyişle teknolojiye bilgi üretme ve karar vermede bir araç olarak kullanılmaya geçişin uzun süre alacağı görülmektedir.

226 Bu konu, banka personel politikalarının değişiminin nedenini ve işletme okulları ile sektör arasındaki işbirliğinin artması gereğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu konuda bkz.: Ronald Ehresman, "The Art of Management Science: A Decision Making Aid", *Anadolu Üni. Uluslararası İşletmecilik Haftası, Yayınlanmamış Bildiri*, Ekim 1992, Eskişehir, s.13.

Fon Yönetiminde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı

Bilgi teknolojisi sayesinde bütün şubelerdeki mevduat hacmi ve kasadaki para anında görülebildiği için, ihtiyaçlar anında tespit edilmekte ve şubelerarası fon transferi daha düzenli olarak yerine getirilebilmektedir. Önceleri bu bilgiler, telefonla ya da genel müdürlüğe gelen periyodik raporlarla elde edilmeye çalışılıyordu. Bankanın herhangi bir şubesinde acil fon gereksinimi durumunda, bilgi gerekli yönetim birimine ulaşamadığı için ya Merkez Bankası'ndan ya da diğer para piyasalarından belirli bir maliyetle fon temin etmek zorunda kalınıyordu. Kısacası, bankalarda yurdun çeşitli bölgelerine dağılmış şubelerindeki paranın yönetimi anlık ya da günlük sağlanamıyordu. Bu bilginin istenilen zamanda ve istenilen yerde elde edilemeyişi, belirli bölgelerde muhtemel kredi talepleri karşısında bir takım şubeleri kasalarında tedbir olarak atıl fon tutmak zorunda bırakabiliyordu.

Bankalardaki maliyeti yükselten bu atıl fonlar, bankalarda oluşturulan yönetim bilgi sistemleri sayesinde karlılık ve verimlilik sağlama konusunda katkı sağlayabileceklerdir. Günümüzdeki bankalar bilgi teknolojisi sayesinde ellerindeki parayı sadece şubelerin fon ihtiyaçlarını sağlamak için değil, aynı zamanda bu fazlalığa ihtiyacı olan diğer bankalara veya piyasalara satmak için de kullanılmaktadırlar. Teknolojinin sınırlar ötesine bilgi taşıma, depolama ve işleme olanakları ile bankalarda fon yönetimi birimleri bir gecelik, günlük, haftalık, aylık gibi kısa vadeli para alış ve satışları ile hem küçük mevduatın eskiye göre önemini törpülemiş hem de banka açısından yeni bir kar merkezi oluşturmuştur. Kredilerde şimdiye kadar büyük oranda kendi kaynaklarını kullanan bankalar, teknoloji sayesinde, Avrupa - para ve interbank para piyasalarına başvurarak nispeten düşük maliyetli fon temin edebileceklerdir [227]. Bu gibi girişimler bankanın dış piyasalarda tanınmasında da etkili olabilmektedir.

Araştırma kapsamındaki bankaların çoğunda (Vakıflar Bankası, Esbank, Pamukbank, Dışbank, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası gibi) EFT bağlantısı ve SWIFT üyeliği söz konusudur. "Reuters" ve "Veritel" gibi finansal bilgi sağlayıcı ağlardan da yararlanan bankalar, menkul kıymetler ile ilgili işlemlerinde ve fon yönetimi bölümlerinde teknolojinin önemi üzerinde durmaktadırlar. Esbank'ın Fon Yönetimi bölümündeki yetkili, bu işlem ağlarının ve finansal bilgi sağlayıcılarının bankanın fonlarını yönetmede hız, güvenlik ve kolaylık getirdiğini

belirtmiştir. Yetkili, bu ağlardan aynı zamanda karar vermede yardımcı olacak bilgilerin, bedeli ödenerek elde edilebildiğini de ifade etmiştir. Yabancı dil bilen, uzman ve genelde genç insanların yoğun olarak bulunduğu bu bölümde, ayrıca teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte evrak taşıma işinden sorumlu kişi sayısında azaltma yapıldığı vurgulanmıştır.

B - Bilgi Teknolojisinin Ticari Bankaların Organizasyon Yapısı Üzerine Etkileri

Organizasyon, saptanan amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri tanımlama ve gruplama, yetki ve sorumluluğu tanımlama ve devretme, insanların birarada çalışmalarını sağlayacak etkin bir ilişki yapısı kurma faaliyetidir [228]. Her işletmede olduğu gibi banka işletmelerinde de başarılı sonuçlar alınabilmesi, etkili ve kolay bir biçimde yönetilmesini sağlayacak bir organizasyona sahip olmasına; görev ve sorumlulukların sonuç getirecek tarzda dağıtımına ve kontrol mekanizmasının çabuk ve iyi çalışmasına bağlıdır [229].

Bir bankanın organizasyon yapısı, büyüklüğü, sunduğu hizmetlerin çeşitliliği, personelin uzmanlık derecesi ve ilgili yasalara göre değişir. Bütün bankaların ihtiyaçlarına cevap verebilecek tek tip bir organizasyon yapısından söz etmek pek mümkün değildir. Her banka yapılacak işleri tanımlamaya ve gruplamaya giderken müşterilerine en iyi şekilde hizmet edebilecek ve personelinin uzmanlık alanlarından en fazla yararlanacak şekilde örgütlenir [230].

Bu örgütlenme sürecinde günümüz koşullarında bilgi teknolojisinin etkileri olacağı kuşkusuzdur. Ne var ki, bu etkilerin tüm işletmeler üzerinde aynı olacağına ilişkin kesin bulgular da bulunmamaktadır. Ancak işletmenin büyüklüğü, özellikle coğrafi olarak yayılmış, ürün ve hizmet çeşidi fazla olan işletmeler için bilgi teknolojisi çok daha önemli bir araç niteliği taşımaktadır.

İşletmelerde bilgi sistemlerini tasarlayanlar insanlardır. Yöneticilerin bilgi işlem ihtiyaçları ve yöneticilerin bu bilgilere nasıl ulaşacakları konusundaki tercihleri bilgi teknolojisinin bağımlı değişken olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Yöneticiler organizasyonun amaçlarını, bilgi ihtiyaçlarını doğru tanımlayarak,

228 Özalp, s. 85.

229 Eyüpgiller, s. 129.

230 Seval, s. 21.

esnek bir bilgi sistemi oluşturarak, insan gücü kaynaklarını iyi kullanarak ve/veya kendi kendine yetebilen organizasyonel birimler yaratarak alternatif organizasyon yapıları oluşturabilirler. Bu, bilgi teknolojisinin yönetim açısından mevcut problemleri (ancak doğru kullanıldığında) çözmeye yarayacak bir araç olduğunu ortaya koymaktadır [231].

Bilgi teknolojisinin kullanımı Türk ticari bankalarının organizasyon yapılarında da yeniden düzenlemeyi gerektirmiştir. Bu düzenlemelerde bilgi teknolojisinin etkileri, özellikle şube sayıları ve fonksiyonlarının yeniden gözden geçirilmesi; faaliyetlerin bölümlere ayrılması; personel nitelikleri ve sayılarının gözden geçirilmesi; organizasyon yapısındaki yönetim alanı ve hiyerarşik basamaklar ile çeşitli bölümler arasındaki yetki ilişkilerinin yeniden belirlenmesi (komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki) konularında gözlenmektedir.

1 - Şube Sayıları ve Şube Fonksiyonları Üzerine Etkileri

Bilgi teknolojisinin yönetime yeni kavramlar kazandırması, işletmelerde ihmal edilmiş insan boyutunu yeniden gündeme getirmiştir. Çünkü en iyi sistem bile kurulmuş olsa, insanların gerek düşüncede gerekse yüzyüze ilişkilerde yaratabileceği katma değeri teknoloji destekli sistemler insansız olarak henüz yerine getirememektedir. Başka deyişle, bankacılık hizmetlerinde başarıya giden yol yalnızca teknolojiye dayalı değildir [232]. Ancak bilgi teknolojisi, satış noktalarında insansız hizmet sunabilmede ve bu hizmetlerin dağıtılmasında olağanüstü fırsatlar yaratabilmektedir. Diğer taraftan, ortaya çıkan yeni hizmetlerin pazarlanması ve var olan ürünleri otomatik makinalardan elde etmede ortaya çıkan kesintiler bankalarda şubeleri yine ön plana çıkarmıştır. Amaç, müşterileri tedirgin kılmadan, verimlilik ve karlılık hedeflerini gözardı etmeden teknoloji destekli ve yüzyüze sunulacak hizmetleri belirlemek ve müşteri gruplarını uygun bir şekilde yeniden düzenlemektir. Bu ortamda şube bankacılığı daha kaliteli hizmet sunmak için makina ve insan kaynağının en uygun bileşimini oluşturmaya çalışmakta, müşteri, makina ve bankacının hareket alanlarının içiçe geçtiği yeni bankacılık ortamında bir denge arayışı içine girmektedirler.

231 Markus ve Robey, s. 588.

232 Huat-Tatt Gan, "Electronic Shopping Service: Crucial Customer Considerations", içinde: M. Joseph Sirgy, Kenneth D. Bahn, Tunç Erem (der.), *World Marketing Congress: Proceedings of the Sixth Bi-Annual International Conference of the Academy of Marketing Science*, C. VI, İstanbul, Türkiye, 15-19 Temmuz 1993, s.100.

1990'lı yılların başından beri bankacılık sektöründe, özellikle şube bankacılığının yaygın olduğu Avrupa ülkeleri ile Türkiye'de şube organizasyonlarına yeni düzenlemeler getirilmesi konusunda yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Almanya, Finlandiya, Amerika, Kanada, İrlanda, Danimarka, İsveç, Norveç, İsviçre, Yeni Zelanda, Belçika, İspanya ve Türkiye'den ticari bankaların temsilcilerinin katıldığı I. Uluslararası Şube Bankacılığı Konferansı'nda yeni şube organizasyonları üzerinde durulmuş; katılımcı bankalar kendi çözümlerini tanıtmışlar ve tartışmaya açmışlardır[233]. Konferansta ortaya konulan problemler ve uygulanan çözümler anahatları ile şöyle özetlenebilir:

- Tek bir banka içinde hem perakende bankacılık hem de kurumsal bankacılık yapılması bankaları zorlamaktadır.

Bu nedenle örneğin, Postipankki Ltd. (Finlandiya) perakende bankacılık hizmeti verilen şubeleri iki değişik tipte organize etme (kırsal / kentsel şubeler) çözümü getirmiştir.

a) Geniş hizmet yelpazesine sahip kentsel şubeler

b) Standart ve satışı kolay hizmetlerin sunumuna yönelik kırsal şubeler.

Unibank (Danimarka) bölge müdürlüklerini perakende ve kurumsal bankacılık olmak üzere iki ana bölümde organize etmiştir.

Benzer şekilde, Royal Bank of Canada perakende bankacılık şubelerini, her birinde 10'dan fazla şube olmamak üzere, 215 bölgeye ayırmıştır.

Wachovia Bank of Georgia (ABD) ise, perakende bankacılıkta kişisel bankacılık (personel banking) olgusunu temel almıştır.

Diğer taraftan, aşırı şube ve personel sayısını azaltmak için de, yeniden örgütlenmede genel müdürlükten şubeye kadar perakendeci ve kurumsal bankacılık faaliyetlerini birbirinden ayırmak gereği önem kazanmıştır.

- Bireysel ve kurumsal bankacılık için ayrı ayrı bilançoların tutulması gerekliliği, bunun yanı sıra, yine bireysel ve kurumsal bankacılık hizmetlerinde satış ve servis işlemlerinin aynı şube içinde farklı bölüm ve mekanlarda yürütülmesinin daha uygun olacağı ileri sürülmüştür.

- Perakende bankacılık hizmetlerinin sunulduğu bankalarda müşteriyle bire bir ilişkinin kurulması esasında pazarlama ve satış faaliyetlerinin yürütülmesi gerektiği konusunda fikir birliği oluşmuştur. Bu amaçla şube içinde görevlendirilecek kişilerin görev tanımlarının ve şube yerleşim planlarının yeniden yapılması ve uygulanması gerekliliği üzerinde durulmuştur.
- Şubelerde her tür müşteriye her tür hizmetin sunulması, aşırı şube sayısına ve atıl kapasitelere neden olmaktadır. Bu nedenle belirli müşteri bölümlerine dönük, o gruptaki müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek farklı organizasyon yapısına sahip şubelerin tesis edilmesi önerilmiştir.

Örneğin, Royal Bank of Canada özel bankacılık şubeleri, etnik gruplara dönük şubeler, Banco Santander (İspanya) sadece bireysel hizmetlerin pazarlandığı bir ya da iki personeli olan şubeler tesis etmişlerdir. Dresdner Bank (Almanya) şube kapatmayı düşünmemekte, bunun yerine sıradan müşteriler ile seçkin müşterilere göre ayrı şube organizasyonları oluşturma ve müşteri bölümlerine dönük belirli hizmet satışlarını, diğer bölümdeki müşterilere de sunma imkanlarından mümkün olduğunca yararlanma hedefi gütmüştür.

- Şubelerin bankacılık hizmetleri ile ilgili satış sonrası işlemlerini (kredi geri ödemeleri gibi) ve havale, para yatırma, virman türünden zaman alıcı ve rutin işlem zamanlarını azaltmak için şube girişlerine ATM lobileri ve dokunmatik ekranlı ürün tanıtım makinaları yerleştirmenin de bir çözüm olacağı gündeme gelmiştir. Posttipankki Ltd. (Finlandiya) bu yolla gişe yetkilisi sayısında azaltma sağlamıştır.
- Bir müşterinin, diğer hizmet satışları için potansiyelinin araştırılması amacıyla, kapsamlı bir müşteri veri tabanı oluşturulması, bundan etkin bir biçimde yararlanma ve şubelerdeki atıl kapasiteyi bu yolla verimli hale getirme gereği tartışılmıştır.

Svenska Handelsbanken (İsveç) hizmet bazında organizasyon yapısı yerine müşteri grupları bazındaki yapılanmayı hedef almıştır. Wachovia Bank of Georgia (ABD) ise pazarlama stratejilerini, servis kalitesi ve ilişkisel

bankacılık [234] uygulamaları üzerine kurmuşlar, her bir müşteriye belirli bir banka elemanını (personal banker) tahsis etmişlerdir.

Royal Bank of Canada, bölge sayısının artırılması ile bölge müdürlerine kilit adam rolü vererek geniş yetki ve sorumluluklar yüklemiştir. Geri hizmet işlemlerini şubelerden alıp ayrı bir merkeze, bölgeye veya genel müdürlüğe vererek, şube personelinin satış ve hizmet üzerinde yoğunlaşmasına çalışmaktadır. Bu konuda Christiania Bank (Norveç), Credit Suisse (İsviçre), Bank of New Zeland'ın uygulamaları da dikkat çekmektedir. Müşteri ve hizmet bazında kapsamlı bir veri tabanı oluşturma, iyi müşteriler ile ilişkileri derinleştirmek için özel müşteri yetkilileri (private banker) atama ve tercihli müşteri program uygulamaları da göze çarpmaktadır. Yüksek mevduat sahiplerine dönük olan bu uygulamalar ile müşterilerin diğer bankalardaki mevduatları çekilmeye çalışılmaktadır.

- Hizmet türlerinin genişletilerek, diğer aracı kurumlarca verilen aracılık hizmetlerinin doğrudan banka içinde veya bağlı şirketler aracılığı ile sunmanın daha etkili olacağı sonucuna varılmıştır.

Çok şubeli bankacılık anlayışındaki bu yapısal değişim Türk ticari bankacılık sektöründe de kendini göstermektedir. 1950'li yıllardan 1980'li yıllara kadar Türk ticari bankacılığı yaygın şube ağı kurarak, yurdun dört bir yanına hizmet vermek amacı gütmüştür. 1980'li yılların başlarında ekonomik ve politik gelişmelerle birlikte gelen serbest komisyon, faiz ve kur uygulamaları, dış ticaretin artmaya başlaması, yabancı banka sayısındaki artış, ticari bankaların rekabet baskısını daha yoğun bir şekilde hissetmelerine neden olmuştur. Özellikle teknolojinin daha verimli hizmet sunmada bankalara fırsat tanınması bankalarda şube anlayışlarının değişmesine olanak yaratmıştır.

Bu konuda son 3-4 yıldan beri Türk ticari bankalarında süregelen çalışmalar bazı bankalarda tamamlanmış, bazı bankalarda ise devam etmektedir. Yeni teknoloji güdümündeki iş görme ortamı, bankaları bu konuda sürekli olarak hem müşteri hem de banka açısından etkin, verimli ve tatminkar bir yapı oluşturmak için planlama ve uygulama safhalarında çaba göstermelerine neden olmaktadır.

234 "Relational Banking" sözcüklerinin karşılığı olarak kullanılan "ilişkisel bankacılık" terimi, son yıllarda ticari banka organizasyon yapılarında görülen ortak eğilime verilen addır. İlişkisel bankacılık, belirli bir müşteri grubunun kullandığı hizmetlerin, bu hizmet paketini en iyi şekilde sunulabilen bir organizasyon yapısı içine bağlanması ile ilgilidir. Bu konuda bkz.: Johnson ve Johnson, s. 15.

Bilgi teknolojisi uygulamalarında yeni bir aşama olarak kabul edilebilecek bu çabalar, bankaların müşteri, teknoloji ve bankacı üçgeninde yeni bir denge noktasının aranmasına yönelik çalışmalar olarak ortaya çıkmaktadır. Bankacılık işlemlerinin tamamen banka elemanları tarafından yerine getirildiği geleneksel bankacılık düzeninden vazgeçilmektedir. Bunun yerine, bu işlemlerden önemli bir kısmının bankalarca geliştirilen yeni hizmet alma araçları (manyetik kartlar, kişisel çekler ve makinalar gibi) yardımıyla müşterinin kendi - kendine bankacılık hizmeti satın almasının mümkün olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Başlangıçta insansız bankacılık, çeksiz, parasız toplum gibi büyük beklentiler getiren bu çağdaş gelişmeler beraberinde hızlı değişim sorunlarını da getirmiştir. Sadece teknoloji ile hizmet sunmanın bankanın faaliyetlerini tam olarak yerine getirmede yetersiz olduğu görülmüş, kimi uygulamalarla müşteriler daha çok satış için yeniden şubelere çekilmeye başlanmıştır.

Böylelikle, ticari bankalarda bir yandan teknoloji destekli hizmet türünde bir artış yaşanmakta, diğer yandan da, şube organizasyonlarını daha çok hizmet satma ve yeni ürün ve hizmetlerin pazarlanabilmesi için yeniden örgütlenme çabalarının yoğunlaşmaya başladığı gözlenmektedir. Bankalar şube sayılarını yeniden gözden geçirmekte ve şube fonksiyonları ve şubelerdeki bölümlerini yeniden düzenlemektedirler.

a. Şube Sayıları Üzerine Etkileri

Bilgi teknolojisi, geçmişten hatırmızda kalan, banka reklamlarında da çokça vurgulanan, en büyük şube sayısının en yaygın hizmete eşit olan anlamını, sağladığı elektronik banka imkanları ile yeniden tartışmaya açmıştır. Teknoloji aynı zamanda bankalar açısından en uygun ölçek ekonomisinin sağlandığı büyüklükleri aşağılara çekmiş, şube, hatta personel sayısı açısından büyük banka olmak, karlılık ve verimlilik açısından olumsuzluk yaratmaya başlamıştır.

Bu nedenle bankalarda şube açma ve kapatma politikalarında belirleyici bir diğer faktör de bilgi teknolojisi olmuştur. Bu durumun teknolojiye dayalı nedenleri çeşitli açılardan incelenebilir.

Söz gelimi, ATM'lerde olduğu gibi, teknolojinin, eskiden şubelerde üretilen ve satılan hizmetlerin, müşteriye daha ekonomik ve uygun bir şekilde sunulmasına fırsat tanınması, aynı bölgede birden fazla açılmış ve işlem hacimleri nispeten küçük ve verimsiz şubeler için bir seçenek oluşturmuştur. Ayrıca geçmişte uygulanan negatif reel faiz politikalarının bugün geçerli olmaması nedeniyle mevduat, özellikle küçük miktartlı vadeli mevduat cazibesini geçmişe oranla yitirmiştir. Diğer taraftan, bankaların fon kaynakları teknoloji sayesinde çeşitlenmiş ve fon yönetimi birimleri banka için bir kar merkezi durumuna

gelmiştir. Bunda özellikle teknoloji destekli, kredilere bağlı olmayan hizmet türlerinin (yatırım fonlarının oluşturulması, menkul kıymetlerin alınıp satılmasına aracılık gibi), dolayısıyla gelirlerinin artması [235] ve ulusal ve uluslararası para piyasalarının gelişmesi, günlük, hatta bir gecelik para ticareti yapabilmeleri önemli rol oynamaktadır. Fiyatları geçmişe nazaran ucuzlamış olmasına rağmen yine de teknolojik yatırımlara bankalarda önemli miktarlarda kaynak ayrılmaktadır. Ekonomik ve politik gelişmeler, teknolojinin belirli amaçlarla kurulmuş bankaların bile hizmet çeşitlerini artırmada büyük rol oynaması, sektördeki rekabeti körüklemiştir.

Söz konusu nedenler birleşince bankaların maliyetlerini azaltma çabaları içinde, dikkatler şubelere çevrilmiş ve verimsiz şubelerin kapatılması ve şube sayılarının azaltılması gündeme gelmiştir.

OECD ülkelerinde 1970'lerin sonlarından beri artmakta olan ATM ağları, telefon bankacılığı ve iş yeri bankacılığı faaliyetleri, rekabette önemli bir avantaj sağlayan şube çokluğu veya şubelerin yaygınlaştırılması politikalarını değiştirmiş, şube artış hızı azalma eğilimi göstermiştir [236]. Örneğin, pek çok banka gibi son yıllarda yeniden yapılanma içinde olan Midland Bank, Barclays Bank gibi bankaların şube kapatma ve personel azaltma kararları aldıkları görülmüştür [237].

Türkiye'de çok şubeli ticari bankaların mevcut problemlerini azaltma ve 21.yy'a bankalarını taşıma uğraşları çerçevesinde şubelerinden verimsiz olanları kapattıkları, şubelerin bulunduğu bölgedeki iş potansiyelinin genişlemediği yerlerdeki şubeleri ise, iş hacmi daha yoğun merkezlere taşıdıkları gözlenmektedir. Pek çok araştırmada belirtildiği gibi, Türkiye'de ticari bankalarda aşırı örgütlenme olduğu ve bankaların çoğu şubelerinin verimsiz çalıştıkları öteden beri bilinmektedir [238].

235 1990 yılında Türkiye'deki bankaların kredilerden aldıkları komisyon ve ücretler %65.8 oranında artarak 1.032,2 milyar liraya yükselirken, yalnızca bankacılık hizmet gelirleri %59 oranında artarak 1.102,3 milyar TL olmuştur. Bu konuda bkz.: *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Y. 28, S. 7, Temmuz 1991, s. 39.

236 G. Bröker, *Trends in Banking Structure and Regulation in OECD Countries: Competition in Banking*, Paris, 1989, s. 10 - 25.

237 Bu konuda bkz.: Rothwell ve Jozett, s. 15; *Garanti Bankası Dergisi*, S. 34, Aralık 1990, s. 12 -13.

238 Bu konuda bkz.: Geylan, s. 111 - 135; Akgüç, s. 293 - 296.

Akgüç, teknolojinin etkileri ile birlikte Türk ticari bankalarını şube kapatmaya zorlayan diğer nedenleri ise şöyle sıralamaktadır [239]:

- Bankacılık faaliyetine ilişkin düzenlemelerle banka şubeleri için öngörülen sermaye miktarının artırılması,
- Bankaların artan maliyetleri karşısında daha akılcı bir şube açma politikası izleyerek zararlı veya küçük mevduatlı şubelerini kapatmaları veya birleştirmeleri,
- Mevduatın giderek pahalı bir kaynak niteliği alması sonucu şube bankacılığının çekiçiliğini yitirmesi, ticari bankaların ihtisas bankacılığı ve yatırım bankacılığı faaliyetlerine önem vermeye başlamaları,
- Mali yapıları zayıflayan bazı özel bankaların kamu bankalarına katılmaları, diğer bir deyişle bankalar arası zorunlu birleşmeler,
- Büyük bankaların yurt düzeyinde örgütlenmelerini büyük ölçüde tamamlamış olmaları.

Yeni gelişmeler banka şubelerinin Türkiye genelinde yoğunlaşma alanlarını da etkilemektedir. Şubeleri üç büyük ilde yoğunlaşan Türk ticari bankalarının, 1964 yılında kuzey-doğu, güney-doğu, orta-güney ve orta-doğu gibi 30 ili kapsayan banka şubelerinin, toplam şube sayısı içindeki %21'lik payı, 1991 yılında %17,5'a gerilemiştir. Diğer bir deyişle ticari bankalar açısından, son yıllardaki koşulların da etkisiyle, verimlilik ve karlılık faktörü, şube yerinin seçimi ve şube ağını genişletme/daraltma kararlarında daha etkin bir faktör konumuna ulaşmıştır.

Tablo 5'te ulusal ticaret bankalarının yıllara göre şube sayıları verilmiştir. Görüldüğü gibi, kamu ticaret bankalarının şube sayıları artışında 1991'e kadar belirgin bir yavaşlama, 1991 - 1992 yılları arasında ise küçük bir azalma (sadece 18 şube) dikkati çekmektedir. Özel ticaret bankaları açısından ise 1990 yılından itibaren bir azalma eğilimi ortaya çıkmaktadır. 1991 yılında 1986 yılına göre özel ticaret bankalarının şube sayılarında ortaya çıkan % 5'lik azalma oranı, 1992'de % 12'ye çıkmıştır. Bu fark toplam şube sayılarına da yansımıştır. 1991'de 1986'ya göre meydana gelen % 2'lik şube sayısı artışı, 1992'de % 2'lik bir azalmaya dönüşmüştür. Kamu ticaret bankalarında 86 - 91 yılları arasındaki fark (+ % 11) ile 86 - 92 yılları arasındaki fark (+ % 10), artış oranı olarak 1 puan azalmıştır. Bu yavaşlama ya da azalmalarda, teknolojik etkilerin payı büyüktür.

Tablo 5

**Ulusal Ticaret Bankalarının
Yıllara Göre Şube Sayıları**

<u>Yıllar</u>	<u>Kamu Ticaret Bankaları</u>	<u>Özel Ticaret Bankaları</u>	<u>Toplam</u>
1986	2721	3486	6207
1987	2891	3397	6288
1988	2945	3450	6395
1989	2964	3491	6455
1990	2967	3443	6410
1991	3019	3313	6332
1992	3001	3077	6078
Fark (86-91)	+298	-173	+125
Fark (86-92)	+280	- 409	-129
Fark (86-91) (%)	+11	- 5	+ 2
Fark (86-92) (%)	+10	-12	- 2

Kaynak: *Bankalarımız 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Şubelerin elektronik bilgi işlem yatırımları ile ATM yatırımlarının artması, telefon bankacılığı, iş yeri bankacılığı, satış noktası terminali uygulamalarının yaygınlaşmaya başlaması gözle görülen etkilerdendir. Daha önce sözü edildiği gibi, müşterilere uygun ve ekonomik hizmet sunma fırsatını sağlayan teknoloji, banka yönetimlerinin şube anlayışlarında değişimler meydana getirmiştir.

Banka bazında gelişmeler için Tablo 6 hazırlanmıştır. Tablo 6'da ulusal ticaret bankalarından bazılarının 1986-1992 yılları arasındaki şube sayıları (yurtdışı şubeler hariç) ve 1986-1992 yılı itibariyle şube sayılarındaki değişimler sayı ve yüzde olarak gösterilmiştir.

Tablo 6

Ulusal Ticaret Bankalarından Bazılarının Yıllara Göre Şube Sayıları

<u>Bankalar</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>Fark</u> <u>(86-92)</u>	<u>Fark(%)</u> <u>(86-92)</u>
<i>Kamu Ticaret Bankaları</i>									
T.C. Ziraat Bankası	1159	1195	1224	1238	1245	1276	1275	+ 116	+10
T. Vakıflar Bankası	272	278	286	300	314	326	334	+ 62	+ 23
T. Halk Bankası*	633	640	659	666	684	716	768	+ 135	+ 21
T. Emlak Bankası**	303	307	438	438	410	388	429	+ 126	+ 42
<i>Özel Ticaret Bankaları</i>									
Akbank	610	611	617	617	620	610	579	- 31	- 5
Pamukbank	183	187	189	190	173	166	158	- 25	- 14
T. Garanti Bankası	285	288	294	296	300	253	205	- 80	- 28
T. İş Bankası	911	918	935	939	931	891	839	- 72	- 8
Yapı ve Kredi Bankası	582	581	585	597	546	491	361	- 221	- 38
Eskişehir Bankası	28	29	33	33	34	34	34	+ 6	+21
T. Dış Ticaret Bankası	14	15	20	21	21	21	21	+ 7	+50
İktisat Bankası	15	19	19	18	15	14	14	- 1	- 7
Demirbank	20	20	20	19	16	15	15	- 5	- 25

(*) 1992 yılında T. Öğretmenler Bankası, T. Halk Bankasına katılmıştır.

(**) 1987 yılında Anadolu Bankası ile 1992 yılında ise Denizcilik Bankası ile birleşmiştir.

Kaynak: Bankalarımız 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Tablo 6'dan da görüleceği gibi, bu konuda en çarpıcı uygulama Yapı ve Kredi Bankası'nda gerçekleştirilmiştir. Teknolojiye en çok yatırım yapan kurumlar arasında *Yapı ve Kredi Bankası* 1990 yılında 5., 1991 yılında 4. sırada yer almıştır. 1992 yılında ise 430 ATM ile ATM'lere sahip 18 ulusal ticari banka arasında %14.47 oranla 3. sıraya yerleşen bu banka [240], %38 'lik bir oran ile şube sayısını en çok azaltan banka durumuna gelmiştir. Görüşme yapılan Yapı Kredi yetkilisi, büyüme hedeflerini, şube sayısında küçültme stratejilerine oturttuklarını belirtmişlerdir. Gerek şube kapatma, gerekse personel azaltma nedenlerinin en başında "verimsizlik" olduğu vurgulanmıştır. Ancak önümüzdeki yıllarda yeni şubeler açabileceklerini, yeni personel de alacaklarını, hatta aldıklarını belirtmiştir.

Şube sayısını azaltmada Yapı ve Kredi Bankasını, %28'lik azalma oranı ile Garanti Bankası izlemektedir. Görüşmelerde, önemli boyutlara ulaşan maliyetleri en aza indirmek için daha ciddi maliyet fayda analizleri yapmakta olduklarını, ve bunu sadece şubeler için değil yeni geliştirilen her hizmet için yaptıklarını belirtmişlerdir.

1986 yılına göre 1992'de şube sayısı önemli miktarlarda azalan Yapı ve Kredi ile Garanti Bankasını, diğer özel bankalar takip etmektedir. Oran sıralamasına göre Demirbank % 25, Pamukbank % 14, İş Bankası % 8, İktisat Bankası % 7 ve Akbank % 5'lik azalış oranıyla, şube sayısını azaltan özel bankalar arasında yer almaktadır.

Telebankalar şubelerden sunulan bazı hizmetleri yerine getirebilmektedirler. Şubelerdeki yeni düzenlemeler, görevlerin büyük bir bölümünün birleştirilmesine de neden olmuştur. Bu yeni durumdan etkilenecek şubelerin toplam iş hacminin büyük bölümünü bu türden işleri yerine getiren şubeler olması ya da bu işlerde görevli memurlar olması da doğaldır. Dolayısıyla yeni düzenlemeler şubelerin küçülmesine, birleştirilmesine veya mevcut şube mekanlarının satışına yol açmıştır.

Örneğin, görüşme yapılan Pamukbank şube yetkilileri eskiden belgelendirilmiş ve resmi olarak bildirilmiş iş tanımları, belirli bir örgüt yapısı olmadığını, herkesin her işi yapmaya çalıştığını belirtmişlerdir. Bugün ise çoğu çalışan için iş tanımları yeniden yapılmakta, bölümler ve bölümler arası ilişkiler yeniden

düzenlenmektedir. Bazı şubeleri kapatmanın yanı sıra verimsiz olduklarını belirttikleri kişileri işten çıkardıklarını; mevcut şubelerin verimli ve etkin çalışmaları için uygun nitelikte, uygun sayıda personelle ve yeni bir organizasyon yapısı ve yeni yerleşim planları ile kendilerini yenilediklerini belirtmişlerdir.

İş Bankası yetkililerinin verdiği bilgilere göre, müşterilerinin ATM kullanım amaçlarının para çekme, hesap sorgulama ve para yatırmadan %50 oranında havale yapmaya, borsa işlemleri ve yatırım fonu işlemlerini gerçekleştirmeye kaydığı tespit edilmiş ve müşterilerin bu makinaları daha fonksiyonel olarak kullanmaya başladıkları belirtilmiştir. Şube otomasyonunu henüz tamamlamayan İş Bankası'nın şube yetkilileri otomasyona geçirilmeyen şubelere kapatılacak şube gözüyle baktıklarını belirtmişlerdir.

Türkiye'deki ticari bankalarda şube sayısında 1970-1980 yılları arasında 1970 yılına göre %86'lık bir artış oranı gerçekleşmiş iken, bu oran 1980-1992 döneminde sadece %7,5 olarak gerçekleşmiştir [241].

Tablo 2'den şube sayılarındaki artış incelendiğinde ise, 1986 yılına göre şube sayısında en yüksek artışların meydana geldiği bankalar arasında Emlak Bankası, Dış Ticaret, Esbank, Vakıfbank ve Halk Bankası yer almaktadır. Daha çok ihtisas bankacılığı yapan Dış Ticaret ve Esbank'ın 1986-1991 yılları arasında, gelişme gösterdikleri söylenebilir [242]. Şube sayısında artış görünen bankalardan teknoloji uygulamaları son yıllarda artan Vakıfbank ve Ziraat Bankası'nda 1992 yılı itibarıyla yeniden organizasyon çalışmaları devam etmektedir. Halk Bankası ve Emlak Bankasına katılan bankalar ise, bu bankaların şube sayıları artışını körüklemişlerdir. Bu bankaların kamu bankaları olmaları ve pek çok konudaki değişim hızlarının yavaş olması dikkat çekmektedir.

Pek çok ticari bankada olduğu gibi, Türkiye'deki ticari banka şubelerinin kapatılması ya da yeniden örgütlenmesi uygulamaları teknolojik yatırımların arttığı 1989-1990 yılları arasına rastlamaktadır. Yukarıdaki tablolardan da anlaşılabileceği gibi önemli azalışlar 1989 yılından sonra gerçekleşmiştir. Bu uygulamaların sektörde bir kaç yıl daha süreceği söylenebilir.

241 Akgüç, s. 260.

242 Varlık, s. 240 - 241.

b. Şube Fonksiyonları Üzerine Etkileri

Şube organizasyonunda ve yerleşim planlamasında gündemdeki tartışmalardan biri, şubelerin yeterli ve etkin bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için neler yapılması gerektiği üzerinedir. Bilgi teknolojisinin işlem merkezleri ile satış merkezleri arasındaki mekan farklılığı dezavantajını ortadan kaldırması, şubelerde pazarlama yetkilileri ile müşteri ilişkilerinde etkililiğin sağlanması, teknolojinin bazı bankacılık işlemlerini belirli merkezlerde toplamak suretiyle sağlanacak tasarruf beklentileri konunun üzerinde durulmasına neden olmaktadır [243].

Bir şubede müşterilerin iletişimde bulunduğu elemanlar, bankacılık işinin görünen yüzüdür. Oysa, şubenin faaliyetlerini başarıyla yerine getirmesini sağlayan, bankanın başarısında kilit rol oynayan işlem ve destek fonksiyonlarını yerine getiren bölümler vardır. Bunlar genellikle kapalı kapılar ardında görevlerini gerçekleştirirler.

Banka yönetimi açısından problem, hangi fonksiyonların şubenin içinde yerine getirileceği ve merkezileştirilmiş işlem noktaları ile banko önündeki kişiler arasında iletişimin nasıl kurulması gerekeceğidir. Bu kararlar, doğrudan şubenin alan gereksinimini, otomasyonu, şubedeki personeli, iş tanımlarını, yetki ve sorumluluklarını etkileyecektir.

Şube bankacılığında şube fonksiyonlarının işlem merkezleri durumundan çıkartılarak satış merkezleri ve hizmet tanıtım noktaları durumuna getirilmesi Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmakta olan bir uygulamadır. Şubelerin hem kurumsal hizmetleri hem de perakende hizmetleri yerine getirmeleri durumunda, şubede bu iki ayrı müşteri grubuna hitap eden bölümlerin şube içinde gerek bölüm gerekse mekan olarak birbirinden ayrılması uygulamalarını da beraberinde getirmiştir. Örneğin, Bank Ekspres'de şube içinde bireysel ve kurumsal hizmet bölümleri mekan olarak birbirinden ayrılmıştır.

Garanti Bankası şubelerden ayrı yerlerde işlem merkezleri oluşturma çabasıdadır. Pamukbank şubelerinde, şubelerin bulundukları bölgedeki hizmet satma potansiyellerine göre bölümlerin, şubeden şubeye farklılaştığı görülmektedir. Yapı Kredi Bankası şubelerinde şube müdürüne bağlı mali tahlil

uzmanlarının, yakında bulunan diğer şubelere de hizmet verdiği belirtilmiştir. Bankalar günümüzde yalnızca müşterilerden gelecek iş taleplerini beklememekte, kurdukları pazarlama bölümleriyle kredi ve diğer finansal imkanları müşterilerine götürerek yeni iş fırsatları da yaratmaktadırlar. Başka deyişle, teknolojinin itici güç olduğu bu yeni ortamda bankalar eskiye oranla daha fazla müşteri ihtiyaçlarına duyarlıdırlar. Müşteriye mümkün olduğunca yakın ve müşteriye özel hizmet sunma çabasında görünmektedirler. Eskiden nispeten sınırlı olarak sadece bazı şube müdürleri tarafından yerine getirilen pazarlama faaliyetleri, teknolojinin yarattığı yeni ortam ve rekabet nedeniyle, şubelerde sadece bu iş ile görevli elemanlarca yerine getirilmeye başlanmıştır. Bu durum, pazarlamanın bankalar açısından günümüzde oldukça önemli olduğu yeni bir yapılanma ortaya çıkarmıştır. Özellikle Türkiye’de bundan on yıl öncesinin standart hizmetlerinin dışına taşan yeni uygulamalar ve yasal esneklikler, bugün bankalara değişken faiz, değişken komisyon, değişken vade ve değişken kur uygulamaları altında değişik hizmet sunma ortamı yaratmıştır.

İhtisas bankaları şubelerindeki faaliyetler genel olarak iki başlık altında toplanmıştır. Bunlar pazarlama ve operasyon bölümleridir. Genelde pazarlama bölümleri içinde görev alan müşteri temsilcilerinin [244] görevleri bankadan bankaya değişmekle birlikte, amaç bankanın hizmetlerinin bir paket halinde müşteriye sunulmasıdır. Müşteriye ya da pazara dayalı yapılanmanın sonucunda pazarı oluşturan tüm müşteriler içinden, nitelikleri ve ihtiyaçları ortak olan müşteriler, bu müşteri temsilcileri ile ilişki kurmaktadırlar. Bu temsilciler ilgili grubun problemlerini yakından tanıyan, pazar hakkında tecrübesi ve bilgisi olan banka personelidir [245]. Bazı bankalarda tek bir müşteri temsilcisi, sadece ülke içindeki tek bir büyük müşteri ya da firmayla sorumlu tutulabilmektedir. O müşterinin banka ile olan tüm işlerinin yürütülmesinden sorumlu olan bu kişi, genellikle kendisine bağlı bir ekiple çalışmakta ve bankanın o bölgedeki pazarlama faaliyetlerinden tümüyle sorumlu olmaktadır. Bazı uygulamalarda bankanın ilgili bölümleri ile müşterisi adına işlerin yürütülmesi görevini de üstlenebilen müşteri temsilcisi, bankalarda matriks yapıya benzer bir durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir. İngiltere’deki takas bankalarında ve Citicorp’da buna benzer uygulamalar vardır [246].

244 Bu terim, "personal banker", "account officers", "relationship officers", "account executives" sözcüklerinin karşılığı olarak kullanılmıştır.

245 Cohen, s. 85 - 86; Davis, s. 54 - 55.

246 "Establishing and Managing a Corporate Bank Marketing Strategy in the UK", *Banking World*, C. 2, S. 9, Eylül 1984, s. 50 - 52.

Bu türden uygulamalar ülkemizdeki ticari bankalarda da görülmektedir. Müşterilerin banko önünde pek çok kişiyle görüşmeden, bankanın hizmetleri konusunda uzman ve yetkili birisiyle birebir iletişim esasına dayanan bu hizmet anlayışı, hem müşteri açısından hem de banka açısından olumlu bir uygulama ortaya çıkarmaktadır. Türkiye'deki ticari bankaların çoğunlukla tek bir firmayla olan iş hacimleri tek bir müşteri temsilcisini gerektirecek büyüklükte olmamaktadır.

Pamukbank'ın İstanbul'daki büyük şubelerinden birinde şube müdürüne bağlı olarak çalışan 5 müşteri temsilcisi vardır. Her müşteri temsilcisinin yetkileri genel müdürlükteki ilgili birimle ve şube müdürüyle birlikte tespit edilmekte ve aylık hedefler belirlenmektedir. Her müşteri temsilcisinin yaklaşık 30 müşterisi vardır. Müşteriye uygun özel hizmetler sunabilen bu kişiler, sık sık müşteri ziyaretlerine gitmekte ve yeni müşteriler söz konusu olduğunda bankanın istihbarat bölümünden destek almaktadırlar. Bağlantısı yapılan anlaşmaların yerine getirilmesi işlemleriyle şubenin operasyon bölümü ilgilenmektedir. Şubelerdeki yerleşim düzenlerini de etkileyen bu uygulamalarda, özellikle müşteri temsilcileri, şubeye giren müşterinin mümkün olduğunca kısa mesafede erişebileceği bir konuma yerleştirilmişlerdir.

Türk ticari bankaları arasında ilk olarak Yapı Kredi Bankasında görev alan müşteri temsilcileri ise bankanın daha çok bireysel hizmetler sunduğu müşterileriyle ve onların sorunlarıyla ilgilenmektedir. Doğrudan şube müdürüne bağlı olan bu yetkililer, ferdi krediler, kredi kartları, ATM kartları türünden hizmetlerin sunulmasında aracılık fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Ticari bankalarda şube içine giren müşteriyi ilgili birimlere yönlendirmek için de farklı uygulamalar söz konusudur. Örneğin İş Bankası'nda "müşteri danışmanı" kadrosu oluşturulmaktadır. Bank Ekspres şubelerinde ise "kalite yönetmeni" adı altında, müşterilere danışmanlık hizmeti sunan kişiler yer almaktadır.

Eskiden bir şubeye gidildiğinde banko üzerinde sıralanmış bir takım bölümlendirmeler görülürdü. Bunlar alacaklı cari hesaplar servisi, borçlu cari hesaplar servisi, havale, senetler gibi bölümlerdi. Aynı şekilde vezneler de tahsil ve tediye vezneleri olarak ayrılırlardı. Şubelerde teknolojinin gerçek zamanlı olarak kullanımı muhasebe bölümünde görev alanları da etkilemiştir. Çünkü eskiden bir mizan çıkarılması için günlerce süren çalışmalara gerek kalmamıştır. Teknoloji sayesinde bir mizan, ait olduğu ayın son gününün akşamı saniyeler içinde hazırlanabilmektedir. Eskiden bir takım yönetici ve memurlardan oluşan muhasebe servisleri, bugün tek kişinin aynı işleri yapabileceği bir görev haline gelmiştir.

Şubelerde teknolojiden etkilenen bir diğer kesim de veznedarlardır. Bugün bazı bankalarda vezne servisleri kalkmakta ya da vezne sayısı azaltılmaktadır. Bu kişiler de farklı işlerle görevlendirilebilmektedirler. Bu durumun veznedarlar açısından iki nedeni vardır. Birincisi, banko önünde terminal başında çalışan ve bankacılık işlemlerini yerine getiren memurlara, belirli miktarlara kadar ödemelerde bulunma ya da para tahsil etme yetkisi verilmesidir. Bu görevlilere imza yetkisi de verilmesi müşterinin işini tek bir kişi ile görebilmesi sonucunu getirmektedir. İkinci neden ise ATM'lerle para çekmenin ya da yatırmanın bilinen kullanışlı yönüdür.

Görüldüğü gibi, tek başına ATM'lerin bile kişisel ve kurumsal mevduat hesapları, kredi hesapları ve yatırım hesaplarına ait işlemlerde kullanılması mümkündür. Bu makinalarla bankacılık hizmetleri sunma, belirli fiziksel mekanlarda, insangücüyle ve sınırlı saatler arasında verilen hizmet şekline karşılık, önemli bir seçenek oluşturmaktadır.

Söz konusu durumlar şubelerin tamamen fonksiyonlarını yitireceği anlamını taşımamaktadır. Burada meydana gelen değişim şube fonksiyonlarının yeniden tanımlanması ve potansiyel müşteri artışlarının en azından mevcut şube ve işgücü sabit tutularak karşılanabilmesi amacını taşımaktadır.

Şubedeki otomasyon çabalarının bir çoğu ise, merkezi sistemler tarafından desteklenen merkezi olmayan fonksiyonların birleşimi şeklindedir [247]. Bankaların bilgi işlem sistemleri, müşterilere, banko önünde hizmet sunan yetkililere ve müşteri temsilcilerine merkezi müşteri hesaplarına ilişkin bilgilere ve/veya kredi bilgilerine ulaşmada yardımcı olmaktadır. Örneğin telefon bankacılığında hizmet sunmada bankanın diğer ürün ve hizmetlerinin tanıtılması gerçekleştirilebilmektedir. Müşteri veri tabanlarından elde edilen verilerle, farklı ya da yeni hizmetlerin potansiyel müşterileri saptanmakta ve posta yoluyla tanıtım faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Araştırmada şu anda, şubelerin çoğunun otomasyonu, mevcut durumda var olan işlemlerini daha hızlı, dolayısıyla daha çok sayıda gerçekleştirmek üzere kullandıkları gözlenmiştir. Bazı banka şubelerinde tüm otomasyon çabalarına rağmen beklenen hız ve hizmet kalitesine ulaşamaması, halen daktiloların ve mekanik hesap makinalarının kullanımı, merkezle iletişimde elektronik posta

olanaklarının etkin kullanılmaması söz konusudur. Bu da otomasyon programının etkinliğinde önemli bir faktör olan şube kültürüne entegrasyonunun henüz gerçekleştirilememiş olmasından kaynaklanmaktadır. Teknolojiden en iyi şekilde yararlanma, bu bankalarda biraz daha zaman alacak gibi görünmektedir.

Oysa bir şube biriminin etkin olmasında, otomasyondan en iyi şekilde yararlanmanın önemi büyüktür. Bu etkinliği sağlayacak olan da sistemi tasarlayanlar ve bu sistemi kullanan banka personelidir. Ekrandan başını kaldıramayan bir banka personelinin, müşterilerle iletişim kurmada kendisine destek olacak bir teknolojiye tam olarak yararlandığı söylenemez. Bu yeni koşullara uygun iş görme kültürünün bankalarda gerçekleşmesi için üst yönetimin desteği çok önemlidir. Teknolojiyi şube personelinin hizmetine sunmak kadar, onun öğrenilmesi ve şube fonksiyonlarını yerine getirmede uygun şekilde kullanılması yolunda güdüleme, banka üst yönetiminin sorumluluğundadır. Görüşme yapılan bazı bankaların şubelerinde çalışanlar, kendilerine verilen eğitimlerin yetersizliğinden söz etmişlerdir.

Otomasyon yatırımlarından beklenen verimlilik artışının, bir takım işlemsel tasarruflar elde etme yanında müşteri ile etkileşimin kalitesinin artırılmasına da bağlı olacağı açıktır. Bu nedenle son yıllarda bankalarda teknoloji kullanımı eğitimi kadar pazarlama, insan davranışları gibi konularda müşteri ile yüzyüze gelebilecek herkes için eğitim çabalarının arttığı gözlenmektedir. Müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini iyileştirme çabaları yöntem ve eğitim kadar, uygun bir çalışma ortamı yaratma, moral, güdüleme ve uygun ücretlendirme konularıyla da desteklenmelidir.

Sadece makinalardan hizmet sunmayı istemek, müşterinin şubeye bağımlı hizmet elde etmesi anlayışına paralel bir yaklaşımdır. Oysa, şubelerdeki uzman personel (örneğin, müşteri temsilcileri ya da pazarlama yetkilisi), şube müdürü ve ilgili diğer kişilerden oluşan gruplar, verimliliği yüksek olarak nitelendirdikleri müşterileri bankaya çekmek için planlar yapmalıdırlar. Bazı bankaların bu tür müşterileri ziyaret edip, onların ihtiyaçlarını sorgulayan, yeni hizmet türlerini ve bankalarını tanıtan elemanları bulunmaktadır.

Şu anda çoğu şubelerde işlemsel faaliyetlerin çoğunlukta olması, ATM'lerin tam kapasite ile çalışmaması, ATM kullanımının yeterince benimsenmediği ya da benimsetilmediği, güvenilirliklerine (özellikle para yatırma konusunda) kuşku ile bakıldığı izlenimini vermektedir.

Bankamatikten yürütülen hizmetler için yaygın müşteri kitlelerine ulaşma ise Akbank, Pamukbank, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve diğer bankalarda posta ile sağlanmaktadır. Müşteri veri tabanlarından elde edilen verilerle, yeni hizmetlerin veya mevcut araçlara eklenen yeni fonksiyonların tanıtımı bu yolla

yapılmaktadır. Bu bankacılıkta müşteri ile iletişimde yeni bir organizasyon türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bankacılık bir hizmet sektörüdür. Bu nedenle insan faktörü çok önemlidir. Ancak bankacılıktan bir endüstri olarak söz edilen günümüzde, bir endüstri işletmesinde önemli olan kaliteli, fiyatları uygun, devamlı ve hızlı olmaları gerekmektedir. Bu bakımdan bir sanayi işletmesinden pek farkları yoktur. Eskiden yapılmayan işler bankalarda yapılmaya başlanmıştır. Garanti Bankasının yetkilisinin belirttiği gibi yeni bir hizmet türü piyasaya çıkarılmadan önce detaylı ön çalışmalar yapılmakta, üzerinde çalışılmakta, ondan sonra piyasaya sürülmesi gerçekleştirilmektedir. Bu bankalarda yeni bir iş kültürü anlamını taşımaktadır.

2 - Personel Sayısı ve Personel Nitelikleri Üzerine Etkileri

/Bilgi teknolojisinin işletmelerde işlerin yapılış biçimini, çalışma ortamını değiştirdiği bilinmektedir. Bununla beraber bir işletmedeki personeli sayı ve nitelik olarak etkilediği de söylenebilir. Teknoloji bir işletmeye gelir gelmez yeni görev tanımlamaları ve kadrolama gerektirecektir. Araştırmalar bu durumun başlangıçta işleri ortadan kalkan ya da içerik olarak daralan ve statüsü değişen personel ve yöneticilerde huzursuzluk yarattığını ortaya koymakla birlikte, bilgisayarlaşma süreci üst yönetimin sürekli desteği ile yerleşip istikrarlı bir gelişme kazandıktan sonra aksine personelde iş doyumunun arttığını da ortaya koymaktadır. Temelde bilgisayarların sıkıcı ve tekrarlı işleri insanların üzerinden alması sayesinde insanlar daha çok düşünce gerektiren işlerde çalışacaklar ve böylece iş doyumu daha da artacaktır. Uygulamada işletmelerde kırtasiye işlerinden dolayı asli görevlerini yapmaları için gerekli zamanı bulamayan kişilere bu zamanın teknoloji sayesinde kazandırıldığı ve bu nedenle de verim artışları sağlandığına dair örnekler yer almaktadır. Bilgisayarlaşma ile personelde ve yöneticilerde iş veriminin arttığı pek çok araştırmanın ortak bulgusudur [248].

^Teknolojinin rekabet aracı olarak görülmesi, diğer pek çok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de geleneksel işgücü sermaye ilişkilerini değiştirmiş ve teknolojinin stratejik alanda kullanılması için yeni fırsatlar yaratmıştır. İletişimin alt yapısındaki gelişmeler sayesinde, bölümlerin farklı şekillerde birbirlerine bağlanmaları ve daha fazla , daha büyük ulaşılabilir veri tabanlarının olması,

248 Halil Sarıaslan, "Bilgisayarlaşmanın İşletme Yönetimindeki Etkileri ve Sorunları", *Bilgisayar Dergisi 3. Türkiye Bilgisayar Kongresi Bildirileri*, İstanbul, Nisan 1986, s. 151 - 152.

stratejik avantaj elde edilebilmesine büyük ölçüde temel oluşturmuştur [249]. Elektronik entegrasyon ve bu entegrasyona dayalı strateji arama, bankacılıkta ve banka yönetiminin her düzeyinde personel seçimi ve eğitimini de ön plana çıkarmıştır.

Mevduat bankacılığında çalışanların önemli bir kısmı müşterilerle doğrudan iletişim içindedirler. Banka personeli, işiyle ilgili görevleri kusursuz ve zamanında yerine getirebilmeli, kaynak yaratma ve bu kaynağı dağıtmada bilgisini kullanabilmeli, güven telkin edebilmeli, çok farklı sosyal kesimlerden gelen mevduat ve kredi müşterisiyle iyi bir iletişim kurabilmeli, çabuk karar verebilmeli ve inisiyatif kullanabilmelidir. Yöneticilerin ise, personelin verimli bir şekilde çalışabilmesi için moral verme, güdüleme, işbirliği, çalışma koşulları ve personel eğitimi gibi faktörleri sürekli göz önünde bulundurmaları gereklidir.

/Teknolojiye dayalı iş ortamı, ticari bankalarda bazı işler için kalifiye olmayan personel ihtiyacını azaltmaktadır. Rekabet ve çeşitlenen/artan müşteri talepleri teknolojiyen destek alabilecek uzman personel ihtiyacını artırmaktadır. Söz gelimi, bilgi teknolojisi bankalarda yürütölen hesap açma, para çekme, para yatırma, havale, virman, hesap bakiyesini sorgulama türünden tekrarlı, sıkıcı ve zaman alıcı işlemlerin şubelerdeki işlem zamanını azaltarak daha çok sayıda müşteriye hizmet edilmesini sağlamaktadır. Bununla beraber ATM'ler, telefon bankacılığı, ev ve iş yeri bankacılığı müşterilerin bu işlemleri programlar yardımıyla kendi kendine gerçekleştirmesini ve günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü bu hizmetlerden yararlanmasını sağlamıştır. Üstelik bu işlemler müşterilerin şube içine girmelerini gerektirmeden ve şube personelinini meşgul etmeden merkezi veri tabanları ve iletişim alt yapısı sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bilgi işlem faaliyetleri, yatırım danışmanlığı, portföy yönetimi gibi yeni hizmetlerin sunulması, uzman personel ihtiyacını artırmaktadır.

/Bilgi teknolojisi, şubelerde kırtasiyeciliğı azaltmış, kontrol işlemlerini kolaylaştırmıştır. Gün sonu mutabakat işlemlerinin ve üç aylık dönemlerde ve yıl sonlarında çıkarılan mali tabloların hazırlanması için gerekli olan sürelerin azalmasına da neden olmuştur. Mali tablolar, teknoloji sayesinde dönem sona erdiğinde bir kaç tuş vuruşluk bir zamanda ekranda görölebilmektedir. Bu durum eskiye göre fazla mesai ihtiyacını büyük oranda ortadan kaldırmıştır./

Özellikle/teknolojiye dayalı bireysel bankacılık faaliyetlerinin artmasıyla/müşteri ile banka arasında yeni bir iletişim ortamı ortaya çıkmıştır. Bununla beraber bankaların hizmet sunma anlayışları da değişmiştir./Müşterilerle olan iletişim artmış, müşterileri mevcut hizmetlerden daha çok haberdar etme imkanı doğmuştur. Mevcut müşterilerin korunması ve potansiyel müşterilerin bankaya çekilmesi çabaları önem kazanmaya başlamıştır/

Türk ticari bankaları teknolojinin avantajlarından en iyi şekilde yararlanmak, öne çıkmak, en azından pazar payını korumak için kredi faiz gelirleri yanında teknolojik gelişmeyle birlikte gelen bankacılık hizmet gelirlerini de artırma yönünde çabalarını yoğunlaştırmaya başlamışlardır. Bu yeni gelir sağlama çabaları, ticari bankaları, sermaye piyasası işlemlerine aracılık, yatırım fonlarının satışları, yatırım danışmanlığı, portföy yönetimi, dış işlemlere aracılık, müşterilerin uluslararası ağlardan yararlanmalarını sağlamak türünden faaliyetlere itmiştir. Başka bir deyişle geleneksel bankacılık uygulamalarının değişmesi, bankaların fon kaynaklarının ve plasmanlarının çeşitlenmesi durumu ortaya çıkmıştır [250]. Yeni finansal hizmetler (risk yönetimi gibi) ve yukarıda sözü edilen faaliyetlerin tümü teknolojik alt yapı ve uzman personele olan ihtiyacı artırmıştır. Ancak, bankalar arasında teknolojik farklılıklar azaldıkça, bu alandaki üstünlük bir süre sonra tek başına bir rekabet avantajı sağlamaktan çıkabilecektir. Teknolojik alt yapı kadar bankaların hizmetleri ne kadar müşterilerine uygun ise pazarda o kadar başarı sağlayacaklardır. Müşterilerin kaliteli hizmet beklentileri, bankalarca başarılı bir şekilde personel seçimi ve işe uygun nitelikli olanların görevlendirilmeleriyle yerine getirilebilecektir.

Bankaların yeni hizmet alanları karmaşık işlemleri içermektedir. Bu nedenle bankalar birden fazla konuda uzman kişileri istihdam etmeye ve/veya belirli görevlerin yerine getirileceği hizmet ekipleri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

/Bilgi teknolojisi, şubelerde mevcut iş bölümü şeklini değiştirmiştir. Geleneksel şube bankacılığında görülen alacaklı cari hesaplar, borçlu cari hesaplar ayırımını ortadan kaldırmış, banko önlerinde paket bankacılık hizmetlerini sunan banko yetkilileri ya da gişe sorumluları yer almaya başlamıştır./Söz gelimi, eskiden bir şubeye girildiğinde, alacaklı cari hesaplar, borçlu cari hesaplar, havale türünden görev ayırımlarına rastlanırdı. Bunların hemen tümü ilk uygulamaya verilen adıyla "süper vezne" görevlisi tarafından yerine getirilmeye başlanmıştır. Bankalarda

senetler ve kambiyo hizmetleri ayırımları devam ederken şubelere bazı bankalarda müşteri temsilcileri veya müşteri hizmetleri yetkilisi ve tele-borsa elemanı türünden kadrolar ilave edildiği dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan, teknoloji kullanımı ile istihdam edilen personel sayısının azalacağı yolunda bazı tahminler de yapılmıştır. Genelde bilgisayarlaşmanın ortaya çıkardığı işler ile yerini aldığı işlerin birbirini dengelediği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır [251]. Ancak işletmelerde bilgi teknolojisinin kullanımı, eğitim düzeyi düşük ve belli becerileri olmayan kişiler için kısa dönemde bir işsizlik sorunu yaratmaktadır [252]. Aslında teknoloji beden gücünü kullanarak iş görenlerin dışındaki beyaz yakalı işçileri de etkilemiştir. Yukarıda sözü edildiği gibi, bilgisayarların çeşitli işleri yerine getirebilmeleri, büyük miktarlarda veri saklayabilmeleri ve derleyebilmeleri, bazı kuruluşlarda bazı bölümlerdeki orta düzey yöneticileri fazlalık durumuna getirebilecektir. Söz gelimi, konuya ilişkin olarak şubelerde görevi kontrol, onay ve iletişim olan orta düzey yönetici sayısında azalma ya da bu ara kadroların tamamen ortadan kaldırıldığı; banko önünde çalışan kişilerin yetki ve sorumluluklarının artırılması sonucu bir işin farklı bölümlerini yerine getiren memurların bir grup bankacılık hizmetlerini tek başına sunabilecekleri bir duruma getirildikleri gözlenmiştir.

Global ekonomide rekabet avantajı sağlamanın işgücünün kalitesine bağlı olduğu sürekli vurgulanan bu yüzyılın sonunda, hem eğitilmiş hem de ucuz işgücü arayan Amerikan bankaları, daha katlanılabilir durumda olan iletişim masraflarını tercih ederek bazı işlem merkezlerini İrlanda ve Hindistan'a taşımaktadırlar [253]. Görülüyor ki, nitelikli personel, pahalı işgücü anlamına geldiğinden, bu durum kısmen yine bilgi teknolojisi yardımıyla çözülmüştür. Bilgi teknolojisinin sunduğu

251 Bilgi teknolojisinin bazı meslekleri ortadan kaldırmasının yanında daha nitelikli yeni istihdam alanları açtığı öne sürülmektedir (Köksal, Toffler, Naisbitt). Buna karşılık bilgi teknolojisinin ortadan kaldırdığı meslek sahiplerinin aynı nitelikte iş bulmakta zorlandığı konusunda istatistikler de vardır (Roszak). Bankacılık sektöründe teknoloji kullanımı nedeniyle işini kaybeden kişiler konusunda bu tür bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak görüşmelerde bazı bankaların işten çıkartma uygulamalarının, diğer bankaların personeli üzerinde olumsuz etkileri gözlenmiştir. Çalıştığı bankadan emekli edilen, işten çıkarılan veya işten ayrılmasına zemin hazırlanan çok az sayıda kişi ile yapılan görüşmelerde ya kendi işlerini kurdukları ya da aynı nitelikte başka bir iş bulamadıkları görülmüştür. Yukarıdaki görüşler için bkz.: Toffler, s. 203; John Naisbitt, *Megatrends*, New York: Warner Books, 1982, s. 223 - 228; Aydın Köksal, "Bilgisayar Kullanımının Toplumsal Etkileri: İşsizlik Sorunu ve Ekonomi", *Bilişim*, Aralık 1985, s. 8 - 9; Theodore Rozsak, *The Cult of Information*, Londra: Paladin, 1986, s. 70.

252 Sarıaslan, s. 152.

253 *The Economist*, 22 Kasım 1992, s. 17.

iletişim olanakları ile yönetim açısından coğrafi uzaklığın olumsuz bir faktör olarak ortadan kalması, ticari bankalara personel giderlerini azaltma fırsatı tanımaktadır.

- Personel Sayısındaki Değişimler

Tablo 7’de görüldüğü gibi Türk Bankacılık Sistemi’nde faaliyette bulunan banka sayısı 1986 yılında 55 iken, bu sayı 1992 yılında 70’e yükselmiştir. Bu gelişmeye karşın, 1986 - 1992 yılları arasında toplam personel sayısındaki artış hızı, bir önceki önceki yıla oranla, sırasıyla % 4.1, % 3.78, % 1.37, % 1.21, % 0.64, - % 0.7 ve - % 4 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum bankacılık sektöründe personel artış hızının önceleri yavaşladığını, 1980’li yılların sonundaki önemli teknoloji yatırımlarına paralel olarak son yıllarda ise azalışa geçtiğini göstermektedir.

Şube sayısındaki değişimlerde olduğu gibi, personel sayısındaki değişimlerde de kamu ticaret bankaları ile özel ticaret bankaları arasında bir fark görülmektedir. Tablo 8’de görüldüğü gibi, 1986-1992 yılları arasında personel artış oranı Türk ticaret bankalarında (toplamda) % 2 olarak gerçekleşmiştir. Kamu ticaret bankalarında 1986 yılına göre 1992’de % 9’luk bir artış görülürken, özel ticaret bankalarında bunun aksine personel sayısı % 5’lik bir azalma göstermiştir. Türkiye’deki özel ticari bankalardaki bu personel azaltma uygulamalarının 90’lı yılların ortalarına kadar devam edeceği söylenebilir. Bu azaltma, bankaların yeni personel almadıkları anlamını taşımamaktadır. Aşağıda da görüleceği gibi bir yandan azaltma yapılırken bir yandan da eğitim düzeyi yüksek personel oranı artırılmaktadır.

- Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımındaki Değişimler

Tablo 9’a göre, ulusal ticaret bankalarında eğitim durumlarına göre personel dağılımı incelendiğinde, 1986-1992 yılları arasında ilkokuldan ve ortaöğretim kurumlarından mezun olmuş personel oranında azalma, yükseköğrenim görmüş ve lisansüstü eğitim programını tamamlamış personel oranında bir artış gözlenmektedir [254]. Tablo 10 ve 11’den de anlaşılabacağı gibi, bu azalma ve artış oranlarında kamu ve özel ticaret bankaları arasındaki göze çarpıcı tek fark, 1986’ya göre 1991 yılında yükseköğretim kurumlarından mezun olmuş ve lisansüstü eğitimini tamamlamış personeldeki artış oranının, özel bankalarda,

254 Türkiye Bankalar Birliğinin yayınladığı yıllık istatistiklerde, ortaokul ile lise mezunu arasında bir ayırım yapılmamıştır. Benzer şekilde yüksek lisans ve doktora programını tamamlayanlar arasında da bir ayırma gidilmemiştir. Bu konuda daha ayrıntılı veriler, araştırmacılar için daha yararlı olacaktır. Bu kısıttan dolayı çalışmada yayınlardaki ayırımlar baz alınarak veriler değerlendirilmiştir.

Tablo 7

***Yıllara Göre Türkiye'de Faaliyet Gösteren Banka Sayısı ve
Personel Sayısındaki Artış Hızı***

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>
Banka Sayısı	51	55	56	60	63	67	66	70
Personel Sayısı	145210	151200	156924	159088	161018	162054	160819	154519
Personel Sayısındaki Artış Hızı (%)		4.1	3.8	1.4	1.2	0.6	- 0.7	- 4

Kaynak: *Bankalarımız 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Tablo 8

***Ulusal Ticaret Bankalarında Yıllara Göre
Personel Sayıları***

<u>Yıllar</u>	<u>Kamu Ticaret Bankaları</u>	<u>Özel Ticaret Bankaları</u>	<u>Toplam</u>
1986	72024	66783	138807
1987	78390	66045	144435
1988	78730	67724	146454
1989	80141	68041	148182
1990	80825	68145	148970
1991	81214	66555	147769
1992	78223	63337	141560

Fark (Sayı)			
1986-1992	+ 6199	- 3446	+ 2753

Fark (%)			
1986-1992	+ 9	- 5	+ 2

Kaynak: *Bankalarımız 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Tablo 9

***Ulusal Ticaret Bankaları Personelinin
Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı***

<u>Yıllar</u>	<u>İlkokulu Bitirenler(%)</u>	<u>Ortaöğretim Kurumlarını Bitirenler(%)</u>	<u>Yükseköğretim Kurumlarını Bitirenler (%)</u>	<u>Yüksek Lisans ve/ veya Doktora Yapanlar (%)</u>
1986	14	69.8	15.9	0.3
1992	10.6	65.7	22.9	0.7

Tablo 10

***Kamu Ticaret Bankaları Personelinin
Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı***

<u>Yıllar</u>	<u>İlkokulu Bitirenler(%)</u>	<u>Ortaöğretim Kurumlarını Bitirenler(%)</u>	<u>Yükseköğretim Kurumlarını Bitirenler (%)</u>	<u>Yüksek Lisans ve/ veya Doktora Yapanlar (%)</u>
1986	14.6	72.7	12.5	0.3
1992	12.2	69.2	18.1	0.5

Tablo 11

***Özel Ticaret Bankaları Personelinin
Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı***

<u>Yıllar</u>	<u>İlkokulu Bitirenler(%)</u>	<u>Ortaöğretim Kurumlarını Bitirenler(%)</u>	<u>Yükseköğretim Kurumlarını Bitirenler (%)</u>	<u>Yüksek Lisans ve/ veya Doktora Yapanlar (%)</u>
1986	13.3	66.6	19.7	0.4
1992	8.6	61.5	28.9	1.1

Kaynak: *Bankalarımız* 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

kamu bankalarına göre daha yüksek olmasıdır. Bu durumun nedenlerinden biri, bankalar arasındaki ücret politikaları farklılıkları olabilir.

- Kadın ve Erkek Personel Oranlarındaki Değişimler

Personel değişimlerinde cinsiyet faktörü göz önüne alındığında, Tablo 12'nin ortaya koyduğu gibi, Türkiye'de faaliyette bulunan bankalar arasında kadın personel oranı, 1986'ya göre 1992'de % 10.2'lik bir artış gösterirken, erkek personel sayısındaki artış sadece % 1.8 olmuştur. Sadece ulusal ticaret bankaları açısından konuya baktığımızda (Bkz. Tablo 13) bu artış oranı, kadınlar için % 10'a çıkmakta, erkekler için - % 2'de kalmaktadır. 1992 yılına göre ulusal ticaret bankalarında çalışan kadın personelin toplam personel içindeki payı % 35.4'tür. Toplam içinde erkek personel oranı 1986 yılına göre yaklaşık 2 puanlık bir azalma kaydederek % 67'den % 65'e düşmüştür [255]. Araştırma kapsamındaki bankalardaki gözlemler, bankacılıkta özellikle müşterilerle birebir iletişim gerektiren görevlerde ve bilgi işlem personeli içinde kadınların çoğunlukta olduğunu göstermiştir. Bunların bir kısmı da yönetici pozisyonundadır.

- Ulusal Ticaret Bankalarından Bazılarının Personel Sayılarındaki Değişimler

Tablo 14'te daha önceki bölümde şube sayıları incelenen Türk ticari bankalarının yıllara göre personel sayısı verilmektedir. Bu tabloda personel sayılarını azaltan 3 banka dikkati çekmektedir. Bu bankalar İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve İktisat Bankası'dır. Bu azalışların özellikle İş Bankasında 1986, İktisat Bankasında ise 1987 yılından 1992'ye kadar süreklilik gösterdiği göze çarpmaktadır. Diğer bankalar arasında ise personel sayısındaki artış oranı 1986'ya göre 1992'de sıfıra yakın olan Ziraat Bankasında 1989 yılından beri personel sayısının sürekli azaldığı görülmektedir.

Tabloda geri kalan tüm bankalarda 1986 yılına göre bir artış görünmesine rağmen, tek tek yıllara göre değişim incelendiğinde personel azaltma uygulamalarının 1990'da yoğunlaşmaya başladığı, 1991 yılında ise Vakıfbank ve

255 Naisbitt ve Aburdene, "Megatrends 2000" adlı eserlerinde de benzer değişimlerden söz etmektedirler. Onların bulgularına göre son 20 yılda bilgi çağının yarattığı yeni mesleklerin 2/3'si kadınların çalışma alanları olmuş ve özellikle ticaret alanında 1970'lerde % 10 olan kadın personel oranı, günümüzde içlerinde bankacılık, muhasebecilik ve bilgisayar programcılığı gibi işlerin de bulunduğu alanlarda, bu oran % 30 ile % 50 arasında değişmektedir. Bu konuda bkz.: John Naisbitt ve Patricia Aburdene (Çev.: Erdal Güven), *Megatrends 2000*, İstanbul: Form Matbaacılık Ltd., 1990, s. 198.

Tablo 12

***Yıllar İtibariyle Türk Bankacılık Sektöründe Çalışan
Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı***

<u>Yıllar</u>	<u>Kadın</u>	<u>%</u>	<u>Erkek</u>	<u>%</u>	<u>Toplam</u>
1986	50649	33.5	100551	66.5	151200
1992	55799	36.1	98720	63.9	154519
Fark	+ 5150		- 1831		+ 3319
Fark (%)	+ 10.2		- 1.8		+ 2.2

Tablo 13

***Ulusal Ticaret Bankalarında Çalışan Personelin
Cinsiyete Göre Dağılımı***

<u>Yıllar</u>	<u>Kadın</u>	<u>%</u>	<u>Erkek</u>	<u>%</u>	<u>Toplam</u>
1986	45470	33.5	93317	67	138807
1992	50103	35.4	91457	64.6	141560
Fark	+ 4633		- 1860		+ 2753
Fark (%)	+ 10.2		- 2		+ 2

Kaynak: *Bankalarımız* 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Tablo 14

Ulusal Ticaret Bankalarından Bazılarının Yıllara Göre Personel Sayısı

Bankalar	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Fark (86-92)	Fark (%) (86-92)
<i>Kamu Ticaret Bankaları</i>									
T.C. Ziraat Bankası	39038	41375	40661	41059	40381	40125	38969	- 69	- 0.2
T.Halk Bankası	5070	14183	14018	14504	14252	14164	15287	+10217	+ 202
T.Emlak Bankası	2266	7680	11258	11276	11240	11122	11830	+ 9564	+ 422
T. Vakıflar Bankası	1801	5352	6299	6700	8075	8887	8365	+ 6564	+ 364
<i>Özel Ticaret Bankaları</i>									
Akbank	3452	9817	9898	9819	9979	9435	8700	+ 5248	+ 152
Pamukbank	2842	3056	3060	3040	2999	3167	3425	+ 583	+ 20
T. Garanti Bankası	4031	4474	5012	5179	5602	5241	4708	+ 677	+ 17
T. İş Bankası	21864	21372	20764	20212	19095	18016	16880	- 4984	- 23
Yapı ve Kredi Bankası	9350	9517	10100	10656	9769	9301	7676	- 1674	- 18
Eskişehir Bankası	691	736	895	929	959	957	953	+ 262	+ 38
T.Dış Ticaret Bankası	794	842	971	1002	972	953	904	+ 110	+ 14
İktisat Bankası	950	994	896	778	733	621	667	- 283	- 30
Demirbank	248	354	486	554	594	534	562	+ 314	+ 127

Kaynak: Bankalarımız 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Pamukbank hariç listedeki tüm bankalarda personel azaltmanın, ortak eğilim olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen olağan bankacılık hizmetleri dışında devlete ait bir çok hizmetin yerine getirilmesine aracı olan Tablo 10'daki kamu bankalarından Halk Bankası, Emlak Bankası ve Vakıfbank'ta personel sayısındaki artış oranının, tablodaki tüm bankalara göre oldukça yüksek olduğu dikkati çekmektedir.

• Şube Başına Düşen Personel Sayısındaki Değişimler

Tablo 15'de görüldüğü gibi, şube başına düşen personel sayısında en yüksek azaltma oranı İktisat Bankası (% 24.2) ile Dış Ticaret Bankasında (% 24.8) gerçekleştirilmiştir. 30 ile önemli bir oranda azaltma; Dış Ticaret Bankası ise %20'lik bir oranda azaltma gerçekleştirmiştir. Bir Dışbank yetkilisi, 136 kişinin çalıştığı İstanbul'daki bir şubenin personel sayısının yaklaşık 2 / 3 azaltılmasına rağmen, iş hacminde % 15 - 20'lik bir artış sağlandığını belirtmiştir [256].

Tablo 14'de görülen özel bankalar arasındaki *Akbank'ın*, 1992'de 1986 yılına göre personel sayısı artışında % 152'lik bir oran söz konusudur. Ancak, Tablo 15'de de görüldüğü gibi 1992'de *şube başına düşen personel sayısının en düşük olduğu banka* olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca 1986 yılına göre 1992'de şube başına düşen personel sayısında % 6'lık bir azalma olduğu dikkati çekmektedir. Bankanın bir şube yetkilisi ile yapılan görüşmelerde, şubede çok az personelle çalışıldığı gözlenmiş ve bu nedenle ortaya çıkan bir takım sıkıntılardan söz edilmiştir.

İş Bankasında bu azalma oranı yaklaşık %16'dır. 1986 yılına göre 1992'de 72 şube eksik olarak faaliyet gösteren İş Bankası, emekli olanların yerine daha az sayıda yenilerini alarak personel sayısını azaltmaktadır. Kamu bankalarından Ziraat Bankası ve Halk Bankasında ise % 8'lik bir azalma söz konusudur. Ancak 1992 yılında T. Öğretmenler Bankası, Halk Bankası'na katılmıştır. Bu nedenle Halk Bankasının personel sayısında (Tablo 14), 1991'den 1992'ye bir artış meydana geldiği gözlenmektedir.

Bu azalmalara karşılık, şube başına düşen personel sayısı artışında, % 36.6'lık bir oranla, seçilen kamu bankaları arasından Vakıflar Bankası'nın ilk sırayı aldığı görülmektedir. Bu durum, Vakıflar Bankasının 1986 - 1992 yılları arasındaki şube

256 Aynı yetkili, krediler müdürlüğüne bağlı "istihbarat ve mali tahlil" bölümündeki eleman sayısının 30'dan 8'e düşürüldüğünü belirtmiş ve bunu, bilgi işlem sayesinde müşterilerin maliyeti ve riski türünden hesaplamaların kolayca yapılabilmesine bağlamıştır. Aynı bankada muhasebe bölümünde çalışan kişi sayısının ise 25'ten 4'e indirildiği belirtilmiştir.

Tablo 15

Ulusal Ticaret Bankalarında Yıllara Göre Şube Başına Düşen Personel Sayısı

Bankalar	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Fark (86-92)	Fark (%) (86-92)
<i>Kamu Ticaret Bankaları</i>									
T.C. Ziraat Bankası	33.5	34.4	33.0	32.9	32.2	31.2	30.6	- 2.9	- 8.2
T.Halk Bankası	21.7	22.1	21.2	21.7	20.8	19.7	19.9	- 1.8	- 8.3
T.Emlak Bankası	23.1	25.0	25.7	25.7	27.4	28.6	27.5	+ 4.4	+ 19
T. Vakıflar Bankası	18.3	19.2	22.0	22.3	25.7	27.2	25.0	+ 6.7	+ 36.6
<i>Özel Ticaret Bankaları</i>									
Akbank	16.0	16.0	16.0	15.9	16.0	15.4	15.0	- 21	- 6.2
Pamukbank	15.5	16.3	16.1	16.0	17.3	19.0	21.6	+ 6.1	+ 39.3
T. Garanti Bankası	14.1	15.5	17.0	17.4	18.6	20.6	22.9	+ 8.8	+ 62.4
T. İş Bankası	23.8	23.1	22.0	21.3	20.3	20.0	20.1	- 3.7	- 15.5
Yapı ve Kredi Bankası	16.0	16.3	17.2	17.8	17.8	18.8	21.2	+ 5.2	+ 32.5
Eskişehir Bankası	24.6	25.3	27.1	28.1	28.2	28.1	28.0	+ 3.4	+ 13.8
T.Dış Ticaret Bankası	56.7	56.1	48.5	47.7	46.2	45.3	43.0	- 13.7	- 24.2
İktisat Bankası	63.3	52.3	47.1	43.2	48.8	44.3	47.6	- 15.6	- 24.8
Demirbank	12.4	17.7	24.3	29.1	37.1	35.6	37.5	+ 25.1	+ 202.4

Kaynak: Bankalarımız 86; 87; 88; 89; 90; 91; 92, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

ve personel sayısındaki artış oranlarının yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. Emlak Bankası'nda gözlenen % 19'luk artışın ise bu bankanın 1987 yılında Anadolu Bankası, 1992'de ise Denizcilik Bankası ile birleşmesinden kaynaklandığı söylenebilir. 1986 yılında 285 olan şube sayısı, 1992'de 205'e düşen Garanti Bankasında şube başına düşen personel sayısındaki artışlar, bankanın personel politikasından kaynaklanmaktadır. Garanti Bankası yetkilileri ile yapılan görüşmelerde personeli işten çıkarma uygulamalarında, emekliliğine en fazla 2 yıl kalanları kanunlar çerçevesinde emekli ettiklerini ve personeli bu yolla ettiklerini, bunun ise uzun zaman alacağını ifade etmişlerdir.

Bankalar bunu bir tür kan değişimi olarak yorumlamakta, bir anlamda bu teknolojiyi daha iyi kullanabilecek, eğitilebilir genç iş gücünü sağlamaya çalışmaktadırlar. Faaliyet alanları gereği daha çok ihtisas bankacılığı yapan az şubeli ticaret bankaları da bu dönemde, kısmen eğitim yoluyla kısmen de dışarıdan yetişmiş personel alma politikalarıyla modern bankacılığın gerektirdiği bilgi, beceri ve birikimleri bankaya aktarmaya çalışmaktadırlar.

Ticari bankalarda uzun yıllardır bankalarda çalışanların yerine yenilerinin getirilmesi konusunda bir eğilim de gözlenmiştir. Bu yenileme geçmiş kuşakların "bilgisiz" olduğunu değil, genç kuşakların günün gereksinimlerine uygun "yeni bilgilerle" donatılmış olduğu varsayımına dayanmaktadır. Genç insanların bilgi birikimlerini yenilemek gerekse de, bu eğitimlerden daha çabuk sonuç alınabileceği beklenmektedir. Bu uygulamanın bir başka nedeni de, değişimi zorlaştıran ya da engelleyen kilit kadrolar var ise örgüt kültürünü değiştirmede insan kaynaklarının yenilenmesinin daha tercih edilebilir olduğuna ilişkin düşüncelerden yola çıkılmaktadır [257]. Geçmişte personel alımında yapılan yanlış tercihler (politik baskılarla personel alma, adam kayırma gibi) de personel verimsizliğinde rol oynayabilir. Yeni bankacılık ortamında personel yenilemenin bir diğer nedeni de bu yanlış kararların bir anlamda düzeltilmesi olarak yorumlanabilir.

Bankaya teknoloji desteği geldikten sonra 13 yıllık bankacılık deneyimi sayesinde yürüttüğü işlerinin, stajyerler tarafından, teknoloji yardımıyla kısa sürede yerine getirildiğini belirten bir kambiyo şefi bu konudaki tedirginliğini şöyle belirtmektedir.

257 İbrahim Betil, "Yine Yönetim Üzerine", *Garanti Bankası Dergisi*, S. 34, Aralık 1990, s. 1- 2.

" Bankacılık mesleği öldü. Benim yıllardır yapmakta olduğum işleri, bu işe yorumunu katmadan yapabilen daha genç insanlar bankalarda yerini alıyor. Şimdi bankacılıkta başka şeyler geliyor."

Bankacılıkta, bazı işlemlerin yerine getirilmesinde, ilgili yorumlarda ve kontrollerde bilgi teknolojinin rolü kendini göstermektedir. İşin yapılışında hız kazanılması da teknoloji sayesinde olmaktadır. Aslında teknoloji, memurlar, idari personel, uzmanlar ve üst yönetim düzeyindeki herkesin iş yaşamını etkilemiştir.

Son yedi yıla ait personel nitelikleri ve sayılarına ilişkin analizler, teknolojinin bankalarda şimdiye kadar yerleşmiş bir takım personel profili kalıplarını zorlamaya başladığını göstermektedir. Bundan yaklaşık 20 yıl önce çoğunlukla liseden mezun kişilerin tercih ettikleri bir meslek olan bankacılıkta, bugün o yıllarda işe girmiş ve bankalarından emekli edilmiş genç insanlar söz konusudur.

Bankalarda terfide "kıdem" anlayışı giderek yok olmakta, yerini "bigi ve beceriye" bağlı performansa dayalı uygulamalara bırakmaktadır [258]. Bu durum bankalarda yıllardır nispeten belirli ekonomik ve teknolojik koşullar altında, benzer şekilde iş görmeye alışmış personelin işini tehdit etmekte ya da personeli yeniden öğrenmeye zorlamaktadır. Banka yönetimleri, mümkün olduğunca kısa bir süre içinde teknolojinin ve pazar koşullarının zorladığı yeni bir yapıya geçmek için çaba göstermektedirler.

Banka yetkilileri ile yapılan görüşmelerde de vurgulandığı gibi, teknolojinin getirdiği dinamizm ile yöneticilerin yaş ortalamasının gençleştiği de göze çarpmaktadır. Bundan 15 - 20 yıl önce kurumların üst düzey yönetimleri bir yana, orta düzey yöneticileri bile ortalama 50 yaşın üzerinde idiler [259]. Hatta 10 yıl öncesine kadar bankalarda emekli olmuş, ancak sözleşmeli olarak işe devam eden pek çok yönetici bulunuyordu. Bu kişiler banka içinde diğerlerinin ilerlemelerini

258 Personel Yöneticileri Derneği (PERYÖN) ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinin işbirliği ile yapılan bir araştırmada, Türkiye’de yönetici geliştirme konusunda en çok kullanılan yöntemin "performans değerlendirme" ve "boşalan kadrolara tayin planları" olduğu saptanmıştır. Bu araştırma, performans değerlendirme yönteminin en çok bankacılık - finans sektöründe kullanıldığını ortaya koymuştur. Ülkeler arasındaki farklılıklara da değinilen bu rapor için bkz.: Tamer Koçel vd., *Avrupa ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi: Price-Waterhouse/Cranfield İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırma Projesi, Türkiye Raporu*, İstanbul: Peryön Yayınları, 1992, s. 18.

259 Betil, s. 1.

engellemekte ve alt düzeyde belki de yetenekli pek çok kişinin erken emekli olmasına neden olmaktadır. Günümüzde ise bankacılık sektöründe özellikle özel bankalarda kadroların yenilendiği, eğitimle desteklendiği ve uygun kariyer planlarının yapıldığı görülmektedir.

Mevcut ortamın gerektirdiği yönetici ihtiyacını karşılamak için 4-5 yıldır bankalarda "Yönetici Adayı" adı altında sınavlar açılmakta ve bu kişiler sınavla bankalara alınmaktadır. Bu kişiler işletme, iktisat, hukuk, maliye bölümlerinin yanı sıra uluslararası ilişkiler, endüstri mühendisliği gibi alanlardan yeni mezun olmuş ya da son sınıfta okuyan öğrenciler arasından seçilmektedir. Örneğin, Yapı ve Kredi Bankasında çalışanların 1992 yılına göre yaş ortalaması 32'dir. Banka aynı zamanda kariyer yönetimi içinde, çalışma yaşamında kaliteyi sağlamayı, yetenekli kişileri bankaya kazandırmayı amaçlamıştır. Bankada altı aylık yoğun bir eğitim döneminden geçirilen "yönetici adayları", daha sonra toptancı bankacılık hizmetlerinin sunulduğu şubelerde ya da bölge müdürlüklerinde görevlendirilmektedir. Ziraat Bankası, Vakıflar Bankası ve Esbank'ta norm kadro çalışmaları yapılmış ve genel müdürlüğe sunulmuştur. Benzer çalışmalar Pamukbank ve İş Bankası'nda da sürdürülmektedir. Garanti Bankası özellikle şubelerindeki yönetim kadrolarını gençleştirmekte ve niteliklerinin artırılması yönünde yoğun bir çaba vermektedir.

Bankacılık sektöründe hizmet anlayışı değişmektedir. Kişiye özel çözüm sunabilecek, inisiyatif sahibi, farklı uzmanlık alanları olan ve/veya gerekli olan bilgiyi nereden elde edeceğini bilen kişilere ve kurmay bölüm ve personele olan ihtiyaç artmaktadır. Elektronik bankacılık hizmetlerini otomatik makinalardan alma alışkanlıkları yerleşmemiş ya da bir takım belge gereksinimleri için zorunlu olarak şubeye giden müşterilere bankacılık hizmetleri sunanlar ile koruma görevlileri dışında kalanların çoğunlukla yüksekokul veya üniversite mezunu kişilerle yenilendiği gözlenmiştir. Ayrıca şubelerde banko önü hizmetleri için stajyer öğrencilerin görevlendirildiği dikkati çekmiştir. Özellikle bu dönemde bankalarda yatırım danışmanlığı, portföy yöneticiliği, fon yönetimi, menkul kıymetler alım satımına aracılık gibi hizmetler de ön plana çıkmakta ve nispeten

yeni olan bu faaliyet alanları bankalarda eskiye nazaran daha çok üniversite mezununun istihdam edilmesine neden olmaktadır [260].

Ziraat Bankası Eğitim Bölümü Müdürü, bankanın büyüklüğünün bu ortamda hem teknolojiye geçişte hem de teknolojinin gerektirdiği personel niteliklerinin eğitimle değiştirilmesinde büyük problemler yarattığını belirtmiştir. Bu dönemde hem hizmet çeşidinin hem de müşteri sayısının artması merkezi yönetim anlayışının yetersiz kalmasına neden olmuş ve bankayı yerinden yönetime doğru kaymaya itmiştir. İlgili, bankanın şubelerinde daha çok karar alma yetkisinin sağlanması gerektiği görüşünde olduklarını, ancak bunun gerektirdiği yapıyı ve personel profilini henüz tam anlamıyla oluşturamadıklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak bankalarda şimdiye kadar sadece kendisine denilenleri yapmış, inisiyatif kullanma ve karar verme yeteneği gelişmemiş, gelişmeleri takip etme, bütünü görme, araştırmacı niteliği olmayan kişilere olan ilgi azalmıştır. Daha iyi nitelikli işgücüne bu denli ihtiyaç duymayan ticari bankalar, yeni koşullara uyum sağlama arzusu içinde mevcut personeli ve niteliklerini yeniden gözden geçirmektedirler. Bu nedenle aşağıda sıralananlardan birini veya birkaçını birden uygulamaktadırlar.

- Emekli olmuş, ancak tekrar sözleşmeli olarak istihdam edilmiş ya da emekliliği yaklaşmış olan kişileri işten çıkarmak ve emekli olanların yerine eskiye nazaran daha az sayıda eleman almak,
- Tayin yoluyla işten ayrılmalarına zemin hazırlamak,
- Tazminatlarını ödeyerek işten çıkarmak,
- Eğitime büyük önem vermek,
- Kalifiye veya yetiştirilmek üzere yeni mezun eleman alımına gitmek.

Bilgi teknolojisi kullanımı ticari bankalarda personel sayısı ve niteliklerinde yukarıda sıralanan anlamlarda değişimler meydana getirmiştir. Ancak önemli olan, bu değişimlerin bankaların bilançolarındaki izdüşümleridir.

260 Bankaların menkul kıymet işlemlerine aracılık, portföy yöneticiliği ve yatırım danışmanlığı ile ilgili faaliyetlerini düzenleyen mevzuat, ihtisas personelinin en az lise mezunu ve mali piyasalarla ilgili bilgi ve mesleki tecrübeye sahip olması şartını getirmektedir. Bölüm yöneticilerinin ise yükseköğretim kurumlarından mezun olması gerekmektedir. Bu konuda bkz.: T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, *Mevzuat Bülteni*, S. 1, Ocak 1993, s. 138, 153.

1985 yılı sonu itibariyle toplam aktiflerde İsviçre bankaları arasında ilk sırayı alan, menkul kıymetlerde ise Avrupa'da en büyük işlem hacmine sahip olan Union Bank of Switzerland'da 1980-1985 yılları arasında aktiflerdeki büyüme oranı % 75 iken, aynı dönemde personel sayısı sadece % 18 artış göstermiştir. Personel sayısındaki bu artış oranı, aktiflerdeki artış oranının yaklaşık 1/4'üne karşılık gelmektedir. Banka yetkilileri bu durumu bilgi teknolojisine bağlamış ve bankalarında personel niteliğini ön planda tuttuklarını belirtmişlerdir [261].

Benzer durum Yapı ve Kredi Bankasında da gelişmektedir. Bankaya ait 1992 yıl sonu verilerine göre, bankada 1991 ile 1992 yılları arasında toplam aktiflerinde elde edilen artışın, son 10 yılın en büyük artışı olduğu belirtilmektedir [262]. Yapı ve Kredi Bankasının yükseköğretim kurumlarından mezun ve yüksek lisans ve/veya doktora yapmış personel oranı 1988'de % 29 iken, bu oran 1992'de % 41'e çıkarılmıştır [263]. 1992 yılına göre ortalama kıdem 8 yıl, çalışanların yaş ortalaması 32, bankadaki kadın yönetici oranı ise % 6 olan bankanın, bir yandan şube ve personel sayısını azaltırken diğer yandan da toplam personel içinde eğitim düzeyi yüksek personel oranını artırdığı görülmektedir.

1990 yılında şube sayısını ve personel sayısını azaltan bankalardan Pamukbank ve İş Bankası da, bu azaltmalara rağmen toplam mevduat ve krediler açısından bankalar arasındaki yerlerini korumuş ya da iyileştirmişlerdir [264]. Bu yıllarda şube sayıları değişmeyen Esbank ve Dışbank ise bağımsız denetim raporu verilerine göre "net kar" sıralamasında, bir yıl önceye nazaran daha üst sıralarda yerlerini almışlardır.

Bu da bize ticari bankacılıkta bilgi teknolojisi ile birlikte gelen şube ve personel konularındaki değişimlerin, doğru politikalar izlendiğinde banka açısından olumlu gelişmeler anlamına gelebileceğini göstermektedir.

261 Chorafas ve Steinmann, s. 277.

262 Bankanın aktiflerdeki nominal iş hacmi, 1988'de 5.034 milyar TL, 1992'de ise 34.435 milyar TL'dir. Bu rakamlara göre bankanın 1988'deki reel aktiflere, ancak 1992 yılında ulaştığı dikkati çekmektedir. Bu veriler, Yapı ve Kredi Bankası'nın ilgili okulların son sınıflarında okuyan mezun adaylarının bankaya kazandırılması için hazırlanmış ve bu kişilerle yapılan görüşmelerde dağıtılmakta olan özel yayından alınmıştır.

263 *Bankalarımız* 88; 92, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

264 Kamuya açıklanan verilere göre toplam mevduat sıralamasında İş Bankası 2. sıradaki yerini korumuş, Pamukbank ise 9. sıradan 8. sıraya çıkmıştır. Kredilerde ise Pamukbank 11. sıradan 8. sıraya çıkmış, İş Bankası ise 3. sıradaki yerini korumuştur. Bu konuda bkz.: Selçuk Abağ ve IBAR Grubu, *Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi*, 1991, s. 51, 55, 59.

3 - Faaliyetlerin Bölümlendirilmesi Üzerine Etkileri

Bankacılık sektörü uzun yıllar, çoğu hizmet endüstrilerine göre hem ulusal hem uluslararası alanda daha durağan ve belirli bir hizmet çeşidi sunmuşlardır. Bazı bankalar için rahatlık, bazı bankalar için sıkıntı yaratan bu durum, aralarında bilgi teknolojisinin etkin bir şekilde yer aldığı pek çok faktörle, günümüzde oldukça farklılaşmıştır [265].

Geleneksel ticari bankacılık, uzun yıllar mevduat toplama ve yoğunlukla şirketlere çeşitli şekillerde kredi verme üzerinde odaklanmıştır. Son yıllarda ise hem şirketlere hem de bireylere sunulan hizmet çeşitlerinde önemli artışlar ortaya çıkmaktadır. Bu artışların bir kısmı finansal kurumlar arasındaki elektronik entegrasyonun kurulması sayesinde sağlanmıştır. Örneğin, aynı ağa dahil olan bankalar arasında fon transferleri kolaylaşırken, bir müşterinin kendi ülkesindeki mevduat hesabına yurt dışından anında erişebilmesi ve hesabını yönetebilmesi mümkün hale gelmiştir.

Bireysel hizmetler ve kurumsal hizmetler yanında, ticari bankaların yatırım bankacılığı adı altında anılan ve birbirleriyle ilgili ve nispeten yeni olan faaliyet alanlarından bazıları şunlardır:

- Menkul kıymet ve yabancı para (döviz, efektif) ticareti
- Portföy yöneticiliği ve
- Finansal (yatırım danışmanlığı gibi) danışmanlık.

Genelde yasal bir kısıtlamanın bulunmadığı bir ortamda ticari bankaların önemli bir kısmı, faaliyet alanlarını, yukarıda sözü edilen alanların hepsini kapsayacak şekilde genişletmeye başlamışlardır [266]. Genel (üniversal) bankacılık olarak adlandırılan bu bankacılık türü bazı bankalarda, tüm faaliyet alanlarını bir şirket

265 Davis, s. 41.

266 Örneğin Japonya'da, bir kaç yıl öncesine kadar Maliye Bakanlığının himayesinde olan bankacılık endüstrisi, yabancı bankalardan ve menkul kıymet aracı kurumları, sigorta şirketleri gibi kurumlardan korunmuşlardır. Bankacılık endüstrisini rekabetten korumak için kurumların sunduğu hizmetler de ayrı ayrı düzenlenmiştir. Ancak 1993 yılında sözü edilen kurumların her türlü finansal hizmeti sunmada serbest bırakılmalarına karar verilmiştir. Ayrıca bu ülkede 1994 yılında faiz oranlarının belirlenmesi tamamiyle serbest bırakılacaktır. Bu konuda bkz.: Jonathan S. Kim ve Koichi Ichitsubo, "An Examination of Preference Structures of Japanese and Non-Japanese Customers for Bank Branches in an Era of Transition", içinde: M. Joseph Sirgy vd. (Der.), *World Marketing Congress.....*, s. 406.

altında toplamak yerine, bankanın farklı faaliyet alanlarına yönelik ayrı şirketler kurması uygulamalarını beraberinde getirmiştir. Örneğin Garanti Bankası, menkul kıymetlere ilişkin faaliyetlerini ayrı bir şirket aracılığı ile yürütmektedir. İktisat Bankası ise finansal kiralama, vadeli alacakların takip edilmesi ve nakite çevrilmesi (faktoring) ile sigortacılık faaliyetlerini ayrı şirketleri aracılığı ile yürütmektedir.

Ticari bankalar karşılaştıkları yoğun rekabet karşısında, hem bireylere hem de kurumlara yönelik bankacılık faaliyetlerinde bulunmaya başlamışlardır. Örneğin 1980'li yılların başında daha çok kurumsal bankacılık faaliyetlerinde bulunan Esbank, 1990'lı yıllarda hem kurumsal hem de bireysel bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirecek şekilde organizasyon yapısını yeniden düzenlemiştir. Benzer durum Garanti Bankası ve İktisat Bankası için de söz konusudur.

Bir ticari banka genel bankacılık yapsın ya da yapmasın, gittikçe artan ve yayılan rekabet baskısı altında bulunmaktadır. Pek çok ülkede gitgide gerek bankalar arası gerekse banka ile banka olmayan kurumlar arası faaliyet alanlarının çakışması, ticari bankaların hizmet türlerini genişletmeleri konusunda itici bir rol oynamaktadır. Bu süreçte bazı bankalar varolan hizmetlerinden bazılarını daha fazla öncelik tanımak veya yeni hizmetler sunmaya daha çok önem vermek yönünde tercih yapmaktadırlar [267]. Söz gelimi, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ATM yatırımlarında atak davranmışlar, Garanti Bankası ise bu konuda "bekle gör" politikası izlemiştir. Bank Ekspres ve İktisat Bankası gibi bankalar ise ATM ağı kurmak yerine diğer bankaların ATM ağlarından yararlanmayı tercih etmektedirler.

Bilgi teknolojisi ve rekabet, ticari bankaların müşteri tabanlarına ilişkin stratejilerinde etkin bir rol oynamaktadır. Günümüzde pek çok ticari banka, müşteri pazarlarının belirleyici olduğu ve müşteri önceliklerinin esas tutulduğu bir organizasyona doğru yönelmektedirler [268]. Geçmiş dönemlerde bankanın rahat bir şekilde faaliyette bulunduğu ve banka-müşteri ilişkisinin daha çok

267 Davis, s. 41.

268 Union Bank of Switzerland, Deutsche Bank, Toronto Dominion ve S-E-Banken gibi bankalar, yeni organizasyon yapılarında pazar araştırmalarının ve müşteri anketlerinin belirleyici rolünü vurgulamaktadırlar. S-E- Banken'in McKinsey Danışmanlık Şirketine yaptırdığı bir çalışma, bankanın şirket müşterilerine sundukları hizmetlerin "oldukça kötü" olduğunu ortaya koymuştur. Banka, bu çalışmanın faaliyetlerin yeniden bölümlendirilmesi konusunun temelini oluşturduğunu belirtmektedir. Bu konuda bkz.: Davis, s. 60 - 61.

güçlü-güçsüz ilişkisini andırdığı ortam, 1980'lerdeki rekabet nedeniyle farklılaşmıştır. Bu ortamda bir banka büyümek ya da ayakta kalabilmek için, hizmet çeşitleri açısından gittikçe birbirine benzeyen diğer rakipleri ile mücadele etmek durumundadır. Bu ortamda bir bankanın kendisini yeniden konum268kebilmektedir.

Pazara veya müşteriye odaklanmış banka organizasyonları genelde iki şekilde kendini göstermektedir. Birincisi müşteriye mümkün olduğunca yakın olma çabası; ikincisi ise farklı müşteri grupları ve potansiyel müşteriler arasında önceliklerin tespit edilmesi ve ona göre bölümlendirmeye gidilmesidir [269].

Müşteriye mümkün olduğunca yakın olmak konusunda bilgi teknolojisinin ticari bankalara büyük katkısı olmuştur. ATM'ler, telefon bankacılığı, ev ve iş yeri bankacılığı, satış noktası terminalleri türünden uygulamalar, bankacılık hizmetlerini müşterinin bulunabileceği çeşitli ortamlara taşımıştır. Bir anlamda müşteri nerede ise bankacılık orada yapılmaktadır. Şubelerde oluşturulan, müşteri ilişkilerinden sorumlu kadroların ortaya çıkışı da müşteri odaklı organizasyon çabalarındandır [270]. Şubelerin yeni mekanlara taşınması çabaları da bankaların müşterilerine fiziksel olarak daha yakın olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Özellikle parasal hacimleri büyük işlemlerin gerçekleştirildiği, az sayıda müşteriye hizmet edilen ve ilişkilerin ev atmosferini andıran bir ortamda yürütüldüğü özel bankacılık şubelerinin ortaya çıkması da müşteri gruplarının birbirinden ayırt edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Daha çok tüketicilere ve küçük ve/veya orta ölçekli şirketlere hizmet eden şubelerde de müşteri ilişkilerini yürüten yetkililer yer almaktadır. Bu birimlerin yetki ve sorumlulukları bankadan bankaya değişebilmektedir. Bunlar bazı bankalarda, gittikçe artan hizmet çeşitleri ve farklılaşan birimler arasında gerekli olan iletişim ve koordinasyonun kurulması ve müşterinin yönlendirilmesi amacıyla hizmet etmektedirler.

Şubelerin bu farklı müşteri gruplarına göre gerek yönetim gerekse organizasyon olarak farklılaştırılmasının örneklerine, Yapı ve Kredi Bankası ve İktisat Bankasında rastlanmaktadır. Benzer şekilde Barclays Bank'ta da 2900 şubeden

269 Davis, s. 53.

270 Cohen, s. 86.

120'si daha sofistike hizmetlerin pazarlandığı "ana" şubeler olarak adlandırılmaktadır [271].

a. Ticari Banka Organizasyonlarındaki Yeni Bölümler

Çok değil, bundan en fazla sekiz yıl önce bir ticari bankanın genel müdürlükteki bölümleri şöyle sıralanabilirdi: Krediler, dış işler, iştirakler, teftiş, iktisadi araştırmalar, istihbarat, mevduat ve bankacılık hizmetleri, personel, muhasebe, etüd planlama ve organizasyon, idari işler, inşaat ve emlak [272]. Benzer şekilde şube organizasyonlarında yer alan bölümleri de şöyle sıralamak mümkündür: Muhasebe, vezne, alacaklı ve borçlu cari hesaplar, mevduat, kredi servisi, iskonto, iştira, teminat mektupları, emtia karşılığı avans servisi, tahsil senetleri, havale, kambiyo, istihbarat, haberleşme ve yayın.

1990'lı yılların başlarından itibaren Türk ticari bankalarının organizasyon şemalarına bakıldığında (Bkz.: Ek 3 - 22) ise bazı yeni bölümler karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bireysel bankacılık, fon yönetimi, menkul kıymetler, pazarlama, stratejik planlama, kalite yönetim ve iletişim koordinatörlüğü, toplam kalite koordinasyon ve kurumsal iletişim bölümü. Şubelerde bulunan bölümlerin verdiği hizmetlerin bir kısmı paket hizmetler şeklinde müşterilere sunulurken, şube organizasyonlarına da yeni bölümler ve kadrolar dahil edilmektedir. Örneğin, müşteri temsilcisi, kalite yönetmeni, müşteri danışmanı, pazarlama yetkilisi.

Ticari bankalar rekabet koşullarında ayakta kalmak, hizmet çeşitlerini genişletmek, pazar payını artırmak ve daha iyi müşteri hizmeti sunmak gibi nedenlerle bilgi teknolojisinin sunduğu olanaklar üzerinde daha da yoğunlaşmaktadır. Araştırma kapsamındaki bankaların çoğu yeniden örgütlenme çalışmaları yapmaktadır. Banka organizasyonlarında var olan bölümlerin adları değiştirilmekte, tekrarlı işler ortadan kaldırılmakta, benzer faaliyetler tek bir bölümde toplanmakta ve faaliyetler yeni bölümlendirme ölçütlerine göre yeniden gruplandırılmaktadır. Bunun yanı sıra gelişmeye açık ya da ileride bankanın faaliyetleri arasında önemli bir konuma gelebilecek yeni bölümler de ayrı birimler olarak organizasyon yapısında yer almaktadır.

Yeni banka organizasyonlarında yer alan ve önemle üzerinde durulan faaliyetlerden bazıları şunlardır :

271 Davis, s. 62.

272 Geylan, s. 86 - 103.

- Bireysel bankacılık faaliyetleri
- Pazarlama faaliyetleri
- Kurumsal hizmetlerin çeşitlenmesi
- Yatırım bankacılığı faaliyetleri
- Fon yönetimi

Örneğin bazı banka organizasyonlarında (Esbank, Bank Ekspres) "*kurumsal finansman*" adı altında yeni bir bölüm de dikkati çekmektedir. Bank Ekspres'te bu bölümün faaliyetleri şöyle açıklanmaktadır [273]:

".....danışmanlık hizmeti çerçevesinde şirketlerin halka açılması, şirket değerlemesi, alım-satım ve birleşmeleri, proje finansmanı, fizibilite çalışmaları, şirketlerin aktif ve pasif yapılarının yeniden düzenlenmesi, genel ekonomi, sektörler ve hisse senetleri, borsada işlem gören firmalar ile ilgili çeşitli analizlerin gerçekleştirilmesi."

Bilgi teknolojisi, ekonomik gelişmeler, yasal esneklikler, değişen müşteri talepleri ve rekabet ticari bankaların bireysel bankacılık, yatırım bankacılığı ve toptancı bankacılık gibi başlıklar altında faaliyetlerini genişletmelerine neden olmuştur. Bunlarla birlikte ticari bankalarda uzmanlaşma eğilimi artmış ve bölümlerin yatay ya da dikeyde farklılaşmalar meydana gelmiştir. Örneğin bireysel bankacılık bölümü olsun ya da olmasın hemen hemen her bankada "*kredi kartları bölümü*" bulunmaktadır. Bu bölümlerde, kredi kartı taleplerinin incelenmesi, limitlerin tespit edilmesi, kredi kartı sahiplerine hesap ekstresinin gönderilmesi, kredi kartı ile yapılan alışverişlerde, belirli miktarların üzerindeki tutarlar için kredi kartlarına ilişkin yetki araştırmalarının yapılmasının sağlanması, kredi kartlarının yenilenmesi türünden faaliyetler yerine getirilmektedir.

273 Bank Ekspres Faaliyet Raporu, 1992, s. 10.

Günümüzde özellikle bireylerin hedeflendiği finansal hizmet pazarında sunulan bankacılık hizmetleri, teknolojinin de etkisiyle oldukça çeşitlenmiştir. Eskiden bankalar için çoğunlukla kaynak sağlayıcı konumundaki bireyler, bankacılık hizmetlerinin ve dolayısıyla gelirlerinin (faiz gelirleri dışında) çeşitlenmesiyle birlikte önem kazanmaya başlamıştır [274]. Günümüzde bireysel bankacılık bölümünün pek çok ticari bankanın organizasyonunda yer aldığı görülmektedir.

Tüketicilere yönelik her türlü finansal hizmetlerin sunulduğu bireysel bankacılık bölümü, sermaye piyasasına ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği yatırım bankacılığı birimleri, seçkin ve az sayıda müşteriye tüm finansal hizmetlerin sunulduğu toptancı bankacılık birimleri ticari banka organizasyonlarında yer almaya başlamıştır. Örneğin Esbank'ta *bireysel bankacılık bölümü* yeni oluşturulmuştur. Bu bölüm içinde faaliyetler bankacılık hizmetleri ve tüketici kredileri olmak üzere hizmet temeline göre gruplandırılmıştır. *Bankacılık hizmetleri bölümü*, ATM'ler, ATM'lerle ilgili işlemler ve kredi kartlarından sorumludur. *Tüketici kredileri* bölümünde ise her türlü ferdi kredilerin pazarlanabilmesi için gerekli olan çalışmalar saptanmakta ve denetlenmektedir.

Bu yeni bölümlendirme şubelere de yansımış, bazı şubeler hem hitap ettikleri pazar, hem organizasyon hem de hizmet sunma süreci olarak diğerlerinden farklılaşmaya başlamıştır. Bunun en çarpıcı örneği, farklı bankalarda farklı şekilde adlandırılan (toptancı şubeler, kat bankacılığı şubeleri, özel bankacılık birimleri gibi) ve sadece özel bir müşteri grubuna hitap eden az sayıdaki şube ya da birimlerin bankalarda yer almasıdır. Örneğin, Yapı ve Kredi Bankasının Ankara, İzmir, Bursa ve İstanbul'da sadece 75-100 müşteriye hitap eden ve toptancı bankacılık hizmetleri sunan 11 şubesi bulunmaktadır. İşlemlerde bürokrasinin minimum düzeyde yer aldığı, yetki devrinin yüksek olduğu bu şubelerde diğer şubelere göre pazarlama ağırlıklı çalışma düzeni söz konusudur. Bu şubelerde daha çok uzman personel görev yapmaktadır. Müşterilerle yüz yüze görüşme sağlanabilecek şekilde düzenlenmiş bu ortamlarda banko ya da vezne gibi

274 Hem bireylerin bankalardan beklentilerinin artması, hem de bankalar için bireylerin anlam kazanması birbirleriyle içiçe geçmiş konulardır. 1989 yılında hazırlanan OECD raporunda bu konuları yakından etkileyen iki gelişmeden söz edilmektedir. Bunlardan ilki, ayrı ayrı bireylerin ve hane halkının gelirlerinde ortaya çıkan artış ve bu artışa paralel olarak elde etmeyi umdukları finansal hizmetlerin (finansal kıymetlerin yönetimi için danışmanlık hizmet talepleri gibi) çeşitlenmesidir. İkincisi ise bireylerde banka ile iş yapma alışkanlığının yaygınlaşmasıdır. Özellikle son yıllarda ülkemizde de yaygınlaşan bireylerin maaş ödemelerinin ATM'lerden sağlanması, buna bağlı kredi ve diğer bir takım hizmetlerin de yaygınlaşması dikkat çekmektedir. Bu konuda bkz.: Bröker, s. 20 - 21.

ayırımlar ve uygulamalar da bulunmamaktadır. Hizmetler, iş merkezlerinde, genellikle müşterilere fiziksel olarak yakın mekanlardan sunulmaya çalışılmaktadır. İktisat Bankasının Etilerdeki "*özel bankacılık birimi*", şubelerden tamamıyla farklı bir yerleşim planına sahiptir. Görüşme yapılan yetkililer amaçlarının "*portföy yöneticiliği yapmak*" olduğunu belirtmişlerdir. 1992 yılında kurulan birimde hem merkeze bağlı terminaller hem de kişisel bilgisayarlar kullanılmaktadır. Pazarlama ve operasyondan sorumlu 6 uzmanın görevli olduğu birim, bir deneme dönemi geçirmektedir. Bu konuda diğer bankaların olumlu ve olumsuz tecrübeleri olduğunu belirten yetkililer, belirli müşterilerine daha farklı bir ortamda ve daha ayrıcalıklı hizmet sunma arayışı içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde ATM'lerin üniversite kampüslerine, havaalanlarına, alışveriş merkezlerine yerleştirilmesi de bankaların müşterilerine mümkün olduğunca yakın ve daha uygun koşullarda hizmet sunma çabalarının bir göstergesidir. Özellikle banka içinde tanıdıkları vasıtasıyla işini gördüren müşterilerle, diğer müşteriler arasındaki farkı ortadan kaldırarak standart hizmet sunma fırsatı veren bu makinalar, çoğunlukla küçük mevduat sahibi öğrenciler ve ücretli kesim tarafından tercih edilmektedir.

Türkiye'de bankalar arasındaki rekabet artmaktadır. Bu nedenle ticari bankalarda pazarlama fonksiyonu önem kazanmaktadır. Diğer ülkelerin banka organizasyonlarında da pazarlama bölümlerinin yer aldığı ve bankacılık konusunda tecrübesi olmayan profesyonel pazarlama elemanlarının istihdam edildiği bilinmektedir. Özellikle tüketim maddelerinin pazarlanmasında uzman olan kişiler, finansal hizmetler konusunda yetiştirilerek, finansal ve/veya finansal olmayan araçlarla motive edilerek, pazarlama faaliyetlerinde görevlendirilmektedirler [275]. Citibank, Deutsche Bank, Wachoiva Bank, Bankers Trust, pazarlama yetkililerinin ve müşteri temsilcilerinin yer aldığı bankalara örnek verilebilir [276].

Bazı ticari banka şubelerinde yer alan *müşteri temsilcileri*, müşterilerine alternatifli finansal çözümler sunmanın yanı sıra, şube portföyüne uygun potansiyel müşterileri belirlemek için piyasa araştırmaları da yapmaktadırlar. Müşteri temsilcilerinin faaliyetleri sonucunda şubelere gelen işlemler, operasyon bölümünde görevli uzmanlar tarafından teknik ve işlem analizleri yapılarak tamamlanmaktadır. Bazı bankalarda sadece bir büyük şirketin finansal işlerinden

275 Davis, s. 133 - 134.

276 Bu konuda bkz.: Davis, s. 53 - 64.

sorumlu tutulan bu kişiler, temelde pazarlamadan sorumlu, kendileri için çalışan bir ekip kurarak işlerini yürütürler ya da bankadaki tüm bölümlerde müşterisi adına yapılan işleri idare ederler [277]. Örneğin Esbank şubelerinde 1980'li yılların ortalarından beri görevli *müşteri temsilcileri*, tamamen ticari müşterilere yönelik faaliyette bulunmaktadırlar. *Firma temsilcisi* olarak da adlandırılabilir bu kişiler, *pazarlama yöneticisine* karşı sorumludurlar. Ayrıca bankanın şubelerini daha aktif bir pazarlama birimi haline getirme ve performansa dayalı ücret yapısı kurma planları bulunmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankasının perakende, toptan ve bireysel bankacılık faaliyetlerinin her birine ait ayrı pazarlama bölümleri vardır. Bu bölümlerde, sözkonusu yönetimlere bağlı şubelerdeki hizmetlerin fiyatlama ve pazarlama faaliyetlerine, bankanın prensipleri doğrultusunda destek hizmeti verilmektedir. *Perakendeci bankacılık - pazarlama bölümü*, 349 şube aracılığıyla müşteri ihtiyaçlarını saptamaya ve bunları karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Yapı ve Kredi Bankası şubelerinde doğrudan *şube yöneticisine* bağlı olarak çalışan *müşteri temsilcisi*, ATM'ler ve plastik kartlarla ilgili her türlü problemin çözümünde ve kredi kartları, mevduat hesabı kartları, tüketici kredileri vb. konularda müşterilerin bilgilendirilmesi, başvuruların kabul edilmesi ve sonuçların müşteriye iletilmesinde bir ara birim olarak görev yapmaktadır. Bu birim, Yapı ve Kredi Bankasının bireysel müşterilere yönelik yapılanma stratejisinin göstergesi de sayılabilir.

Pamukbank şubelerinde yer alan *müşteri ilişkileri yöneticisinin* görevleri ise şöyle özetlenebilir:

- Şube yöneticisi ile birlikte şube hedeflerini belirlemek
- Şubenin bulunduğu piyasadaki ekonomik hareketleri ve rakip kuruluşların politikalarını, hizmet, kredi ve mevduat temini konularındaki çalışmalarını izlemek ve bu konuda bölümünü yönlendirmek
- Banka ve şube hedefleri çerçevesinde potansiyel ve mevcut müşteriler için pazar araştırması yapmak ve ziyaretleri planlamak
- Mevcut ya da yeni kredi müşterilerinin kredi taleplerini incelemek ve uygun bulduklarını şube yöneticisinin görüş ve onayını alarak genel müdürlüğe iletmek, sonuçları izlemek

- Yönetimi altındaki müşteri ilişkileri yetkililerinin müşteri bazında plan hazırlamalarını, müşterinin performansının devamlı takibini sağlamak ve denetlemek
- Mali analiz, pazarlama ve bankacılık işlemleri gibi konularda elemanlarını izlemek ve varsa açıklarının kapatılması yönünde faaliyetlerde bulunmak

Pamukbankda müşteri ilişkileri bölümünde, pazarlama faaliyetleri ile müşteri ilişkilerinin birarada yürütüldüğü dikkati çekmektedir. Yapı ve Kredi Bankasının şubelerinde pazarlama ve müşteri ilişkileri farklı kişiler tarafından yerine getirilmektedir.

Garanti Bankasının genel müdürlük organizasyon şemasında (Ek 7), özellikle kurumsal bankacılık faaliyetlerinde pazarlama fonksiyonuna verilen önem dikkati çekmektedir. Farklı sektörlerde uzmanlaşmaya fırsat tanıyan bu bölümlendirme, banka organizasyonunda belirli sektörlerde yer alan müşteri gruplarına odaklanmış bir yapı ortaya koymaktadır. Görüşme yapılan yetkililerce, bankanın bireysel bankacılık faaliyetleri üzerinde yoğunlaşması nedeniyle mevcut organizasyona yeni bölümlerin eklendiği belirtilmiştir. Krediler ve kurumsal bankacılık bölümüne bağlı tüketici kredileri bölümü, perakende bankacılık bölümüne bağlı kredi kartları bölümü, bireysel faaliyetlerin banka organizasyonunda yatay farklılaşmanın söz konusu olduğunu göstermektedir. Şubelerde de pazarlama fonksiyonundan sorumlu kadrolar yer almaktadır.

İktisat Bankasının 1988'deki pazara yönelik örgütlenme çabaları, Krediler bölümünün *risk takibi* ve *kredi pazarlama* alt bölümlerine ayrılmasına neden olmuştur. Bankanın özellikle pazarlama konusunda uzmanlık alanının oluşmasına, pazarlama faaliyetlerinin planlanması ve denetlenmesine önem verdiği gözlenmiştir. T. Dış Ticaret Bankasının şubelerinde de işinin % 80'ini dışarıda yerine getiren *pazarlama yetkililerinin* olduğu belirtilmiştir.

Genel Müdürlük örgütünde yeni sayılabilecek diğer bölümler de *fon yönetimi* ve *menkul kıymetler* veya *sermaye piyasaları* bölümleridir. Hem ülkedeki bankalar arası para piyasası işlemlerinin gerçekleştirildiği hem de dünya para piyasalarından alım satım işlemlerinin yapıldığı fon yönetimi bölümleri, ticari bankaların döviz kuru ve faiz risklerinden korunmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bölümlerde işlemler bilgi teknolojisi sayesinde anında yapılabilmektedir.

Aynı şekilde teknoloji sayesinde dünya borsalarıyla yapılan menkul kıymet alışverişleri *menkul kıymetler* bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Londra, New York, Tokyo borsalarının anında izlenebilmesi, dünya ekonomileri ile

bütünleşmeyi kolaylaştırmaktadır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın bilgisayara geçme çalışmaları devam ettiği için ülkemizdeki ticari bankalar şimdilik telefon, faks, teleks gibi iletişim araçları ile genel müdürlük merkezine haber ulaştırabilmektedirler. Finansal bilgi sağlayıcı kurumlar (veritel, reuters gibi) borsanın günlük seansları ile ilgili anlık değişimlerin ekranlardan izlenmesini sağlamaktadır. Bu ekranlardan hem ticari bankaların menkul kıymetler bölümü uzmanları hem de bankaya gelen yatırımcılar faydalanabilmektedir. Menkul kıymetler bölümü, ticari bankaların bir aracı kurum gibi çalışarak komisyon gelirlerini artırmalarına ve örgüte yeni uzmanların girmesine neden olmuştur.

Ticari bankalardaki menkul kıymetler ve fon yönetimi bölümleri tamamen teknolojiye bağımlı iş görmektedirler. İşlem ağlarının ve finansal bilgi sağlayıcılarla iletişimin hayati önem taşıdığı bu bölümlerde konusunda uzman, belirli limitler içinde yetkili olan, bankanın ve müşterinin fonlarını yönetebilecek elemanlar çalıştırılmaktadır. Bu bölümlerde ekip çalışmasının yoğunlukta olduğu gözlenmiştir. Bu bölümlerin bulunduğu bankalara örnek olarak Esbank, Yapı ve Kredi Bankası, İktisat Bankası, T. Dış Ticaret Bankası ve Pamukbank verilebilir.

İktisat Bankasının genel müdürlüğünde yeni oluşturulan *kontrol bölümü*, şubelerle fon yönetimi arasında iletişim, denetim, koordinasyon sağlamak ve atıl paranın en uygun şekilde kullanılmasını gerçekleştirmek amacı ile kurulmuştur. Fon yönetimi bölümüyle iletişimi, şubelerdeki *iç yönetmenler* kurmaktadır [278].

Esbank'ta *fon yönetimi bölümünün* çalışmalarının 1988 yılından itibaren hızlandığını belirten yetkililer, bu bölümde Reuters, Dealing, SWIFT, EFT (hem Merkez Bankası ile hem de diğer bankaların kendi aralarında mesaj ve para

278 İktisat Bankası şubelerinde şube yöneticisine bağlı iki bölüm bulunmaktadır. Bunlar pazarlama ve operasyon bölümleridir. Pazarlama bölümünün yönetiminden sorumlu olan kişi "dış yönetmen", operasyon bölümünün yönetiminden sorumlu olan kişi ise "iç yönetmen" olarak adlandırılmaktadır.

transferlerinde kullandıkları sistem) sistemlerinden yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Veritel ve Reuters hizmetlerinden yararlanan menkul kıymetler bölümünde ise pazarlama elemanları yer almaktadır.

Türk ticari bankalarında geleneksel kredi ve mevduat hizmetlerine ek olarak bireysel bankacılık hizmetleri yanında yatırım danışmanlığı, portföy yöneticiliği, menkul kıymet işlemleri yapılmaktadır. Önümüzdeki yıllarda pek çok şirketin halka açılma konusunda daha fazla talepleri olacağının beklentisi içindeki bankalar, buna ilişkin yeni hizmet türlerine kendilerini hazırlamaktadırlar. Bunlara örnek olarak, yatırım danışmanlığı ve portföy yöneticiliği verilebilir. Bu tür faaliyetlerin bankalarda yer almasına izin verilmesi organizasyona yeni bölümlerin eklenebileceğini göstermektedir [279].

Türk ticari banka organizasyonlarında yaygın olmayan, ancak değişen yönetim anlayışlarının bir göstergesi sayılabilecek iki yeni bölüm dikkati çekmektedir. Bunlar *stratejik planlama* ve toplam kalite felsefesini yansıtan *kurumsal kalite ve iletişim* bölümleridir.

İşletmelerin çevrede meydana gelen değişimlere her zaman başarıyla uyum sağlayamadıkları bir gerçektir. Özellikle yöneticilerin yetersiz kaldığı durumlarda, çevrenin fırsat ve tehditlerine uygun tepkiler her zaman kolaylıkla verilemez. Bu gibi durumlarda işletmeler bir krizle karşılaşabilirler. Stratejik yönetim, bu değişikliklere uyum sağlama ve rekabet üstünlüğünü ele geçirme amacına yönelik özel bir yönetim sürecidir. Bugün önemi giderek artan ve bütün örgütler için adeta zorunlu hale gelen stratejik yönetim, işletmelerin genel yönetiminin bir parçasıdır. Bu, dış çevreyle ilgilenen ve daha çok üst yöneticilerinin karar alanında yer alan bir süreçtir [280].

Artan bir hızla ve sürekli olarak değişen çevrenin, işletmelerle olan karşılıklı etkileşimi, bankaları da bu tür uygulamalara itmiştir. Bazı bankalar hem çevresel

279 Sermaye Piyasası Kurulu'nun aracılık faaliyetleri ve aracı kuruluşlara ilişkin esasların yer aldığı tebliğinde yatırım danışmanlığı ve portföy işletmeciliği veya yöneticiliğinin tanımı yapılmaktadır. Buna göre "yatırım danışmanlığı", müşterilere sermaye piyasası araçları ile bunları ihraç eden ortaklık ve kuruluşlar, şirket birleştirme ve el değiştirmeleri, şirketlerin finansman ihtiyacının karşılanması hakkında ve benzeri konularda yönlendirici nitelikte yazılı ve sözlü yorum ve yatırım tavsiyelerinde bulunulmasıdır. Portföy yöneticiliği ise kıymetli madenlere dayalı olanlar dahil olmak üzere sermaye piyasası araçlarından oluşturulan portföylerin müşteriler hesabına vekil sıfatıyla yönetilmesidir. Bu konuda bkz.: *Mevzuat Bülteni*, s. 136, 150.

280 Dinçer, s. 4.

değişimleri önceden tahmin etmek, hem de güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlamak için stratejik planlama bölümleri kurmuşlardır.

1985 yılından sonra Türk ticari bankalarından İş Bankası ve Yapı ve Kredi Bankasında *stratejik planlama* bölümleri oluşturulmuştur. Bu bölümlerin amaçları iki banka arasında farklılık göstermektedir. İş Bankasında doğrudan bir genel müdür yardımcısına bağlı ve uzmanlardan oluşan bir ekiple çalışan bu bölümün amacı, sektörü sürekli izleyerek, hem yeni hizmetler hem de organizasyon yapısı bakımından rakip bankalardaki gelişmeler konusunda üst yönetimi bilgilendirmektir. Sürekli değişen bir çevrede yaşayan ve giderek daha güçlü bir rekabetle karşılaşan bankanın, etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için ilkelerin ortaya konması çalışmalarında da bulunmaktadır. Ekip, günümüzde üst yönetimin tek başına tüm çevresel değişimleri görüp yorumlamasının mümkün olmadığını, bu konuda üst yönetime destek verdiklerini belirtmektedir.

Yapı ve Kredi Bankasında *idari bankacılık* faaliyetleri başlığı altında, *eğitim organizasyon otomasyon yönetimi* ne bağlı olan *stratejik planlama grubu*, bankanın geleceğe yönelik zihin gücü olarak kabul edilmektedir. Bankanın "genelde günü kurtarmaya yönelik yönetim anlayışlarındaki değişimin bir göstergesi" sayılabilecek bu bölümünde, çeşitli konularda öneriler üretilmektedir. Geleceğe ilişkin politikalar geliştirme, hedefler saptama, ileride girilebilecek piyasaları belirleme, verimlilik ve karlılık analizleri yapma ve buna bağlı olarak eğitim, organizasyon ve otomasyon planları hazırlama grubun faaliyetleri arasında yer almaktadır. Ayrıca bu uygulamalar için gerekli birimler arası koordinasyonun sağlanması da bu grubun görevleri arasındadır.

Ticari bankalarda yeni kurulan bölümlere bir diğer örnek de *kalite yönetim ve iletişim koordinatörlüğü* veya *kurumsal kalite ve iletişim koordinatörlüğü*dür. Araştırma yapılan bankalardan Yapı ve Kredi Bankası ve Bank Ekspres te rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektörde hedeflere ulaşabilmek için başvuru yeni bir yönetim stratejisi söz konusudur. Toplam kalite felsefesine oturtulan bu yönetim stratejisi, bir kuruluşun kendi çalışanlarının, müşterilerinin ve toplumun bir hizmet veya üründen memnun kalması gerektiği ve kalite probleminin herkesin problemi olduğu temeline dayalıdır [281].

281 Özde mal ya da hizmet üretildikten sonra kalite kontrol anlayışını reddeden bu yaklaşım, kalite kontrolünü işin başından sonuna kadar her aşamada, her düzeyde yer alması gereken ve kurumdaki tüm bireyleri, müşterileri kapsayan bir süreç olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuda bkz.: Nazmi Çakmak, *Toplam Kalite Yönetimi*, MESS Eğitim Vakfı, ISO 9000 Kalite Semineri, İstanbul, 28 - 30 Aralık 1992, s. 5.

Bu amaçla adı geçen bankalarda üst yönetime doğrudan bağlı olan kalite yönetim ve iletişim koordinatörlükleri oluşturulmuş ve bankalarının sektördeki yerini koruyabilmeleri ve/veya öne çıkabilmeleri için bu uygulama başlatılmıştır. Banka yöneticileri bu amaçla eğitimden geçmişler, kendi bünyelerindeki tartışmalarla bu yönetim anlayışının bankacılıkta uygulanması ve geliştirilmesi doğrultusunda çaba harcadıklarını belirtmişlerdir [282].

Ticari bankalarda yeni hizmetlerin çok hızla geliştirildiği ve bu hizmetleri ilk olarak müşterilerine sunan bankaların, diğer bankaların da çok kısa sürede benzer hizmetleri sunmaları nedeniyle, kısa dönemli bir avantaj elde ettikleri gözlenmektedir. Bu nedenle bankalarını diğer bankalardan ayıracak en önemli unsurun kaliteli hizmet anlayışı olduğunun bilincinde olan bankalarda toplam kalite felsefesi yeni yönetim stratejilerinin temelini oluşturmaya başlamıştır.

Günümüzde kaliteli hizmet sunmak, teknolojiyi doğru kullanmaktan geçmektedir. Bunun için de bilgi ve yönetimin çok önemli olduğu çağdaş bankacılık anlayışında kabul edilebilir hata payının sıfıra indirilmesi için çaba sarfedilmesi gerektiği görüşü yerleşmeye başlamıştır.

Bank Ekspres'te müşteriler üzerinde odaklaşan bir yönetim şekli esastır. Bu konuda bankanın yönetim kurulu başkanı İbrahim Betil, şunları söylemektedir [283]:

".....müşterinin tercihleri bizim ürün sunmamız ve yönetim modellerimizi geliştirmemiz açısından temelde çok yönlendirici olacaktır. Toplam kalitenin öngördüğü en önemli unsurlardan birisi de bu zaten. Bankamızda işlerin iyi gidip gitmediğine, ürünlerin tatmin edici olup olmadığına yine müşteri karar verecek.Yalnız müşterilerle değil, bankacılık sektörü içinde de işbirliği yapmak gibi bir düşüncemiz var. 73 bankadan biri olmak yerine 73 banka arasında, diğerlerine göre, kaliteli hizmet anlayışı biraz

282 Yapı ve Kredi Bankasında önceleri yapılmakta olan "Açıklık, Katılım ve Paylaşım" adlı panellerle, öncelikle banka içinde iletişimin artırılmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Burada amaçlarının, birimler arasındaki fısıltıların, huzursuzlukların yüksek sesle konuşulması ve hep birlikte tartışılması geleneğini yaratmak olduğunu belirten banka yetkilisi, başlangıçta informal olan bu toplantıların kurum içi iletişim ortamını güçlendirdiğini belirtmiştir. Bölümler ve bireyler arası bilgilendirme ve sıkıntıların açığa vurulması yönünde olumlu olarak nitelendirilen bu çabaların, toplam kalite kavramının banka içinde yaygınlaştırılmasında da faydalı olduğu savunulmuştur.

283 *Barometre*, 27 Nisan 1992, s. 2.

daha gelişmiş bir müessese olmak gibi bir hedefimiz var. Bankanın uzun vadede karlılığını sürdürebilmesi için başka çare de yok zaten. Devamlılığı sağlayabilmek için dengelerin iyi hesaplanması gerekiyor. Bir taraftan şube ağını genişletmek, bir taraftan belli bir imaj oluşturmak, bir taraftan da bu rekabet ortamında farklı hizmet verebilmek için bazı özverilerde bulunarak, felsefeyi, toplam kaliteyi, kurum kültürünü oluşturmamız gerekiyor. Bunlar zaman alacak işler....."

Hizmet stratejisini portföy yönetimi ve bireysel kredi ağırlıklı olarak ortaya koyan banka yetkilileri, örgütlenmelerini buna göre yaptıklarını ve yeni hizmet geliştirmede lider olma hedefleri olmasa da, yeni gelişmelere ortak olabilecek bir esnekliğe sahip olacaklarını belirtmektedirler.

Bank Ekspres'te müşterilerin de toplam kalite anlayışı çerçevesinde periyodik görüşlerinin alındığı belirtilirken, Yapı ve Kredi Bankasında bu çabalara henüz müşterilerin katılmadığı, katamadıklarını, merkez, bölge ve şube örgütlerinde kaliteye odaklanmış yoğun iletişim olanaklarının kurulmakta olduğu ve gelecekte müşterilerin de bu zincire ekleneceği ifade edilmiştir.

Bu uygulamaların genişletilmesinde ve koordinasyonunda bankaların büyüklükleri etkin olmaktadır. Her küçük bankanın mutlaka daha kısa zamanda sonuç alacağını varsaymak yanlış olmakla birlikte son yıllarda hız, esneklik ve özsermaye karlılığı açısından küçük bankaların daha avantajlı olduğu ortaya konmuştur[284].

b. Faaliyetleri Artan ve Önem Kazanan Bölümler

Ticari bankaların bu önemli geçiş dönemlerinde, özellikle faaliyetleri artan ve/veya farklı bir anlam kazanan bölümler söz konusudur. Gözlemler ve görüşmeler, organizasyon, eğitim, personel veya insan kaynakları ve bilgi işlem bölümlerinin iş yükünün arttığını ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamına alınan bankaların çoğunluğunda büyük çaplı yeniden örgütlenme çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar, verimliliği artırmak, bilgi teknolojisinin sunduğu olanaklardan yeterince yararlanabilmek, hizmet kalitesini yükseltmek, karlılığı artırmak gibi nedenlerle yürütülmektedir. Bankalar arasında bu nedenlerin öncelikleri farklılaşabilmektedir.

Araştırma sırasında elde edilen ticari banka organizasyonuna ilişkin faaliyetler aşağıda sıralanmıştır. Bu faaliyetlerin organizasyon ya da personel bölümünde oluşturulmuş ekipler tarafından yerine getirildiği gözlenmiştir.

Esbank: 1991 yılı ortalarında başlayan yeniden örgütlenme çalışmaları 1993 yılında tamamlanabilmiştir. Bu çalışma çerçevesinde işe uygun sayıda ve nitelikte eleman atanması ve çalıştırılabilmesi için norm kadro analizleri yapılmıştır. Bankanın yeniden örgütlenme çabaları, mevcut kaynaklardan en iyi şekilde yararlanabilmeye, bankanın personel verimliliğini sektör içindeki diğer bankalarla karşılaştırarak farklılıkların nedenlerini ortaya koymaya ve çözüm önerilerini geliştirmeye yöneliktir.

İktisat Bankası: 1992 yılı Haziran ayında başlayan yeniden örgütlenme çalışmalarının 1993 yıl sonunda tamamlanması planlanmaktadır. ABD'deki Loube firmasından bu konuda danışmanlık hizmeti alan bankanın, bu proje ile ilgili ekibinde genel müdür danışmanı ve organizasyon müdürü ile genel müdürlük ve şubelerden kilit pozisyonlarda görevli kişiler yer almaktadır. Daha etkin bir organizasyon yapısının kurulmaya çalışıldığı bankada idari işlemlerde merkezleşmenin ve dolayısıyla şubelerin tamamen bir pazarlama birimi gibi çalışmalarının sağlanması eğilimi vardır. Ayrıca şubelerde mevcut personelin eğitiminin sağlanmasına ve müşterinin banko banko dolaşmayacağı bir sistemin kurulmasına çalışılmaktadır.

İş Bankası: Şube organizasyonunda iyileştirme çalışmaları, şube kapatma/birleştirme uygulamaları ile personel yenileme çabaları sürdürülmektedir.

Vakıflar Bankası: Bankada organizasyon bölümünce görev yönetmelikleri hazırlama; norm kadro çalışması; yeniden örgütlenme çabaları söz konusudur.

Pamukbank: Organizasyon yapısı son olarak 1987'de düzenlenen bankada, bu çalışmanın kısa sürede yetersiz kalması nedeniyle, 1990'da yeniden örgütlenme çalışmaları yeniden başlatılmıştır. Kanadalı bir danışmanla birlikte sürdürülen bu çalışmanın 1993'ün ilk yarısında bitirilmesi planlanmıştır. Projenin şubeleri, bölge müdürlüklerini ve genel müdürlüğü kapsadığını belirten banka yetkilisi, yeniden örgütlenme çalışmalarının, iş değerlemesi, iş ve yetki tanımlarının yeniden yapılması; görev ünvanlarının belirlenmesi; kıdeme dayalı ücret uygulamalarından yapılan işe uygun ücret uygulamalarına geçilmesi ve bölge işlem merkezleri oluşturulması çabalarını içerdiğini ifade etmiştir.

Yapı ve Kredi Bankası: Bankanın yeniden örgütlenme çalışmaları 1993'te tamamlanmıştır. 1986 yılından beri sürekli değişim içinde olduklarını açıklayan banka yetkilisi, Yapı ve Kredi Bankasında tamamıyla yeni bir örgüt kurduklarını belirtmiştir. Bankada şu anda yeni yapıya geçiş dönemi yaşanmaktadır.

Garanti Bankası: Bankada Nisan 1993'te "*Sistem Geliştirme Projesi*" adı altında başlatılan ve 1994 yılı sonu itibariyle tamamlanması planlanan bir çalışma yürütülmektedir. Çalışmada hizmet kalitesini yükseltmek ve ilave kapasite yaratmak amacına yönelik olarak bütün iş akışlarının gözden geçirilmektedir. Bu çalışma şubeleri, bölge müdürlüklerini ve genel müdürlüğü kapsamaktadır. Organizasyon bölümü müdürünün etkin olarak rol aldığı projede görev alan kişilerin daha önceden organizasyon içinde bağlı bulundukları bölümler şunlardır: Teftiş kurulu, muhasebe, organizasyon, pazarlama, bankacılık hizmetleri, krediler ve kambiyo (bölge müdürlüğündeki), kredi kartları, krediler müdürlüğü, planlama - bütçe.

Garanti Bankasında devam eden bu çalışmanın şubelerin işlem merkezleri durumundan çıkartılarak satış merkezleri haline getirilmesi, çek takası, muhasebe, senet işlemleri, kredi değerlendirme gibi işlemsel faaliyetlerin bölgelere ya da ayrı bir merkeze taşınması durumunda oluşacak avantaj ve dezavantajların ortaya konulması, şubelerin faaliyetlerine göre yeniden sınıflandırılmaları ve organize edilmeleri türünden alt amaçları da bulunmaktadır. Proje toplam 14 kişiden oluşan iki ekip tarafından yürütülmektedir.

Dışbank: Dışbank ta kendisi ile görüşme yapılan bir yetkili ise, bankada yeniden örgütlenme çalışmalarının iki yıldır sürdürülmekte olduğunu belirtmiş; bu çalışmada organizasyon yapısında sürekli bir iyileştirme arayışı içinde bulunduklarını ifade etmiştir.

Özet olarak, ticari bankaların organizasyonlarının sürekli bir değişim içinde bulunduğu söylenebilir. Bankalar, amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak en uygun yapıyı kurmak için yoğun çaba harcamaktadırlar. Çeşitli konu uzmanları ve danışmanlardan oluşan proje ekipleri bu çabalar içinde rol almaktadır. Yapılan araştırmada ticari bankaların eskisine nazaran büyük çaplı proje geliştirme, yürütme, uygulama çabası içinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı, ticari bankaları günün ekonomik koşullarına ve sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri konusunda zorlamaktadır. Bu dönemde teknolojik alt yapı kadar, "*insan*" kaynağının önemini kavrayan bankalar, bu kaynağın yönetimi için gereken çabaları

artırmaktadırlar. Bankacılığın da içinde yer aldığı hizmet sektöründe, bu kaynağın taşıdığı önem, ticari bankalardaki personel yönetiminin ya da diğer adıyla insan kaynakları yönetiminin önemini daha çok gözönüne çıkarmaktadır. Bu nedenle, insan kaynağının niteliğini, verimliliğini ve iş tatminini artırmaya yönelik çalışmalar, bankalar içinde artmaya başlamıştır. Örneğin, Yapı ve Kredi Bankası, "çalışanlarının iyi bir işe sahip olmasını sağlama", "yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden en üst düzeyde yararlanabilme", "nesnel ölçütlerle değerlendirilen bir başarıya dayalı yükseltme", "iş hayatı boyunca tüm düzeylere eğitim olanağı sunabilme" gibi amaçları, *kariyer yönetimi* içinde gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Bilgi teknolojisi, daha önce de sözü edildiği gibi ticari bankaların ihtiyaç duyduğu eleman niteliklerini değiştirmiştir. Hızlı çevresel değişimler ve gittikçe artan rekabet de bankalarda insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır. Bunun farkında olan ticari bankalarda, eğitim faaliyetlerine olan ilgi daha da artmaktadır. Bilindiği gibi tüm işletmeler ve bireyler için geçerli olan "yaşam boyu öğrenme" gereği günümüzde en çok vurgulanan konulardan biridir [285]. Ticari bankacılıkta toplumsal değişim, para ile ilgili bilginin hızlı akışı, müşterilerin bankalardan beklentilerinin artması gibi faktörler bankacılık mesleğinin sürekli eğitim ile desteklenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bankada her düzeyden yönetici ve diğer çalışanları kapsayacak bir eğitime ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik, ticari bankalardaki eğitim faaliyetlerinin organizasyonun artmasına ve eğitim bölümlerinin banka içerisinde daha çok önem kazanmasına neden olmuştur. Pek çok bankada eğitim merkezleri kurulmuş ya da kurulmaktadır. Eğitim bölümü, ticari banka organizasyonunda genellikle ayrı bir bölüm olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Araştırma yapılan bankalarda yeni hizmetler, pazarlama, insan davranışları, yönetim gibi konularda eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırıldığı gözlenmiştir. Ayrıca teknolojinin gerektirdiği ve/veya teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli yenilenmesi gereken bilgi ve beceriler de söz konusudur. Özellikle teknolojik yatırımlar, bu teknolojiyi kullanacak insan gücünün yetiştirilmesini gerektirmiştir. Aynı zamanda dış çevrede gerçekleşen hızlı değişimler, bugüne kadar işe yarayan bilgileri yetersiz duruma getirmekte, becerileri ise başka yönlelere kaydırmaktadır. Eskiden bir bankada doğru faiz hesabı, doğru muhasebe kaydı yapabilmek bir ayrıcalık yaratırken, bugün bu işlemlerin yapılması bilgisayarlar sayesinde kolaylaşmış ve bu beceriler eski önemini yitirmiştir. Bugün gerekli ve geçerli olan

beceri, faiz oranlarının uygun saptanması ve muhasebe kayıtlarının kontrolü, tahlil edilmesi ve yorumlanmasıdır. Bu nedenlerle temelde tüm bankacılık sektörünün yeniden bir öğrenme süreci yaşamakta olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü teknolojinin şekillendirdiği yeni iş ortamında gelişmelerin, tepkilerin, sorunların izlenmesi ve işletmelerin bu doğrultuda zamanında gerekli değişiklikleri yapması, bu öğrenme sürecinin verimine bağlı olacaktır [286]. Türkiye'deki ticari bankaların yoğun bir şekilde bu tür bir öğrenme süreci içinde olduğu dikkat çekmektedir.

Bankacılık sektöründe artan eğitim ihtiyacı, gerek banka içinde gerçekleştirilen eğitimlerle gerekse yurt dışından sağlanan eğitim olanakları ile karşılanmaya çalışılmaktadır. Görüşmelerde eğitim bölümü yetkilileri, az şubeli bankalarda tüm personelin yılda hemen hemen iki kez eğitime tabi tutulması fırsatını yaratabildiklerini belirtmişlerdir. Büyük bankalarda bu ancak yılda bir kez yapılabilmekte, hatta bazı durumlarda tüm personelin bu eğitimlere katılması sağlanamamaktadır. Eğitim bölümündeki görevliler, yıl başında ve/veya daha kısa periyodlarla eğitim konuları hakkında personeli bilgilendirmektedirler. Bu konuda ilgililere eğitim almayı istedikleri konuları bildirebilecekleri formlar dağıtılmaktadır. Artan eğitim ihtiyacını yoğun bir şekilde hisseden banka personelinin, ihtiyaç duyduğu eğitim programları için kendiliğinden başvuru yaptığı ve eğitim bölümünü yönlendirdiği de olmaktadır. Ziraat Bankasının ancak % 20'si üniversite mezunu olan yaklaşık 40 000 personelinin eğitiminde büyük problemler yaşandığı belirtilmiştir. Görüşmede, eğitim faaliyetlerinin yaşamsal önemini idrak edemeyen bu bankanın bazı şube müdürlerinin, farklı konulardaki eğitim programlarına hep aynı kişileri gönderdikleri belirtilmiştir. İlgili şube müdürlerince gerekçe olarak da bu kişilerin zamanının diğerlerine göre daha uygun olması gibi hususlar öne sürülmüştür. Eğitim sorunlarını hafifletmek isteyen bazı bankalarda ise belirli görevlerdeki personeli yetiştirmek yerine, başka bankalardan yetişmiş eleman alımına öncelik verildiği gözlenmiştir. İktisat Bankasında personelin bilgi ve becerileri kadar sosyal yönlerinin artırılması da amaçlanmakta ve bu nedenle yıllık programlar yapılmaktadır. Bu amaçla "*eğitim ihtiyaç analiz formları*" kullanılmaktadır.

286 Bu öğrenme süreci ile hem banka içinde hem de diğer bankalarda yapılan hatalardan geri bildirim alınması ve bu bilginin bir değer yaratmada kullanılması kastedilmektedir. Pek çok banka bilgi teknolojisi uygulamalarında yapılan hatalar ve bu hatalardan alınan derslerden söz etmektedirler. Örneğin, ATM yatırımlarında, yönetim bilgi sistemlerinin iyileştirilmesinde başarısız banka politikaları yaşanmıştır. Bu konuda bkz.: Harry Scarbrough ve Ronnie Lannon, "The Successful Exploitation of New Technology in Banking", *Journal of General Management*, C. 13, S. 3, İlkbahar 1988, s. 44 - 45; Chorafas ve Steinmann, s. 48 - 49; Channon, s. 210.

Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve bu teknolojinin bankalar için değişen anlamı, bilgi işlem bölümlerinin faaliyetlerini de artırmıştır. Büyük ölçekli teknolojik yatırımlar ve sürekli yenilenme ihtiyaçları nedeniyle, bilgi teknolojisinin yönetimi banka içinde üst yönetimi meşgul eden ana konular arasına girmiştir. Ticari bankaların teknolojik yenilenme çabalarını kurumsallaşma çabaları içinde düşünen bankacılar, insan gücü kaynaklarına büyük önem vermeyi, yönetim anlayışlarının ve organizasyon yapılarının değişmesini uluslararası standartları yakalamanın bir gereği olduğunu belirtmektedirler [287]. Bu dönemde pek çok banka bilgi işlem uzmanları istihdam etmiş ve bilgi işlem merkezlerini ayrı binalara ya da ayrı mekanlara taşıma gereği duymuştur. Bu dönemde bilgi işleme ilişkin kapasite tahminleri, genellikle gerçekleşen durumun gerisinde kalmıştır. Bankalar umdukları süreden daha önce yatırımlarını genişletme ihtiyacı duymuşlardır [288].

Ticari banka organizasyonlarında *bilgi işlem bölümleri* genellikle bir genel müdür yardımcısına bağlı bulunmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve bankalardaki işlem hacimlerinin özellikle sayı olarak sürekli artması, bilgi teknolojisinin yönetimini gerektirmektedir. Yeni yatırımlar ya da mevcut yatırımların iyileştirilmesi konusu bilgi işlem çalışanlarını gelişmeleri sürekli izleme ve çözümler üretmeye yöneltmektedir. Teknolojiye olan ilgi, giderek daha kaliteli hizmet sunmaya yönelmekte, teknoloji destekli hizmet sunma uygulamaları yaygınlaştırılmakta ve yeni hizmetlerin üretimi çalışmaları yoğunlaşmaktadır. Yeni hizmetler üretmek için konunun uzmanları, yazılım ve donanım uzmanları ve sistem analistlerinden oluşan gruplar tarafından yürütülen projeler artmaktadır. Örneğin araştırma sırasında Pamukbankta ofis otomasyonu projesinin, Vakıflar Bankasında elektronik posta, optik bilgi depolama ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemi kurma projelerinin yürütüldüğü gözlenmiştir. Yapı ve Kredi'de ise *elektronik posta projesi* yeni uygulamaya konmuştur.

Ticari bankalarda bilgi işlem hizmetlerinin banka içinden veya ayrı bir şirketten sağlanması yönünde farklı uygulamalar söz konusudur. Türk ticari bankalarından İş Bankası, Pamukbank, İktisat Bankası gibi bankalarda bilgi işlem faaliyetlerinin, Genel Müdürlük bünyesinde doğrudan bir genel müdür yardımcısına bağlı Bilgi İşlem Bölümünce yürütülmesi benimsenmiştir. Buna karşın Akbank, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası gibi bankalarda bu destek ayrı bir kuruluştan elde

287 *Bankacılar Dergisi*, S. 14, Nisan 1990, s. 1.

288 *Türkiye İktisat Gazetesi*, 15 Şubat 1993, s. 3.

edilmektedir. Görüşmelerde Yapı ve Kredi Bankasının Bilpa A. Ş. den, Garanti Bankasının Garanti Ticaret A. Ş. den, Akbank ın ise AKNET adlı kuruluştan destek aldığı belirtilmiştir.

Görüşme yapılan yetkililer, bilgi işlem faaliyetlerinin ayrı bir şirket tarafından yürütülmesinin gerekçelerini şöyle sıralamışlardır:

- Geliştirilen uygulamalara yönelik potansiyel bir pazarın olması
- Bu bölümdeki kişilerin zamanla tam kapasite kullanılamaması sonucunda, şirketlerin dışarıya iş yapma olanağının ortaya çıkması
- Belirli bir holdinge ya da gruba ait bankalarda bu şirketin, söz konusu grubun diğer işletme ya da bankalarına da hizmet verme durumunda olması
- Bilgi işlem personelinin genellikle yüksek ücret talep etmeleri nedeniyle bankanın genel ücret politikasına banka içinde ters düşülmesi durumunun ortadan kaldırılması [289]
- Genel Müdürlük bünyesinde yer alan bu tür bir merkeze karşı, iş talepleri konusunda ortaya çıkabilecek banka içi baskıların azaltılmak istenmesi ve öncelikler konusunda yaşanabilecek çatışmaların bir ölçüde engellenmeye çalışılması

Bank Ekspres yetkilileri, yazılım konusunda İnterbank'ın Intertech firmasının yazılımlarını satın aldıklarını, temel uygulamaların geliştirilmesi yönünde ise bilgi işlem bölümünün faaliyette bulunması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bilgi işlem hizmetlerinin ayrı bir şirket tarafından yerine getirildiği bankalarda, genel müdürlük organizasyonlarında otomasyon bölümü yer almaktadır. Garanti Bankasında *otomasyon müdürlüğü*nün fonksiyonunun Garanti Ticaret A.Ş. ile

289 1986 yılında bilgi işlem personel politikası, yöneticinin başlıca sorunlarından olmuştur. Örgüte yeni katılan bilgi işlem personeli ile klasik tip personel ve yöneticileri örgüt içinde bütünleştirmek, yöneticilerin en çetin sorunlarından birini oluşturmuştur. Bu nedenle bazı bankalar bu birimleri banka dışında kurmayı tercih etmişlerdir. Bu konuda bkz.: Kayhan Akduman, "Yönetim ve Bilgisayar", 3. *Türkiye Bilgisayar Kongresi Bildiriler*, İstanbul, Nisan 1986, s. 133 - 136. Örneğin Yapı ve Kredi Bankası, başlangıçta kendi bünyesinde yer alan bilgi işlem bölümünü sonradan banka dışında bağlı bir şirkete aktarmıştır. Ayrıca bir Yapı Kredi Bankası yetkilisi, özellikle bankacılık faaliyetleriyle doğrudan ilgili olmayan temizlik, bilgi işlem, inşaat-eylak gibi hizmetleri, asıl işi bu olan şirketlerden sağlamak yönünde bir politika gelişiminden söz etmiştir.

ilişkilerin koordine edilmesi olduğunu belirten bir yetkili, bu bölümde programcılarının yer almadığına dikkat çekmiştir. Yapı ve Kredi Bankası yetkilisi ise otomasyon bölümünün fonksiyonlarını şöyle sıralamıştır:

- Bilgi işlem hizmet taleplerinin projelendirilmesi
- Gelen programların test edilmesi ve banka içindeki uygulamaların gerçekleştirilmesi
- Eğitim desteğinin sağlanması
- Kullanılmakta olan programların güncelliğinin sağlanması
- Bir sorun çıktığında, banka içindeki bölüm personeli aracılığı ile çözüm aranması; çözümün mümkün olmadığı durumlarda ise bilgi işlem hizmeti veren şirket ile iletişim kurulması ve koordinasyonun sağlanması

Araştırma kapsamındaki bankaların bilgi işlem yapılarında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Başlıca iki grubun ortaya çıkardığı uygulamalar, banka organizasyonlarının da buna göre şekillenmesini beraberinde getirmektedir. Merkezi bilgi işlem düzeninde uçlardan sadece veri girilmekte, bu verilerin işlemlerden geçirilmesi, analizi, yedeklenmesi, konsolidasyonu türünden işler merkezde yerine getirilmektedir. Bu sistemde gerekli bilgiler uçlara merkezden dağıtılmaktadır. Dağıtılmış bilgi işlem sisteminde ise şubelerde veri girişi ve bu verilerin işlenmesi gerçekleştirilebilmekte ve merkeze sadece icmaller ve konsolide raporlar iletebilmektedir. Dağıtılmış bilgi işlem yapısına sahip Dışbankın bir yetkilisi, konunun banka personelinin niteliğine, mevzuata, yazılımın kalitesine, organizasyon yapısına ve benzeri değişkenlere bağlı olduğuna dikkati çekerek, merkezi sistemin maliyeti artırdığını, merkezin konsolide bilgiye ulaşmasının yeterli olduğunu ve iletişim alt yapısının tam anlamıyla uçlara istenilen hacimde ve istenilen şekilde verilmesini sağlayamadığını öne sürmektedir [290]. Araştırma kapsamındaki bankalarda uygulanan bilgi işlem yapıları ise şöyledir:

Yapı ve Kredi Bankası	Çevrimiçi/Dağıtılmış Bilgi İşlem
İş Bankası	Çevrimiçi/Merkezi Bilgi İşlem
Garanti Bankası	Çevrimiçi/Merkezi Bilgi İşlem
Pamukbank	Çevrimiçi/Dağıtılmış Bilgi İşlem
Dışbank	Çevrimiçi/Dağıtılmış Bilgi İşlem
Bank Ekspres	Çevrimiçi/Merkezi Bilgi İşlem
Esbank	Çevrimiçi/Dağıtılmış Bilgi İşlem

Bilgi teknolojisindeki son gelişmelerle bazı bankaların dağıtılmış entegre bilgi işlem yapılarına kaydıkları gözlenmektedir. Merkezi ya da dağıtılmış merkezi bilgi işlem yapılarının tercih nedenleri bankadan bankaya farklılık göstermektedir. Örneğin, Yapı ve Kredi Bankası yetkilileri, bütün verilerin ana sistemde tutulmasını gereksiz bulmaktadır. Ayrıca işlem hacmine bağlı olarak kısa zamanda ortaya çıkabilecek kapasite artırımını yatırımlarını engellemek ve şubelerdeki sorgulamalar için verilerin sürekli taşınması gereğini ortadan kaldırmak, bu bilgi işlem yapısının tercih nedenleri arasında sıralanmıştır.

c. Faaliyetlerin Yeniden Bölümlendirilmesi

Bir işletmede faaliyetlerin iyi bir biçimde gruplandırılması ve işletmenin gereksinimlerine cevap verecek bir bölümlendirme sisteminin uygulanması, işletmenin amacına ulaşmasında yardımcı olabilir. Bölümlere ayırmada dikkate alınması gereken temel ilkeler rehberliğinde işletmeler, yedi farklı esasa göre bölümlendirme yapabilirler. Bunlar fonksiyonlara, coğrafik temele, üretilen mamul veya hizmetlere, müşterilere, zaman temeline, sayılara, süreç veya araca göre bölümlendirme şeklinde sıralanabilir [291]. Ancak, işletmenin büyümesi ve faaliyet alanlarında çeşitlenme söz konusu olduğunda, tek bir bölümlendirme sistemi ile işletmenin amaçlarına hizmet etmesi zorlaşabilir. Bu nedenle pek çok bölümlendirme esasının bir arada kullanıldığı karma örgüt yapıları ortaya çıkabilir. Bu karma yapıda, farklı bölümlendirme sistemlerinin iyi yanlarından yararlanma durumu da söz konusu olabilir [292].

Eskiden çoğunlukla fonksiyonel ve coğrafi temele göre bölümlendirmeye giden çok şubeli ticari bankalarda, bilgi teknolojisiyle birlikte gelen yeniden örgütlenme çabaları sonucunda pek çok bölümlendirme ölçütünün birarada kullanıldığı görülmektedir. 1980'li yılların başından bu yana ticari bankalarda fonksiyonlara göre, müşteri (pazar) temeline göre, hizmet temeline göre ve coğrafi temele göre

291 Oluç, s. 242 - 250.

292 Özalp, s. 220.

bölümlendirmenin bir karışımı kullanılmaktadır [293]. Yirmi dört saat hizmet veren bilgi işlem bölümlerinde ise daha alt düzeylerde zaman temeline göre bölümlendirmenin kullanıldığını da söyleyebiliriz. Ticari bankalarda personel ve fon yönetimi (hazine) gibi fonksiyonel ayrımlara, sermaye piyasaları gibi hizmet gruplarına ve coğrafi, hizmet ya da fonksiyon temeline göre alt bölümlere ayrılmış müşteri gruplarına rastlanmaktadır [294].

Ticari bankaların müşteri grupları genelde 2'ye ayrılabilir. Bunlar, perakendeciler ve toptancılardır [295]. Bunun yanında her iki grubun da talep edebileceği yatırım bankacılığı hizmetleri söz konusudur. Perakende bankacılık, genelde tüketicilerin oluşturduğu müşteri grubunu tanımlamaktadır. Toptancı bankacılık hizmetlerinin müşterileri ise büyük şirketler, muhabir bankalar ve/veya kamu kurumları olabilmektedir [296]. Özet olarak, her pazar bölümü bir grup müşteriden oluşmakta ve bu gruplara sunulan hizmetler birbirinden farklı olabilmektedir.

Eskiden çoğunlukla ticari kredinin verildiği bankacılık sektöründe hizmet çeşidi bir hayli artmıştır. Bireysel hizmetleri ve uzmanlık isteyen yeni finansal hizmetleri içine alan bu hizmet türleri farklı pazar bölümlerine sunulmaktadır. Belirli bir pazar bölümünü oluşturan müşteri gruplarının da, belirli tutum ve taleplerinin olması olağandır. Bu durum, doğal olarak diğer gruplar için uygun olmayan daha özel bir organizasyon yapısı ihtiyacını ortaya çıkarabilir. Belirli pazar bölümlerine

293 Örgüt yapıları açısından konuya yaklaşan bazı yazarlar, fonksiyonlara, hizmetlere, bölgelere ve pazara dayalı farklı yapılardan söz etmektedirler. Araştırmalar, bazı yazarların pazara yönelik örgüt yapılarını, müşteri temeline göre bölümlendirmenin yapıldığı yapılarla eş anlamda tuttuklarını göstermektedir. Pazar kavramına daha geniş açıdan bakan yazarlar ise hizmet, müşteri ve bölgelere dayalı örgüt yapılarını pazara yönelik örgüt yapısı olarak adlandırmaktadırlar. Pazara göre bölümlendirmeyi bölgelere göre bölümlendirme ile eş anlamda ele alan yazarlar da vardır. Bu çalışmada ticari bankaların son yıllarda farklı müşteri gruplarının oluşturduğu pazar bölümlerinin, farklı taleplerine cevap verebilmek için müşteri temeline göre de bölümlendirmeye gittikleri görülmektedir. Bu nedenle müşteri temeline göre bölümlendirme, pazara yönelik örgütlenmenin bir göstergesi olarak kabul edilmiş ve eş anlamlı olarak ele alınmıştır. Bu konuda bkz.: Özalp, s. 185-220; Johnson ve Johnson, s. 15-18; Cohen, s. 85; Oluç, s. 246- 247; Dinçer, s.264; İlhan Cemalcılar, *Pazarlama*, İstanbul: Beta A.Ş., 1986, s. 220.

294 Davis, s. 65.

295 Johnson ve Johnson, s. 15.

296 Perakendeci bankacılık ve toptancı bankacılık ve/veya kurumsal bankacılık terimleri, bankaların şube sayıları konusunda da bir ipucu verebilmektedir. Kurumsal bankacılık faaliyetlerinin diğer faaliyetlere göre yoğun olduğu ticari bankalar az şubeli, perakende bankacılık faaliyetlerinde yoğunlaşan bankalar ise çok şubeli bankalardır. Bu konuda bkz.: Varlık, s. 36, 40.

hizmet sağlayan banka personeli, sıklıkla bu pazar bölümlerine ilişkin bilgi ve deneyime gereksinim duyacaktır. Bu kişilerin karşılaşılan sorunlarla başa çıkabilmeleri için belirli becerilere sahip olmaları gerekebilecektir. Bu açıdan müşteri gruplarına dayalı organizasyon yapısının üstünlükleri ve sakıncaları şöyle sıralanabilir [297]:

Üstünlükleri

- Belirli müşteri gruplarına yönelmiş bir grup personelin ortak çabası ve ilgisi söz konusudur.
- Personel, söz konusu müşteri grubuna ilişkin bilgi ve deneyim kazanabilir ve uygun beceriler geliştirebilir.
- Her bir organizasyon birimi kar merkez olarak algılanabilir.
- Fonksiyonel faaliyetlerin koordinasyonu daha iyi sağlanır.
- Genel yönetim bazında her bir müşteri grubuna yönelik uzman kadro oluşumu sağlar.

Sakıncaları

- İyi nitelikli personel gerektirmektedir.
- Merkezi hizmetlerin sağlanması ve kontrolü pek ekonomik olmamaktadır.
- Üst yönetimde farklı müşteri gruplarına ilişkin koordinasyon ve kontrol problemleri yaratmaktadır.

Bölümlendirme yapılarındaki değişimler, dünya finans pazarındaki pek çok bankada ortaya çıkmaktadır. Merrill Lynch'de 1981 yılındaki hizmet türlerine odaklanmış bir organizasyon yapısından, 1984 yılında müşterinin esas alındığı pazara odaklanmış bir organizasyon yapısına geçilmiştir. Rekabetin bunda büyük rol oynadığını belirten yetkililer, bir yıl süren çalışmalarında, gelecek için üzerinde önemle durulması gereken konunun müşteri ihtiyaçları ve istekleri olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunun en çarpıcı anlamı, şirketin satış ağırlıklı bir konumdan, pazarlama ağırlıklı bir konuma çekilmek istenmesidir. Çünkü Merrill Lynch'in stratejik planlamacıları, satmak istedikleri hizmetlerle, müşterilerinin ihtiyaçlarının her zaman birbiriyle çakışmadığını fark etmişlerdir. Bunun

sonucunda iki farklı grup oluşturulmuş ve tur. Bunlar Bireysel Hizmetler Grubu ve Sermaye Piyasası Hizmetleri Grubu'dur. Bunlardan ilki perakende satış pazarına, ikincisi ise şirketlerin oluşturduğu kurumsal pazarlara hizmet sunmaktadır [298]. Çok çeşitli finansal hizmetler içinden müşterilere seçme özgürlüğü tanıyan bu yaklaşımda pazarlama ve müşteri danışmanlığı konuları, 1985 yılından sonra Amerika ve Avrupa bankalarının önemle üzerinde durdukları konular haline gelmiştir. Bu nedenle son yıllarda bankalar, yeni hizmet geliştirme ve hatta örgütlenme çalışmalarında, pazar geliştirmede, resmi ya da resmi olmayan bir şekilde müşterilerinin düşüncelerini ve isteklerini araştırma eğilimi göstermektedirler [299]. Bunun sonunda da bazı bankalar "Biz hangisini daha iyi yapabiliriz?" sorusunu kendilerine sormakta ve stratejilerini yeniden gözden geçirmektedirler. Bazıları da rakiplerinin piyasaya çıkardığı her yeni ürünü hemen uygulamaya koymaya çalışmakta, bu yeni pazarlara adeta saldırmaktadırlar.

Union Bank of Switzerland'da organizasyonun ilk basamağında fonksiyonlara ve coğrafi temele göre bölümlendirme yapılmıştır.

Bu bölümler şunlardır [300]:

- Ticari Faaliyetler
- Finansal Faaliyetler
- Uluslararası Faaliyetler
- Lojistik ve İdari Faaliyetler

Bu bölümlerin her birine ait kurmay birimler bulunmakta ve yukarıda sayılan bölümlere bağlı birden fazla hat sorumlular yer almaktadır. Bankanın ticari bankacılık faaliyetleri ise iki alt bölüme ayrılmıştır.

- Toptancı Bankacılık Faaliyetleri
- Perakende Bankacılık Faaliyetleri

Perakende bankacılık faaliyetlerinin hedef kitlesini tüm ülke nüfusu, toptancı bankacılık faaliyetleri için hedef pazarı ise bankalar, büyük, küçük ve orta büyüklükteki şirketler oluşturmaktadır.

298 Hackman ve Silva, s. 228 - 229.

299 Davis, s. 60.

300 Chorafas ve Steinmann, s. 19.

Citicorp'ta ise müşteri gruplarına dayalı bir organizasyon yapısı vardır. Şirkette üç temel birim bulunmaktadır. Bunlar,

- bireysel bankacılık,
- kurumsal bankacılık ve
- yatırım bankacılığı

birimleridir. 1985'te yeniden örgütlenen şirkette sermaye piyasası ve döviz ticareti faaliyetleri yatırım bankacılığına; plastik kartlar ve bu kartlarla sunulan hizmetler ile tüketici kredisi faaliyetleri bireysel bankacılığa; şirketler ve hükümetlerle ilgili hizmetler kurumsal bankacılığa ait olacak şekilde düzenlenmiştir. Bu birimler arasında iyi bir ilişki ağı kurulmuş ve özellikle bireysel bankacılık faaliyetleri tüm birimlere hizmet verecek şekilde yapıya entegre edilmiştir [301].

İş Bankası

İş Bankası'nın genel müdürlük organizasyon şemasında (Bkz.: Ek 5) fonksiyonlara, hizmetlere ve bölge temeline göre bölümlendirmenin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bilgi teknolojisini yoğun bir şekilde kullanan bankalardan biri olan İş Bankası'nın organizasyonunda yatay farklılaştırmalar yapılmıştır. Kredilerin iki ayrı fonksiyonel gruba bölünmesi, kredi faaliyetlerinin genişlediğini göstermektedir. Kredi kartları bölümü ve üç ayrı merkezde bulunan *Kredi İzleme ve Finansal Analiz Bölümü*, bankanın organizasyonunda yer alan yeni bölümlerdir. Araştırmanın yapıldığı dönemde bankanın genel müdürlükte pazarlama bölümü oluşturma yönünde bir takım çabaları söz konusu idi.

İş Bankası'nın Ek 5'de yer alan yetkili şube organizasyon yapısında klasik bir şube organizasyonu gözlenmektedir. Yetkililer, menkul kıymetler ve mekanize servisler adlı bölümlerin şubelerde yeni oluşturulduğunu belirtmişlerdir.

Yapı ve Kredi Bankası

Genel müdürlük örgütünde bankanın faaliyetleri ilk basamakta ticari ve idari faaliyetler olarak ikiye ayrılmıştır.

Ticari faaliyetler, dört ayrı bölüm tarafından yürütülmektedir. Bunlar, *bireysel bankacılık, yatırım bankacılığı, toptan bankacılık ve perakende bankacılık faaliyetleridir.*

Bankanın yurt dışı ilişkileri ve fon yönetimi faaliyetleri ise "Dış İşler ve Fon Faaliyetleri" adı altında gruplandırılmıştır. Bu ayırıma gidilmesinin nedeni, her bir bölümün ayrı uzmanlık ve farklı bir organizasyon ve yönetim şekli gerektirdiği düşünüldüğü içindir. Örneğin bu faaliyetler altında sunulan hizmet türlerinin geliştirilmesi, fiyatlanması, pazarlanması, her bir bölüm için farklılaşabilmektedir. Toptan bankacılık hizmetleri sunan şubeler, seçkin ve özel ticari firmalara hizmet vermektedirler. Perakende nitelikli şubelerin müşterileri ise bireyler ve orta ölçekli ticari işletmelerdir. Yatırım ve sermaye piyasaları bölümü, yurt içi ve yurt dışı menkul kıymet alımı ve satımı, fon aktarma, tahvil pazarlama gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Fon yönetimi bölümü ise TL ve yabancı para bazında aktif-pasif yönetiminden sorumludur. Yeni organizasyonda kadro ünvanları değil, görev ünvanları öne çıkmıştır.

Yeni organizasyonla şubelerdeki ticari faaliyetlerde tek sesliliğin sağlandığını belirten yetkililer,

".....eskiden şube müdürü bir konuda on ayrı yere başvurmak zorunda kalabiliyordu. Ama şu anda tek bir yere başvurduğu zaman işini bitirebiliyor. Bunu sağlayan da bankanın bütününde iyi bir iletişim ağı kurulmuş olmasıdır"

şeklinde açıklamışlardır.

1986 yılından beri sürekli bir değişim içinde bulunduklarını belirten yetkililer, toptancı bankacılık faaliyetlerini 11 şubeden yürütmektedirler. Teknolojinin bankada kullanılmasıyla birlikte bankanın o güne kadar var olan organizasyonel yapı bozukluklarının daha çok hissedildiğini belirten yetkililer, sadece Yapı Kredi Bankasında değil, tüm sektörde değişim hızının arttığından söz etmişlerdir.

Bilgi teknolojisini, günün koşullarında bankanın sektördeki pazar payını korumak ve genişletmek açısından mutlaka gerekli bir alt yapı olarak gören Yapı ve Kredi Bankası, bölgelere yoğunlaşmak için iki bölgeyi bir genel müdür yardımcısına bağlamıştır. Bölge müdürlüklerini 8'e indiren banka, bölgeler için 4 genel müdür yardımcısını (bir genel müdür yardımcısı sadece iki bölgeden sorumlu) görevlendirmiştir. Bu durum, bankanın müşteri grupları, hizmet çeşitleri üzerinde

olduğu kadar, bölgeler üzerinde de yoğunlaştığını göstermektedir. Bankanın iç organizasyonunun hem günün ekonomik koşullarına hem de teknolojik koşullarına göre hemen adapte edilmesi gerektiğini belirten yetkililer, bunun Yapı Kredi'de sürekli olarak yapıldığını ve ivme kazandığını vurgulamışlardır.

Yapı ve Kredi Bankasının "*idari faaliyetler*" grubunda yer alan bölümler ise şunlardır: Mali işler, eğitim-organizasyon-otomasyon, personel, reklam - halkla ilişkiler, sosyal ve idari işler. Bunlardan ayrı olarak doğrudan genel müdüre bağlı iştirakler koordinatörlüğü, kalite yönetim ve iletişim koordinatörlüğü ve teftiş kurulu başkanlığı bulunmaktadır (Ek 3).

Pamukbank

Pamukbankın genel müdürlük örgütünün organizasyon şemasında faaliyetlerin fonksiyon, müşteri, hizmet ve bölge temeline göre bölümlendirildiği görülmektedir (Ek 10). İlk basamakta beşeri kaynaklar, hukuk işleri, mali kontrol, bilgi işlem ve teknik hizmetler grubu gibi fonksiyonel bölümler yer almaktadır. Ayrıca aynı düzeyde bireysel bankacılık ve kurumsal bankacılık hizmetleri grubu ile dış ilişkiler ve temsilcilikler, fon yönetimi ve menkul kıymetler merkezi grubu yer almaktadır. Bireysel bankacılık grubunun ise fonksiyonlara ve hizmet temeline göre alt bölümlere ayrıldığı gözlenmektedir. Bu gruba bağlı olarak kredi kartları, bireysel krediler, sigorta ve Bank24 gibi hizmet temeline göre ayrılmış bölümler vardır.

Çok şubeli özel bankalar arasında yer alan Pamukbankın genel müdürlük ile şube örgütleri arasında bölge müdürlükleri yer almaktadır. Bölgelerin organizasyon yapısında ilk basamakta genel müdürlükteki ilgili birimlere karşı sorumlu olan çeşitli fonksiyonel bölümler bulunmaktadır. Bunlar firma değerlendirme ve piyasa araştırmaları, krediler, mevduat ve bankacılık hizmetleri, mali ve idari işler, fon yönetimi ve müşteri ilişkileri bölümleridir.

Pamukbankın şube örgütlerinde bölgedeki iş hacmine göre şekillenmiş farklı organizasyon yapıları söz konusudur. Bu nedenle, şube yöneticisine bağlı bulunan bölümler farklılaşmaktadır. Aşağıda görüleceği gibi bankanın genel olarak 4 farklı grupta şubesi bulunmaktadır. Bunların alt tipleriyle birlikte 8 ayrı şube tipi ortaya çıkmaktadır.

- A tipi şube
- B tipi şube

B1 tipi şube

B2 tipi şube

B3 tipi şube

- C tipi şube

C1 tipi şube

- D tipi şube

Pamukbankın 4 ayrı tipteki şube organizasyon şemaları eklerde verilmiştir. En büyük şube olan A tipinde şube yöneticisinin altında TL. işlemleri, yabancı para işlemleri, mali kontrol ve müşteri ilişkileri bölümleri yer almaktadır. İkinci basamakta fonksiyonlara, hizmet ve müşteri temeline göre bölümlere ayırmanın bir arada kullanıldığı görülmektedir. Örneğin TL. işlemler bölümü, kurumsal hizmetler, bireysel hizmetler ve banko hizmetleri olarak alt bölümlere ayrılmıştır. Mali kontrol birimi altında fonksiyonlara göre bölümlendirme yapılmıştır. Bu alt bölümler koruma-güvenlik, haberleşme, mali kontrol ve tahsilattır. Bankada yeni hizmet geliştirme ya da teknolojik uygulamalarla ilgili araştırmalar yapan ekipler vardır.. Ayrıca banka şubelerinin yerleşim planlarının yeniden yapılmakta olduğu ve bireysel hizmet sunulan mekanlarla kurumsal hizmet sunulan mekanların aynı şube içinde birbirinden ayrılacağı açıklanmıştır. Bu konuda pilot uygulamaların başladığı belirtilmiştir.

Esbank

Bankanın genel müdürlük organizasyon şemasında ilk basamakta fonksiyonlara ve müşteri temeline göre bölümlendirmenin birlikte yapıldığı gözlenmektedir. Bu bölümler şunlardır: İdari faaliyetler, kredi uygulama ve kontrol, dış işler ve hazine, ticari bankacılık (kurumsal bankacılık), yatırım bankacılığı; bireysel bankacılık. Bankanın şubelerinin tamamı çevrimiçi ve gerçek zamanlı olarak çalışmakta, işlemler anında ilgili veri tabanlarına kaydedilmektedir. Esbank çalışanlarının % 55'inin üniversite mezunu olduğu ve aktif bankacılık görevi olanlar arasında bu oranın % 80'lere çıktığı vurgulanmıştır.

Bank Ekspres

Genel müdürlük ve şube örgütlerinde faaliyetlerin fonksiyonlara ve müşteri temeline göre bölümlendirildiği bankada 3 genel müdür bulunmaktadır. Yönetim kurulu başkanı ile yönetim komitesini oluşturan bu üç genel müdürün her biri farklı konularda sorumluluk taşımaktadırlar. Her biri ayrı bir genel müdüre bağlı olan bölümler şunlardır:

- Bireysel bankacılık ve yatırım bankacılığı hizmetleri
- Kurumsal bankacılık hizmetleri ve fon yönetimi
- İnsan kaynakları, otomasyon, bankacılık İşlemleri ve mali kontrol bölümlerini kapsayan operasyon yönetimi

Şubelerdeki kambiyo bölümünün her konuda yetkili olduğu belirtilen bankada, genel müdürlük örgütünde dış ilişkiler bölümü bulunmadığı dikkati çekmektedir. Bu örgüt yapısı ile Bank Ekspres diğerlerinden oldukça farklı bir yapı ortaya koymaktadır. Fonksiyonel uzmanlıktan tam anlamıyla yararlanmaya çalışılan ve koordinasyonun sağlanması için her türlü iletişim kanalının (yatay, dikey, çapraz) açık olduğu belirtilen bu bankada çalışanların % 60'ı üniversite mezunudur.

Garanti Bankasında ilk basamakta fonksiyonlara, müşteri temeline ve bölgelere göre bölümlendirmenin bir arada kullanıldığı dikkati çekmektedir. Bankanın teknolojik gelişmelerin de etkisiyle fon yönetimine ilişkin faaliyetlerin yürütülmesinde uzmanlığa dayalı bir iş bölümüne gittiği görülmektedir.

Genelde fonksiyonlara ve bölge temeline göre bölümlendirmenin yapıldığı **Akbank**'ın organizasyon yapısında hizmetlerin müşteri temeline göre bölümlendirildiği görülmektedir. Bankada bireysel bankacılık hizmetleri ve bireysel bankacılık pazarlama bölümünün, bilgi işlem ve sistem geliştirme bölümleriyle birlikte aynı genel müdür yardımcısına bağlı bulunduğu dikkati çekmektedir.

Faaliyetlerin fonksiyonlara göre bölümlere ayrıldığı **T.Dış ticaret Bankası**nda bireysel hizmetlerin sunulmaya başlamasıyla birlikte Bireysel Bankacılık bölümü oluşturulduğu dikkat çekmektedir.

Vakıflar Bankasının mevcut organizasyon yapısında ise fonksiyonlara, hizmetlere ve bölgelere yönelik bölümlendirme bir arada kullanılmıştır.

Sonuçta araştırma kapsamındaki bankaların çoğunda geniş çaplı örgütsel değişim eğilimi ortaya çıkmaktadır. Bankaların bazıları yapısal sorunları aşma yolunda bir hayli yol katetmişler, bazıları ise bozuk yapılarına yeni birimler ekleyerek,

yapılarının daha da kötü duruma gelmesine yol açmışlardır. Bu bankalarda aşırı ya da eksik örgütlenme görülmekte, bazı bankalarda ise faaliyetlerin gruplanmasında örgütlenme ilkelerine uyulmadığı dikkati çekmektedir.

d. Yeni Organizasyon Yapılarında Görülen Bölümler Arası Yetki İlişkileri

İşletmelerde bulunan bölümlerin yöneticilerine tanınan farklı yetkiler söz konusudur. Bunlar komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki olarak adlandırılmaktadır. Bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda üst'ün ast üzerindeki doğrudan doğruya emir verme yetkisine "komuta" yetkisi denir. Kurmay yetki ise danışılma ve öğüt verme yetkisidir. Organizasyon içinde bir bölüm başkanının, organizasyonun öteki bölümlerindeki görevlilerin yüklendikleri belirli işlemler, uygulamalar, politikalar veya başka konularla ilgili işlerden, kendi alanına girenler üzerinde taşıdığı yetkiye de fonksiyonel yetki denir [302].

Komuta birliği ilkesine aykırı olmakla beraber, fonksiyonel yetki uygulamasında çeşitli nedenlerle bir bölüm yöneticisinin görevi alanında, diğer bir bölüm yöneticisine yetki verilir. Bu tür bir yetki verilmesinin nedenlerinden bazıları şunlardır:

- Özel bilgi ve yeteneğe ihtiyaç olması
- Politikaların ve prosedürlerin değişik şekillerde yorumlanma tehlikesinin önlenmesi

Fonksiyonel yetkiye sahip bir bölüm yöneticisi kurmay bölümüne veya herhangi bir komuta bölümüne bağlı olabilir. Başka bir bölüm yöneticisinin, fonksiyonel yetkisine dayanarak yol gösterdiği bir bölümün ilgilileri, fonksiyonel yetkiyi uygulayana değil; kendi bölüm şeflerine raporlarını verirler; açıklamalarda bulunurlar. Kendi bölüm şeflerinin emirlerine, gözetim ve denetimine bağlıdırlar. Örneğin coğrafi temele göre bölümlere ayrılmış bir işletmede, bölümler doğrudan doğruya genel müdüre bağlı olmakla beraber, finans bölümü müdürü ve satış bölümü müdürü de satış ve finans politikalarının gerektiği gibi yürütülmesini sağlamak için bu bölümler üzerinde fonksiyonel yetkiye sahip olabilir.

Fonksiyonel yetki alanı dar ve belli olan bir yetkidir. Fonksiyonel yetkiye sahip olanın yetkisi belli bir alanda bir uzmanlık bilgisine sahip olmasından kaynaklanır. Fonksiyonel yetkiye sahip olan bir yöneticiye kendi yetki alanına giren konularda

herhangi bir karar alınmadan önce danışılması gerekir. Fonksiyonel yetkiye sahip yönetici, kendi yetki alanına giren konularla ilgili olarak, bölümlerde güdülmesi kararlaştırılan politikaların yürütülüp yürütülmediğine dikkat etmelidir. Ancak bir üst kademe, bunların yerine getirilmemesini veya uygulanmamasını isteyebilir.

Fonksiyonel yetki, çok kere işlerin nasıl ve ne zaman yapılacağını belirler; kime, neye ve nereye uygulanması gerektiği konusunda pek seyrek söz sahibi olur. Fonksiyonel yetki, ihtiyaç olan yerde, uzmanlaşmış bilgi ve görgüyü; veya özel yeteneği sağlar. En büyük sakıncası, komuta birliğini zedelemesi ve komuta yetkisini taşıyan şefin ast'ları üzerindeki prestijini sarsma tehlikesini yaratmasıdır. Gereksinim yoksa, fonksiyonel yetkinin genişletilmesinde titiz davranmalıdır. Komuta yetkisine sahip yöneticinin durumunu ve yeterli çalışmasını baltalayacak şekilde fonksiyonel yetki yaratılmasından sakınmalıdır. Özellikle çeşitli fonksiyonel yetkilerin uygulanması söz konusu olan hallerde, ast'lar üst'lerden hangilerini dinleyeceklerini şaşırabilirler.

Bütün bu sakıncalarına rağmen fonksiyonel yetkiyi gidermek güçtür. Gerçekten yönetici, komuta ve kurmay yetkilerini ayrı tutmak için, uzmanlıkla ilgili bütün yardımların kendi aracılığı ile geçmesini isteyebilir, ancak bu durumda üst yöneticinin denetim alanını baskı altında bırakır.

Araştırma yapılan bankalardan Pamukbank, Esbank, İktisat Bankası ve Bank Ekspres'te teknoloji kullanımı ile birlikte fonksiyonel ilişkilerin ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bu teknoloji kullanımı ile doğrudan ilgili bir etki değildir. Teknolojinin bankalarda hizmet çeşidini ve özellikle bireysel hizmetlerin bankalarda yoğun olarak sunulmasını artırması, farklı hizmetlere ilişkin uzman bilgisi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda bankalar üzerinde rekabet baskısının söz konusu olduğu bu ortamda bankalarda belirli konularda bilgi paylaşımı ve politikaların doğru bir şekilde uygulanabilmesi için fonksiyonel yetkiye sahip bölümler ortaya çıkmıştır. Bu yetki bankalarda özellikle belirli uzmanlık isteyen hizmet çeşitlerinin satışında ve pazarlanmasında kullanılmaktadır. Merkezde toplanmış uzman kadroların henüz bölgelere ve çoğunlukla da şubelerde istihdam edilememesi ya da politika ve yöntemlerde birlik sağlanabilmesi için bu tür bir uygulamaya gidildiği söylenebilir.

Eklerde Pamukbank bölge örgütlerinin organizasyon şekli verilmiştir (Ek 11). Bölgelerde bulunan pazarlama bölümleri yeni oluşturulmuştur. Bu bölümler fonksiyonları itibariyle genel müdürlükteki pazarlama bölümü müdürüne karşı sorumludurlar. Benzer şekilde Esbank ve İktisat Bankasında şubelerdeki pazarlama bölümlerindeki görevliler, fonksiyonları itibariyle genel müdürlüklerindeki ilgili bölümlere, idari konularda ise bulundukları şubenin şube müdürüne karşı sorumludurlar.

Hem bireysel hem yatırım bankacılığı hem de kurumsal hizmetlerin şubelerden yürütüldüğü Bank Ekspres'te bu bölümlerin yöneticileri, yerine getirdikleri fonksiyonlar itibarıyla genel müdürlükteki ilgili faaliyet yöneticisine bağlıdır.

Bazı ticari bankalarda görev alan ve değişik isimler altında adlandırılan müşteri temsilcileri veya firma temsilcileri açısından durum biraz daha karmaşıklık göstermektedir. Kimi bankalarda müşteri temsilcileri, pazarlama fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Bunlar özellikle kurumsal hizmetler talep eden şirket müşterilerinin sorunlarına alternatifler sunmak ve çözüm bulmak, yeni ürünlerin tanıtımını yapmak ve bankaya yeni müşteriler kazandırmakla yükümlüdürler. Bu fonksiyonu yerine getirirken belirli kurmay birimlerden de destek almaktadırlar. Örneğin istihbarat ve mali tahlil bölümleri veya iktisadi araştırmalar bölümleri ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Sonuç olarak ticari bankalarda bilgi teknolojisinin kullanımı ile birlikte kurmay yetki ve fonksiyonel yetkinin arttığı söylenebilir.

D. Yönetim Alanı ve Yönetim Basamakları Üzerine Etkileri

Yönetim bilimiyle ilgili akademisyenler ve araştırmacılar tarafından uzun yıllar yönetim alanının belirlenmesinde en iyi sabit bir sayının geçerli olup olmayacağı tartışılmıştır. Bu tartışmalar iki farklı görüşü ortaya koymuştur. Bu görüşlerden ilkinde, yönetim alanının en uygun sabit bir sayıyı aşmaması gerektiği savunulmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşanlar, yönetici ile yöneticinin ilişkide bulunduğu (raporlama, kontrol, emir verme gibi) kişi sayısını gözönünde bulundurarak, kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi ve gözetilmesini gerekli görmüşlerdir. Bu görüşü paylaşan farklı yazarlar, bir üst'e bağlanabilecek ast sayısında 5, 6, 10 gibi farklı rakamların uygun olduğu sonucuna varmışlardır [303].

Yönetim alanı için en uygun sabit bir sayının geçerli olması fikri, beraberinde işletmelerde hiyerarşik basamak sayısının daha fazla olması sonucunu ortaya çıkarabilir. Daha dikey organizasyon anlamına gelen bu yapılanmada, bilgi ve emirlerin aktarılması için pek çok kademeden geçirilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Böyle bir yapılanmanın avantajı, işletmelerde faaliyetlerin daha sıkı koordine ve kontrol edilmesi olacaktır.

303 Bu konuda bkz.: James L. Gibson, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Plano: Business Pub., 1985, s. 415 ; Özalp, s. 91.

İşletmelerde bilginin farklı bölümlerdeki ve farklı düzeylerdeki hakimiyeti hiyerarşik yapıyı sarsınca, yatay organizasyon felsefeleri ön plana çıkmış ve bir üste bağlanabilecek ast sayısının sabit bir sayı olarak ortaya konmasının gereksiz olduğu savunulmaya başlanmıştır. Başka deyişle, en iyi yönetim alanının sabit bir sayı ile belirlenmesine karşı çıkan diğer görüşlerle birlikte, bilgi teknolojisinin yoğun kullanımı konunun yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Savunulan bu sabit en iyi sayı fikrinin eskiden beri karşısında olanlar konuya iki farklı açıdan yaklaşmışlardır. Birincisi, en iyi yönetim alanının belirlenmesinde çok sayıda değişkenin rolü olacaktır. Yapılan işin niteliği, yöneticinin nitelikleri, işin bir veya birden fazla mekanda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği, astların niteliği bu değişkenlerden bazılarıdır. Bu değişkenlerin aldığı değerler farklılaştıkça, en iyi sayı da farklılaşacaktır [304]. Bu yaklaşıma göre bu değişkenlerin analiz edilmesi, farklı yönetim alanı belirlemelerine neden olacaktır. Örneğin, alt düzeylerde işlerin daha çok birbirine benzemesi söz konusu olabileceğinden, bu düzeydeki yöneticilerin denetleyebileceği ve koordine edebileceği kişilerin sayısı, üst düzey yöneticilerine göre daha fazla olabilir [305].

Mümkün olduğunca daha geniş yönetim alanı uygulanması sonucunu getiren ikinci görüşte, işletmelerde daha katılımcı ve kendi kendini kontrol edebilen kişilerin olması anlamına gelen basık organizasyon yapısının üstünlükleri ön plana çıkarılmaktadır. Nisbeten daha geniş yönetim alanı benimsendiğinde yöneticinin, astlarının yaptıkları işleri yakın bir şekilde denetleyip yönlendirmesi mümkün olamayacağından, bu kişilerin kendi kendilerini yönlendirmeleri ve bağımsız iş görme kapasitelerinin artırılması söz konusu olabilecektir. Burada astların niteliklerinin önemi açıkça görünmektedir. Ayrıca basık organizasyon yapısında, bilgi ve emirler daha az sayıda düzeylerden geçirilecektir. Bu da işletmelerin çevresel değişimlere daha çabuk tepki verebilmesine neden olacaktır. Kısaca, geniş yönetim alanı uygulamasının iki önemli avantajından söz edilebilir. Bunlar, çalışanların daha çok inisiyatif sahibi olması ve işletmelerin çevresel değişimlere daha çabuk tepki verebilmesidir [306].

/Bilgi teknolojisinin iletişim ve kontrol alanında sağladığı olanaklar da, yönetim alanının genişlemesine fırsat yaratan bir diğer etken olarak düşünülebilir.
/Teknoloji sayesinde işlerin yapılış şekillerinin değişmesi ve işi yapacak kişilerin

304 Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s. 122.

305 Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 1991, s. 215.

306 Gibson, s. 416.

nitelik olarak iyileşmesi sonucu, farklı yetki ve sorumluluklarla donatılması söz konusu olabilecektir. Özellikle kontrol fonksiyonunun yerine getirilmesinde teknoloji çalışanların yardımcısıdır. Bir işin yerine getirilmesinde kullanılan program içi kontroller işi yapanın iş yükünü azaltacak, söz gelimi yöneticilerin ve diğer çalışanların ilgilerini asli görevlerine döndürmesi ya da ek fonksiyonlarla görevlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Böylelikle, bilgi teknolojisi işletmelerde denetim biçimlerinin değiştirilerek yakından denetimi gereksiz hale getireceğinden, yönetim alanı genişleyecek ve sonuçta örgütün hiyerarşik yapısı basıklaşacaktır.

/Bilgi teknolojisinin bankalarda kullanımı ile memur düzeyinde yerine getirilen bazı işlemler ortadan kalkmış (bir para çekme işlemi için fiş kesilmesi, işlemin kartonlara işlenmesi, fişlerin gün sonu mutabakatının yapılması gibi), şubelerde zamana ve mekana bağlı olmadan hizmet verilebilmesi, dolayısıyla da daha çok kişiye hizmet sunulabilmesi mümkün olmuştur. Klasik şube bankacılığında bir hizmete ilişkin işlemlerin farklı kişiler tarafından yerine getirilmesi, bir problem çıkması durumunda sorumlu kişinin bulunamaması durumunu da ortaya çıkarıyordu. Oysa, teknoloji sayesinde bazı hizmetlerin gerçekleştirilmesinde görev alan kişi sayısı azaltılabilmektedir. O hizmetin sorumlusu işlemi gerçekleştiren kişinin kodu ve şifresi sayesinde bilgisayar kayıtlarından bulunabilmekte, bu işlemi kimin yerine getirdiği gibi bir problem söz konusu olduğunda kolayca tespit edilebilmektedir. Eskiden bir para yatırma veya para çekme hizmetinde memur, şef veya şef yardımcısı ve veznedardan geçen işlemler, teknoloji ve yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi sayesinde (belirli miktarlara kadar) bir kişi tarafından yerine getirilebilmektedir. Ticari bankalarda programlar sayesinde otomatik olarak yapılan kontrollere en basit örnek, müşterinin hesabında para olup olmadığının kontrol edilmesidir. Benzer şekilde kredi talebinde bulunan kişinin karşılıksız çeki, protestolu senedi, icra davasının, batık kredisinin bulunup bulunulmadığının araştırılması da daha kısa süre içinde sorgulanabilmektedir.

/Yeni iş görme ortamı bankaları daha kalifiye kişilerle çalışmaya zorlamaktadır. Bu kişilerin örgütlere girmesi, bilgi teknolojisi ve rekabet gibi çevre koşulları, yönetim şeklinde de değişimlere neden olmaktadır. Günümüzde odak, denetime olan ilgiden kişinin performansına olan ilgiye kaymıştır. Ticari bankalarda kadro

analizleri yapılmakta ve kariyer planları yeniden ele alınmaktadır. Bu yeni işgücü profilini elde eden ticari bankalarda, özellikle de şubelerde orta yönetici kademeye olan ihtiyaç azalmıştır. Eskiden şubelerde hemen hemen her memurun arkasında sıralanan şefler ve bunların yerine getirdiği kontrol ve onay türünden görevlere olan ihtiyacın azalması bu durumu ortaya çıkarmıştır [307]. Yapı ve Kredi Bankası yetkilileri ile görüşmelerde iş hacmi büyük şubelerde orta düzey yöneticilere olan ihtiyacın devam ettiğini, ancak pek çok şubede orta düzey yönetici sayısının azaltıldığı belirtilmiştir.

Uzun yıllardır banka şubelerinde geleneksel hiyerarşik basamaklar şöyle sıralanmaktadır:

Şube Müdürü

Müdür Yardımcısı

II. Müdür

Kıdemli Şef

Şef

Şef Yardımcısı

Memur

Bu basamaklar araştırma kapsamındaki bankalarda bulunmaktadır. Kamu ticaret bankalarında II. Müdür'ün yerinde "*Amir*" adı verilen kişiler yer almaktadır. Bazı bankalarda yukarıda sıralanan basamakların sayısı daha da artmaktadır. Vakıflar Bankasında bazı şubelerde sadece vezne görevinde bulunan kişiler arasında (vezne mutemedi, vezne görevlisi, vezne amiri, vezne şefi, baş vezneci gibi) çok sayıda ünvan bulunduğu belirtilmiştir.

Genelde çok şubeli ticari bankalarda müşteri ile genel müdür arasındaki kademe sayısının en az dokuz olduğu görülmektedir.

307 Türkiye'de özel ve kamu kesiminin işletmelerinde, yönetim alanı tarihsel olarak dar ve kısıtlayıcı nitelikte olmuştur. Var olan bu durum, bilgi teknolojisiyle birlikte yoğun rekabet ortamı nedeniyle, işletmelerde bu uygulamaların yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Bkz.: Oluç, s. 242; Can, s. 122.

Genel Müdür,

Genel Müdür Yardımcısı

Bölge Müdürü

Şube Müdürü

Müdür Yardımcısı

II. Müdür

Kıdemli Şef

Şef

Şef Yardımcısı

Memur

Daha önce de belirtildiği gibi, şubelerde görev alan kişilerin görev, yetki ve sorumlulukları teknolojiye büyük ölçüde etkilenmiş, özellikle "süper vezne", "gişe sorumlusu" veya "banko hizmet yetkilisi" gibi farklı kadrolar oluşturulmuştur. Bu kadroların şubelerde görev alması da ara kademelere olan ihtiyacı azaltmıştır. Türk ticari bankalarında yönetim basamaklarının azaltılmasında etken olan üç faktörden söz edilebilir. Bunlar,

- daha önceden var olan bu kadrolardaki şişkinlik
- bilgi teknolojisi,
- daha iyi müşteri hizmeti sunma ve daha yüksek verimlilik beklentisidir./

Türk ticari bankalarında daha önce de sözü edilen aşırı örgütlenme problemi, rekabetle birlikte örgütün amaçlarına ulaşmasında ve etkinliğinde neden olduğu olumsuzluk, daha da çarpıcı olarak öne çıkmış ve yeniden örgütlenme çabalarında bu durum göz önünde bulundurulmuştur. Bilgi teknolojisinin sunduğu iletişim, izleme-kontrol ve karar vermeyi hızlandırıcı olanakları basamak sayılarını etkilemektedir. Ayrıca sektördeki rekabetin artışı göz önünde bulundurulduğunda bankaların müşterinin talep ve isteklerini kavrayıp, çözüm üretebilen kişi ya da grupların oluşması var olan hiyerarşik basamaklardan bazılarını gereksiz duruma getirebilmektedir./

Garanti Bankası 1990 yılında şube örgütlerinden *II.Müdür* kademesini kaldırmıştır. Norm kadro çalışmalarını yeni tamamlayan Vakıflar Bankası'nda araştırma yapılan dönemde genel müdürlükteki koordinatörlüklerin kaldırıldığı belirtilmiştir. Pamukbank ve Yapı ve Kredi Bankasında özellikle *II.Müdür* ve Şef/Şef Yardımcısı kadrolarının oldukça azaltıldığı ve şubelerde kişilerin ünvanlarıyla değil, yaptıkları iş, yetki ve sorumluluklarıyla ön plana çıktıkları bir yapı oluşturulmuştur. Görüşme yapılan yetkililer şubelerde şu anda bu ünvanlara sahip kişilerin müktesep haklarını kullandıklarını ve sistemden ayrılacakları ana kadar kendilerine verilen görevleri yapmakla yükümlü olduklarını belirtmişlerdir.

Bu geçiş sürecinde yukarıda sözü edilen iki bankanın şubelerinde aynı hiyerarşik kademede çalışanların ünvanları farklılık gösterebilmektedir. Bu yetkililerin ünvanı *II.Müdür*, Şef veya Müdür Yardımcısı olabilmektedir. Yapı ve Kredi Bankası şubelerinden birinde sadece muhasebeden sorumlu (bölüm değil, tek kişilik bir görev) *II.Müdür*'e rastlamak mümkündür. Bu durumda şube organizasyonunda doğrudan şube müdürüne bağlı bir "Müşteri Temsilcisi", *II.Müdür*'den daha önemli bir pozisyona sahiptir. Bu durum, eskiden şubelerde Şube Müdürü ile müşteri arasında bulunan beş kademenin ikiye indirilmesi anlamına gelmektedir. Yine aynı şubede müşteri ziyaretleri bir ekip olarak Şube Müdürü, Kaynak'tan sorumlu Üst Yetkili ve Müşteri Temsilcisi ile birlikte yapılmaktadır (şube organizasyon şemaları eklerde verilmiştir). Bu tür uygulamalar hiyerarşilerin değil, kimin neyi bildiğinin gözetildiği yeni bir ilişki türünü ortaya koymaktadır. Bu nedenle bankalarda yatay ve çapraz ilişkiler artmaktadır.

İktisat Bankası ve Yapı ve Kredi Bankasının özellikle büyük miktartlı işlemleri gerçekleştirdikleri ve toptancı bankacılık hizmetleri (az sayıda seçkin müşteriye, tüm finansal hizmetlerin sunulduğu, büyük miktartlı işlemlerin yapıldığı birimler) sundukları özel bankacılık birimlerinde veya kat bankacılığı yapılan şubelerinde müşteriler ile Genel Müdür arasında ise en fazla üç kademe (Pazarlama yetkilisi, Bölüm Müdürü, Genel Müdür) bulunmaktadır. Bu gelişmeler, bankaların müşteri ilişkileri ve sundukları hizmetlerle ilgili daha tatminkar bir ortam yaratma çabalarıyla ilgilidir.

Morgan Guaranty Trust Company of New York'ta, bankanın müşterileri ile olan ilişkilerin iyileştirilmesi için İngiltere'deki öncelikli müşteri sayısı 40'dan 4'e

indirilmiş ve bu ilişkinin kalitesini yükseltmek için ise örgütün piramit yapısı basıklaştırılmıştır [308]. Müşterilerin hızlı, güvenli ve uygun hizmet beklentisine önem verilmesi sadece Morgan'da değil, Toronto Dominion Bank ve Wachovia Bank and Trust Company'de müşteri şikayetlerinden hareketle, müşterilere daha yakın olmak amacıyla yeniden örgütlenmelere gidilmiştir. Bankers Trust, Morgan ve Toronto Dominion örnekleri, geleneksel bankacılıktaki örgüt piramidinin basıklaştırıldığını ortaya koymaktadır. 900'ün üstünde şubesi olan Toronto Dominion, bir şube müşterisi ile Genel Müdür arasında, bölge müdürlüğü de dahil olmak üzere sadece dört basamak bulunduğunu vurgulamaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi Türk ticari bankalarında en az dokuz basamak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu durumun müşterilere yansıyan olumsuz yanlarının farkında olan yetkililer, özellikle kamu bankalarında kıdemden kaynaklanan bu ara kademelerin ortadan kaldırılmasını gerekli görmekle birlikte, ücrete etki eden faktörler nedeniyle bu şişkinliğin giderilmesinin bir hayli zor olacağı görüşünü paylaşmaktadırlar.

Yapılan araştırmada Pamukbank, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, İş Bankası ve İktisat Bankasının teknolojik olanaklardan en iyi şekilde yararlanmak ve verimliliği artırmak için şube organizasyonlarını ve şube yerleşim planlarını kısmen değiştirdikleri veya değiştirmek için yoğun çalışma içinde oldukları gözlenmiştir. Özel bankalarda, yönetim basamaklarının azaltılmasına veya bankanın bütününde bu basamaklarda bulunan kişi sayısında azaltmalara gidilmektedir. Bu ara basamakların gerekli olmadığının saptandığı şubelerde, saptanan bir zaman dilimi içinde eritilmesi uygulamalarına başlanmıştır. Sözü edilen bankalar eskiye göre daha yatay bir organizasyon yapısı sergilemektedirler.

5 - Bölge Müdürlükleri Üzerine Etkileri

Önceleri ticari bankaların şube ağlarının genişlemesine paralel olarak artan yönetim sorunlarına bir anlamda çözüm gibi görünen bölge müdürlüklerinin, bilgi teknolojisinin şekillendirdiği yeni bankacılık ortamında varlığının nedenlerinin ya da en azından fonksiyonlarının yeniden tartışılması gündeme gelmiştir.

Çok şubeli bankacılığın yaygın olduğu Avrupa ülkelerinden Almanya’da bazı büyük bankaların bölgesel ara kuruluşları bulunmamaktadır. Örneğin Almanya’nın üç büyük bankası olan Dresdner Bank, Commerzbank ve Deutsche Bank’ta bölge müdürlüğü birimleri yoktur. Buna karşılık şubeler aynı şehirdeki bir ana şubenin yönetim ve denetimi altındadır. 1991 yılının verilerine göre 1000’e yakın şubesi bulunan Dresdner Bank’ın 30’a yakın ana şubesi bulunmaktadır [309]. İngiltere’deki bazı büyük ticari bankalarda ise birden fazla genel müdür; bölge müdürlükleri ve bölge yönetimine yardımcı komiteler bulunmaktadır [310]. Yapılan bir araştırmada dünyanın en iyi 16 ticari bankasından biri seçilen Kanada’daki Toronto Dominion Bank’ın ise 100’den fazla şubesi, sadece tek bir bölge müdürlüğüne bağlıdır[311]. Bu, bankanın oldukça geniş yönetim alanı benimsediğinin ve daha basık bir organizasyon yapısına sahip olduğunun göstergesidir.

Sözü edilen Alman bankalarının organizasyon yapısında ana şubeler, genel müdürlüğe sormadan, belli limite kadar kredi kullandırma yetkisini bağlı şubelere kullandırabilmektedirler. Ana şubeler, diğer konularda, belli sınırlar içinde, genel müdürlüğün yetkilerini kullanmakta ya da kullandırmakta, bağlı şubeleri denetlemekte ve yönlendirmektedir. Bağlı şubeye verilecek yetki, ana şubenin yetki sınırını aşıyorsa, konu genel müdürlüğe ana şube tarafından iletilmektedir. Küçük şubeler ana şubelerin uzmanlık hizmetlerinden yararlanabilmektedirler. Ana şubelerin başındaki kişiler *genel müdür yardımcısı*dırlar. Kamu kuruluşları ile ana şubeler ilişki kurmakta ve bağlı şubeye ait sonuçlar ana şubelerin rakamları içinde yer almaktadır [312].

Türkiye’de çok şubeli ticari bankaların organizasyon yapısında var olan bölge müdürlükleri bölgedeki bir genel müdürlük birimi gibi algılanabilir. Türk ticari bankalarında aynı il içinde bulunan şubelerin bir bölümünün bölge müdürlüğüne, bir bölümünün de doğrudan ilgili genel müdür yardımcısına bağlı olduğu uygulamalar vardır. Bazı bankalarda ise aynı ildeki şubelerden biri merkez şube olmakta ve kambiyo, çek takası gibi işlemler bu şubeden gerçekleştirilmektedir. Bu şubelerin diğer şubeler üzerinde doğrudan kontrol yetkisi bulunmamaktadır.

309 Ahıska, s. 47.

310 Cox, s. 113.

311 Davis, s. 59.

312 Ahıska, s. 48.

Başlangıçta bankaları bölge müdürlükleri oluşturmaya iten gerçekler şöyle özetlenebilir [313]:

- Hızlı bir şekilde açılan yeni şubelerin göreceli deneyimsiz müdürlerine, özellikle krediler konusunda gerekli teknik desteği vermek, onları yakından ve üst düzeyde yetkili kişilere denetletebilmek.
- İletişimin güç ve yavaş olduğu yıllarda daha çok karşılaşılan gecikmeleri önlemek ve kredi kullanım ve denetimini hızlandırmak.
- Genel müdürlüğün şubelere devredemediği bazı yetkilerini (yapı onarımı, araç gereç alımı gibi) bölge müdürlerine aktararak, genel müdürlüğün iş yükünü hafifletmek.
- Şubelerin bulunduğu bölgelerde daha üst düzeyde yetkililerce temsil edilmesini sağlamak.

Çok şubeli Türk ticari bankalarından İş Bankası, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Ziraat Bankası, Pamukbank ve Vakıflar Bankasının bölge müdürlükleri bulunmaktadır. Bu bölge müdürlükleri genel müdürlükteki bir genel müdür yardımcısına bağlıdır. Bölge müdürlüklerinin fonksiyonları, yetkileri ve personel sayısı bölgeden bölgeye farklılık göstermekte, bu nedenle organizasyon yapıları da farklılaşmaktadır.

Vakıflar Bankasında teknoloji destekli hizmet sunmada kesintileri azaltmak ve sistemleri sürekli çalışır konumda tutmak için bölge müdürlüklerinde çekirdek teknisyen kadrolarının kurulması ve bu kadroların kalifiye personel ile desteklenmesi planlanmaktadır. Şu anda bankanın bölge müdürlüklerine bağlı şubelerin tamamının otomasyona geçmemiş olması nedeniyle bilgi iletişimi tamamıyla çevrim içi olarak sağlanamamaktadır. Bölgelerdeki kadrolar ve bölümler değişen üst yönetim politikalarından etkilenmektedir. Eskiye nazaran daha yalın bir organizasyona gidilme çalışmaları halen devam etmektedir. 1992 yılında iş başına gelen yeni genel müdür, banka giderlerinin çok yüksek olmasından dolayı belirsiz bir süre için tüm karar yetkilerini merkezde toplamış ve 9 bölge müdürlüğünün ve şubelerin kredi yetkilerini kaldırmıştır. Marmara Bölge Müdürlüğü'nde bulunan 98 adet müdürlük kadrosu bu yönetimce, 50'ye indirilmiştir. Bölgelerde istihbarat, hukuk ve takip işleri, inşaat-emlak, dış işlemler, menkul kıymetler ve merkezi vezne birimleri bulunmaktadır.

Yapı ve Kredi Bankasının yeni organizasyon yapısında şube kapatma uygulamalarına paralel olarak bölge müdürlüğü sayıları da azaltılmıştır. 1992 yılı başında 15 adet olan bölge müdürlüğünün 7 tanesi kapatılarak bu sayı 8'e indirilmiştir. Bölge müdürlüklerinde kredi onaylarında ve takip işlerinde bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Yeni örgütlenmede bölge müdürlükleri, idari fonksiyonlardan çok ticari fonksiyonların yerine getirileceği bir merkez haline getirilmiştir. Teknolojiden en iyi şekilde yararlanmaya çalışılan bankada operasyonel işlemlerin daha sistematik bir şekilde yapılması hedeflenmektedir.

Yapı ve Kredinin sadece büyük şehirlerdeki bölge müdürlüklerinde, bankanın idari konularla ilgili politika birliğini sağlamak ve gerekli bilgileri aktarmak üzere çekirdek bir kadro bulundurulmaktadır. Özellikle hizmet geliştirme, etkinlik ölçümü, ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumu stratejilerin tespiti, fiyatlarının saptanması genel müdürlük tarafından gerçekleştirilmektedir. Önceleri bölge müdürlüğünde bulunan mali tahlil ve istihbarat uzmanları, yeni organizasyonda şubelere yerleştirilmeye başlanmıştır.

Pamukbankın yeni organizasyon yapısında bölge müdürlüklerinde müşteri ilişkileri yöneticisi ve firma değerlendirme ve piyasa araştırma yöneticilerinin yer aldığı dikkati çekmektedir. Yaptığı işlerden bölge yöneticisine karşı sorumlu olan müşteri ilişkileri yöneticisinin görevleri aşağıda sıralanmıştır.

- Bölgenin faaliyet alanı içerisinde bulunan potansiyel firma ve müşterilerin bankaya kazandırılması için çalışmak
- Piyasa araştırmalarını ve müşteri ilişkilerini sistemli bir şekilde yürütmek
- Bölgede yapılması uygun görülen kampanyaları (reklam, pazarlama, köy kampanyaları vb.) ve genel müdürlük yöneticileri ile birlikte yapılmasında yarar görülen şube ve firma ziyaretlerini planlamak
- Mevcut ve potansiyel müşterileri planlı bir şekilde ziyaret ederek müşteri ilişkilerinin sürekli ve sıcak bir biçimde sürdürülmesini sağlamak ve bu ziyaretler sırasında müşterilere bankanın hizmetlerini tanıtmak
- Müşterilerin işleri ile ilgili konuları gerektiğinde yönlendirmek, işlemler sırasında ortaya çıkan aksaklıkları belirlemek ve şube yöneticisine iletmek

Bölge müdürlüğündeki firma değerlendirme ve piyasa araştırma yöneticisinin görevleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Genel müdürlükteki firma değerlendirme ve piyasa araştırma yöneticisi tarafından verilen işlerin gerçekleşmesini sağlamak

- Görevlendirildiği firmaların mali ve moral yönden analizini yapmak ve izlemek
- Firmaların hesap vaziyetlerinin yasal defter kayıtlarına uygun olup olmadığını kontrol etmek, firmanın işyeri ve fabrikasını gezerek yetkilileriyle ilişki kurmak
- Firmaların faaliyet gösterdiği piyasa özelliklerini de dikkate alarak, firmanın piyasadaki yerini tespit etmek
- Firma ziyaretlerinde bankayı en iyi şekilde temsil etmek
- İlgili şube yöneticilerinden veya diğer yetkililerden firma ve mevduat çalışması ile ilgili bilgi alıp, kredi dosyasını incelemek
- Kredili firmaların bankaya vermiş olduğu senetlerin borçluları ve kefilleri hakkında bilgi toplamak
- Yapmış olduğu çalışmalarla ilgili olarak düzenlediği belge ve raporları, genel müdürlükteki firma değerlendirme ve piyasa araştırma yöneticiliğine iletmek

Bölgedeki firma değerlendirme ve piyasa araştırma yetkilisi fiziksel olarak bölge müdürlüğünde bulunmasına karşın, yaptığı işlerden genel müdürlükteki ilgili bölüme karşı sorumludur.

1992 yıl sonu itibariyle 839 yurt içi şubesi olan İş Bankası'nın 10 adet bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Bu bankada doğrudan genel müdür yardımcısına bağlı 30 adet İstanbul şubesi ile doğrudan genel müdürlüğe bağlı 281 adet yetkili şube vardır. Bir bölge ortalama 54 şubenin denetimiyle ve yetkileri dahilindeki kredi kararlarını almakla yükümlüdür. Teknoloji kullanımına geçişten sonra bölge sayısında bir azaltma yapılmış, Trakya Bölge Müdürlüğü kapatılmıştır. Bölge Müdürlükleri fonksiyonlarını yerine getirirken genel müdürlükteki ilgili destek birimlerinden yararlanmaktadırlar. Bölge müdürlüklerinin özellikle şubeler ve merkezle aralarındaki iletişimi, dolayısıyla iş görme yöntemleri hız kazanmıştır. Bölgeler, tamamen teknolojiye dayalı kredi bilgisi ve istihbarat merkezlerinden de yararlanmaktadırlar. İş Bankasındaki bölge müdürlüklerinin fonksiyonları şunlardır:

- Kredilerin tahsis ve kullandırılmasında sürat ve denetim sağlama
- Şubeler arasında çalışma alanları ile müşteri temini konusunda uyum sağlama
- Personelin genel müdürlük ile iletişimini kuvvetlendirmek ve genel müdürlüğün personel konularındaki iş yükünü azaltma (personel atama, izin, tayin vb. konularda karar vermek)
- Müşteri şikayetlerine daha etkili ve hızlı cevap verme

- Şubelerin genel durumlarını sürekli izleyip, piyasası içindeki payını kontrol etme.

Akbankın ise 17 bölge müdürlüğü bulunmaktadır. Şube başına düşen personel sayısı tablosunda ortaya çıkan bankanın "az personelle iş görme" politikası Eskişehir Bölge Müdürlüğünde de göze çarpmaktadır. Bu bölgeye bağlı 39 şubenin 20'si çevrimiçi, 19'u çevrimdışı (kişisel bilgisayarlı şube) çalışmaktadır. Bölgede çalışan personel sayısı 9'dur. Bölge müdürlüğünün görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

- Kanunların ve genel müdürlüğün bölgeye tanıdığı yetki sınırları içinde kredi kararları almak,
- Bağlı şubelerin mevduat ve kredi takibini yapmak,
- Yetkileri içinde personelle ilgili konularda karar vermek veya öneri sunmak,
- Müşteri şikayetlerine duyarlılık göstererek, konuyla ilgili araştırmayı yürütmek ve çözüm üretmek.

Akbankın şubelerine genel müdürlüğün yetki sınırları içine giren bir kredi talebi geldiğinde, şube doğrudan genel müdürlük ile iletişime geçmektedir. Teknolojinin bu bölge müdürlüğü üzerindeki tek etkisi, yapılmakta olan işlemlerin daha hızlı bir biçimde (çevrim içi bağlantısı olan şubelerle ilgili faaliyet verilerinin anında elde edilmesi nedeniyle mevduat ve kredi takibinde etkinlik sağlama) ve daha etkin olarak yapılmasını sağlamasıdır. Bölge müdürlüklerinin fonksiyonlarında herhangi bir değişim söz konusu değildir.

Garanti Bankasının ise 13 adet bölge müdürlüğü vardır. Bölge başına ortalama 15 şube düşmektedir. Bankanın sadece İstanbul'da 4 tane bölge müdürlüğü olmasına rağmen yine İstanbul'da doğrudan genel müdüre bağlı şubelerin varlığı dikkati çekmektedir. Şubeleri denetleme, destekleme, müşteri ilişkileri kurma ve geliştirme bölgelerin temel fonksiyonlarındanır. Garanti Bankasının bölge müdürlüklerine pazarlama bölümleri eklenmiştir. Ayrıca şubelerdeki bazı işlemlerin merkezlere taşınarak, şubelerde müşteri hizmetlerinde etkinliğin artırılması ve işlemlerde merkezleşmenin getireceği ölçek ekonomilerinden yararlanmak için çalışmalar yürütülmektedir. İşlem merkezleri olarak bölgelerden yararlanılması düşünülmektedir. Bu çalışmalar şu anda şubelerden hangi işlemlerin kaldırılabilirliğinin belirlenebilmesi aşamasındadır. Bunun için şubelerdeki her göreve ilişkin detaylı iş akış analizleri yapılmaktadır. Organizasyon çalışmalarının devam ettiği Garanti Bankasında yetkililer ile yapılan görüşmelerde, bölge müdürlüklerini, pazarlama faaliyetlerinin yoğunluk kazanacağı bir yer olarak düşünüldüğü ifade edilmiştir.

Ziraat Bankası ise büyüklüğün getirdiği yönetim problemlerini azaltmak için teknolojinin şekillendirdiği yeni iş ortamında, bölge müdürlüklerinin yetkilerini arttırmayı planlamaktadır.

Bölge müdürlüklerinin, Türk ticari bankaları açısından şu andaki temel fonksiyonu, şubeler ile genel müdürlüğün yetki sınırları arasında kalan miktarlara ilişkin kredi kararları almak, şubelerin denetimini yapmak ve personel ile inşaat işleri gibi konularda genel müdürlüğün iş yükünü hafifletmektir. Bu açıdan Türk ticari bankalarında bölge müdürlüklerinin önemini koruduğu söylenebilir. Ancak bölge müdürlüklerine bağlı şube sayılarında yönetim alanı açısından farklı uygulamalara rastlanmaktadır. Şubelere tanınan yetkilere ve bankaların işlem merkezleri oluşturma politikalarına göre bölgelerin fonksiyonları bankadan bankaya değişiklik göstermektedir. Yeni banka organizasyonlarında bölgelerin pazarlama faaliyetlerine yönelmeleri dikkati çekmektedir.

Önümüzdeki yıllarda rekabet ortamındaki ticari bankaların, müşterilerin değişen ve daha çok uzmanlık isteyen hizmet taleplerini karşılayabilmek için gerekli çabaları artırmaları beklenebilir. Bu durum hem elektronik bankacılığın olanaklarından daha çok yararlanma hem de şubelerin daha etkin ve yetkili uzmanlarla donatılmasını getirecektir. Banka şubelerinde çalışan kişilerin niteliklerinin iyileştirilmesi çabaları, yeni müşteriler kazanma, hizmetlerin tanıtımı, belirli hizmetleri tamamen otomatik sistemlerle sunma ve hizmet satışları konusundaki karar noktalarının (bankanın fiyat politikaları doğrultusunda) bölgelerden daha çok şubelere kaymasını getirebilir. Bölgeler, kredi kararlarının verildiği yerlerden çok, şubelere destek hizmetler sunabilecek bir merkez konumuna gelebileceklerdir.

SONUÇ

1980'li yıllar tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal alanlardaki dinamik değişimlerin toplumlardaki işletmeleri kökten etkilediği yıllar olmuştur. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve ülkelerin liberalleşme politikaları, ekonomik ve ticari hayatın önemli kurumları olan bankaları ise olabildiğince kapsamlı bir şekilde etkilemiştir. Amerika, Japonya ve İngiltere'de ticari bankalarla, banka olmayan kurumlar arasındaki belirgin faaliyet alanı farklılıkları erozyona uğrarken, aynı finansal sistem içindeki bankaları, faaliyet alanlarına göre birbirinden ayırmak da güçleşmiştir. Bunun sonucunda finansal hizmet sektöründeki rekabet hızlanmış, bilgi teknolojisinin bankalara sağladığı avantajlar, böyle bir ortamda daha da önemli bir konuma yerleşmiştir.

Liberalleşme politikaları ve evrenselleşmeye yönelim sonucu artan rekabet nedeniyle 1980'li yıllardan itibaren bankalar için müşterinin anlamı da değişmeye başlamıştır. Çünkü bu dönemde müşterinin tek bir bankaya bağlılığı azalmakta ve müşterinin hizmet satın almada tercihleri anlam kazanmaya başlamaktadır. Bu ortamda bankalar açısından müşterinin bankası olabilmek, kaliteli hizmet sunmanın ve bu hizmeti en uygun fiyatla verebilmenin gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Modern bankacılıkta müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olmak, müşterilerin bankaya gelmesini beklemeden müşteri temsilcileri ve/veya elektronik ağlarla müşterilere ulaşmak, daha geniş bir zaman diliminde ve uygun ortamlarda hizmet sunmak önem kazanmıştır. Bugünün ve geleceğin dinamik bankacılık hizmet pazarlarında rekabet edebilmek, sosyal, ekonomik ve politik koşulların yarattığı sınırlılıklar ve fırsatlar altında yeniliği ve değişimi yaratmak, bankalarda insan kaynaklarının ve teknolojik alt yapının gücüne bağlı görünmektedir. Bu da sürekli bir çabayı gerektirmektedir.

Teknolojinin sunduğu maliyet azaltma fırsatları ile şube mekanlarından ve zamandan bağımsız hizmet sunma olanakları temelde bankacılık hizmetlerinin tasarım, uygulama, pazarlama ve dağıtım anlayışlarını kökten değiştirmektedir. Böyle bir ortamda teknoloji, sağladığı avantajlar ile bankalar için vazgeçilemez bir yatırım alanı olmuştur. Teknolojinin yönetim kararlarında yardımcı olması; ülke sınırları ötesinde, zaman ve mekandan bağımsız hizmet sunma ve dünya finans çevreleriyle bütünleşme fırsatı tanınması önemlidir. Ayrıca hem kurumsal hem de

bireysel müşteriye fiziksel olarak eskisinden daha yakın hizmet sunma potansiyelleri sayesinde, bankalarda teknolojiye yapılan yatırım harcamaları, önemli bir paya sahip olmuştur.

Bilgi teknolojisinin bir bankada ya da bir üretim işletmesinde yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanması, yönetim şekli ve organizasyon yapılarında potansiyel değişimler anlamını taşımaktadır. Bu anlamda teknoloji, girdiği pek çok işletmede olduğu gibi, bankalarda da o ana kadar yapılmakta olan işlerin, görevlerin yapılış şeklini değiştirmekle kalmamış, bilgilerin farklı birimler arasında gerçek zamanlı akışına da olanak yaratmıştır. İşlerin daha çok sayıda ve daha hızlı yapılmasını sağlaması, banka çalışanlarının bir takım kırtasiye işlerinden sıyrılıp, gerçek görevlerini yerine getirmeleri için gerekli zamanı kazandırması beraberinde bir verimlilik artışı da getirmiştir. Bu nedenle şimdiye kadar yapılan çalışmalarda, yönü ve şiddeti konusunda genelleme yapılabilecek bulgular ortaya konmasa da, bilgi teknolojisi kullanımı ve uygulamaları ile işletmelerin yönetim şekli ve organizasyon yapısı arasındaki etkinin iki yönlü olduğu görülmüştür.

Son yıllarda bankalardaki yeni hizmetlerin genellikle bilgi teknolojisi kullanımı temeline oturtulduğu gözlenmektedir. Özellikle hem bireysel hem de kurumsal hizmetlerin birarada verildiği banka şubelerinde, sunulan hizmet çeşidi ve müşteri sayısı artmış, dolayısıyla işlem hacmi de genişlemiştir. İş hacminin büyümesi bankalarda büyümeyi gündeme getirmiştir. Ancak bu büyüme, diğer faktörlerle birlikte, eskinin merkezi yönetim anlayışını, şube ve personel sayısına bağlı büyüklük anlayışlarını tartışılır duruma getirmiştir. Bu ortamda bazı bankalarda daha çok müşteri tatmini sağlayabilecek merkezkaç bir yönetim şekli ile ölçek ekonomisi sağlayacak merkezi bir yönetim anlayışı arasında yeni bir denge noktası aranması gündeme gelmiştir. Bu nedenle bazı bankalarda daha fazla yetki göçerimi yapılmaya başlanmış ya da bunun gerektirdiği ortamın asgari koşullarını oluşturma çabaları artmıştır.

Ticari bankaların bilgi teknolojisine dayalı ATM, telefon bankacılığı, iş yeri bankacılığı, satış noktası hizmetleri gibi uygulamaları kısa sayılabilecek bir zaman diliminde hızla yaygınlaşmıştır. Özellikle ATM'ler, çoğunlukla bireylerin banka hesaplarına ilişkin işlemlerinde gizlilik sağlaması, daha uygun yerlerde ve daha geniş bir zaman diliminde birbirinden farklı hizmetleri hızlı bir şekilde verebilmesi, müşterilerin bazı bankalardaki şube görevlilerinin olumsuz davranışlarıyla karşılaşmadan standart bir şekilde hizmet alabilmesi gibi nedenlerle tercih edilmekte ve bankaların işlem hacimlerini artırmaktadır. Şube bankacılığı konusunda büyük tartışmalara neden olan bu uygulamalar, şubelerin fonksiyonları konusunda yeni uygulamalara neden olmaktadır. Bu dönemde pek

çok banka, müşterilere şubelerden ve makinalardan sunulacak hizmetler konusunda farklı görüşler ortaya koymakta ve bu doğrultuda organizasyonlarını yenilemektedirler. Bankacı, müşteri, makina etkileşiminde bu denge arayışları devam etmektedir. Bu noktada ticari bankaların pazarlama araştırmalarından ve müşterilerle yapılan panellerden destek aldıkları görülmüştür. Bu geçiş döneminde şubeler, elektronik bankacılık uygulamaları ile ilgili danışmanlığın yapıldığı, daha çok kişisel başvuru gerektiren kredi müşterileri ile ilişkilerin yürütüldüğü bir mekan olarak ön plana çıkmıştır. Özetle şubeler, banka için bir işlem merkezi konumundan çıkarak, müşteri ziyaretlerinin planlandığı, yürütüldüğü veya görüşmelerinin yapıldığı, pazarlama fonksiyonu ağır basan bir konuma yerleşmeye başlamıştır.

Türkiye’de bilgi teknolojisinin en hızlı girdiği, yönetimi ve organizasyonunda en fazla değişime neden olduğu sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Ülkemizde gelişmiş ülkelere göre daha geç başlayan elektronik bankacılık faaliyetlerinin (ilk şube otomasyonu pilot uygulaması-1983, ilk ATM’nin kurulması 1988) 1980’li yıllarda hızlanmasında etkin rol oynayan pek çok faktör vardır. Bu faktörlerin başında, mevduat ve kredi faiz oranlarının belirlenmesine ve döviz kurlarının tespit edilmesine getirilen serbestlik, dış ticaret işlem hacminin artmasıyla yurt dışındaki muhabir bankalar ile daha çok iletişim ihtiyacının ortaya çıkması sayılabilir. Ülkemizde, aynı yıllarda banka sektörüne teknoloji kullanımında örnek olan yabancı banka sayısının artması; bankalararası para piyasası ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın faaliyete geçmesi de bu gelişmeleri hızlandırmıştır. Diğer taraftan, ticari müşterilere para satmanın zorlaşması ve batık kredi sorununun artması sonucunda bireylerin, özellikle ücretli kesimin önemli ve riskin dağıtılabileceği potansiyel bir müşteri kitlesi olarak görülmesi, bankaları eskisinden daha yoğun bir şekilde bireysel hizmetlere, dolayısıyla teknoloji kullanımına itmiştir.

Bu araştırmada bilgi teknolojisinin ticari bankaların yönetim şekli ve organizasyon yapıları üzerine etkileri incelenmiştir. Bu incelemeye mümkün olduğunca sistemin diğer unsurları da katılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak seçilen Türk ticari bankalarında günün ve geleceğin gereklerine uygun hizmet sunma anlayışı çerçevesinde teknolojik alt yapı, insan kaynakları ve sistemlerin (iş görme, ücret, terfi, performans ölçümü, iş tanımları, norm kadrolar, organizasyon yapıları) tek tek ele alınarak gözden geçirildiği ve yenilerinin oluşturulmaya çalışıldığı, önemli bir gelişme olarak değerlendirilmiştir.

Geçmiş yılların sadece mevduat kabul edildiği, talep edilirse kredi verildiği sınırlı bankacılık hizmetleri, bugün hem hizmet sunma araçları, hem de hizmet çeşidi

olarak değişim içindedir. Bu değişime, gerek bilgi teknolojisindeki gelişmeler gerekse rekabet neden olmuştur. Bankacılık mesleği, tasarrufları toplama ve koruma, ihtiyacı olanlara ödünç vermenin ötesine taşınmıştır. Mevduat ve krediler yanında bireysel hizmetler artmış, kambiyo, menkul kıymetler, portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı gibi hizmetler önem kazanmış ve bunların uygun bir şekilde pazarlanması söz konusu olmuştur. Geleneksel bankacılıkta bankaların ödünç verenlerle ödünç alanlar arasındaki aracılık rolüne, yatırımcı ile sermaye kullanıcısı arasındaki yeni aracılık rolü eklenmiştir. Bu süreçte banka fonlarının sermaye ve para piyasalarında yönetimi de teknoloji sayesinde kolaylaşmıştır. Bu dönemde bilginin önemi kendini hissettirmiş ve bankanın en önemli kaynaklarından biri durumuna gelmiştir. Bilgi teknolojisi, bankacılıkta gittikçe daha karmaşık bir yapıya bürünen işlerin yürütülmesi ve gerekli tepki hızının sağlanması için önemli bir araç konumunu sürdürmüştür. Aynı dönemde birbirleriyle rekabet eden bankalar arasında gerek banka yönetimi gerekse müşteri memnuniyeti açısından işbirliği ihtiyacı da doğmuştur. Bankalar arası iletişim ağları ve ortak ATM ve satış noktası uygulamaları, bu entegrasyon örneklerindendir. Özetle teknoloji finansal hizmetlerin sunulma şekillerini değiştirmiştir.

Teknoloji, diğer çevresel faktörlerle birlikte bankaların mevcut yapılarındaki bozuklukları daha açık bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan dış çevrede meydana gelen değişim hızı, bazı ticari bankaların geçerli bir yapıya kavuşmalarında itici güçlerden biri olmuştur. Bu anlamda bankalar şube sayıları ve şube fonksiyonlarını yeniden gözden geçirme eğilimine girmişler, verimsiz şubelerini kapatmayı tercih etmişlerdir. Ancak, bazı bankalarda varolan personelden daha iyi yararlanma, personel sayısının büyümesini kontrol altında tutma önem kazanmış ve personel sayısındaki artış oranı oldukça yavaşlamıştır. Bazı bankalarda ise planlı bir personel azaltma eğilimi ortaya çıkmıştır. Bu genel bir eğilim olmasına rağmen, bazı kamu bankalarında personel sayısındaki artışların devam ettiği görölmüştür.

Ekonominin dinamik, rekabetçi ve hızlı değişim gösteren bankacılık sektöründe çalışan kadroların, bu yeni ortama uygun yönetim şekli ve organizasyon yapısını oluşturacak bilgi, beceri birikiminden genellikle yoksun ya da yetersiz olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, bankalar yoğun bir şekilde personel yenileme ve eğitim çalışmaları içinde bulunmaktadır. Bu amaçla, ticari bankalarda yalnız yönetici adaylarında değil, tüm iş gücünde öğrenme ve gelişme potansiyeli yüksek gençlerin istihdamına önem verilmektedir. İlgililer özellikle eğitimin bankacılık sektöründe önemle üzerinde durulan ana konulardan biri olduğunu belirtmektedirler. Nitekim, bankalarda personel, eğitim ve organizasyon

bölümlerinin koordinasyonunun arttığı; hemen her bankanın özel bir eğitim biriminin bulunduğu dikkati çekmektedir.

Bu yeni ortamın gerektirdiği şekilde, çevresel değişimlere tepki vermede zorlanan bürokratik-hantal organizasyonlar yerini, daha tepkisel, diğer bir deyişle hiyerarşik basamakların daha az bulunduğu organizasyonlara bırakmaktadırlar. Aynı zamanda dikey iletişim kanallarının yanında yatay ve çapraz iletişim kanallarının da işletilmesi gereken bir yapı ihtiyacı içindedirler. Benzer şekilde, teknolojinin kendisi kalifiye olmayan iş gücü ihtiyacını azalttığından, eskiye göre daha çok uzmanların görev aldığı bankalarda, mevcut yönetim anlayışlarının değişmesine de neden olabilmektedir.

Benzer şekilde eskiden banka şube müdürlerinin müşterilerin şubeye gelmesiyle muhatap olduğu ve hizmet sunmanın sadece şubelerde ve sınırlı bir zaman diliminde mümkün olduğu bir yöntemden, potansiyel müşterilerin saptandığı ve periyodik müşteri ziyaretlerinin yapıldığı, banka ve hizmetlerinin hem yüz yüze hem posta ile hem de elektronik bankacılık birimleri ile tanıtıldığı bir hizmet sunma anlayışı yerleşmektedir. Ortaya çıkarılan yeni bir hizmet kısa bir süre sonra diğer bankalarca da sunulabilmektedir. Benzer hizmetlerin hemen hemen tüm ticari bankalarda sunulması, bankaların "müşterilerin tek bankası olma" arzusunu eskiye oranla zorlaştırmaktadır. Bu durumda bir müşteri cari hesaplarını bir bankada tutarken, kredi talebini bir başka bankaya iletmekte, kredi kartını bir diğerinden alabilmektedir. Sermaye piyasası ile ilgili hizmet taleplerini ise bir başka bankanın ATM'si ile karşılayabilmektedir. Bu nedenle bankalar bir müşterinin tek bankası olabilmek için mevcut hizmetleri yanında diğer bankalarca sunulan hizmetleri de müşterilerine sağlamaya çalışmaktadırlar. Bununla birlikte bireylerde banka ile iş görme alışkanlığı da yaygınlaşmaktadır.

Ticari bankaların belirli müşteri gruplarına hitap eden hizmet paketlerini daha iyi sunmak için bölümlendirme yapılarını yeniden düzenledikleri görülmektedir. Bankaların belirli hizmetleri talep eden pazar bölümlerine uygun bir şekilde yeniden örgütlendikleri dikkat çekmektedir. Bu ayırım, genellikle bireysel bankacılık hizmetleri, kurumsal bankacılık hizmetleri ve yatırım bankacılığı hizmetleri olarak yapılmaktadır. Bazı bankalarda toptancı bankacılık birimlerine de rastlanmaktadır. Bu gruplama, her bir bölümdeki müşterilerin ve hizmet paketlerinin farklı uzmanlık, yönetim ve organizasyonu gerektirdiği gerekçesiyle savunulmaktadır. Bu yapının müşteri kaybına neden olmaması (özellikle kurumsal bankacılık hizmetlerini talep edenlerin potansiyel bir bireysel bankacılık ve yatırım bankacılığı müşterisi olarak görülmesinden dolayı) için bölümler arasında gerekli

satış çabalarının gösterilmesi ve koordine edilmesi üzerinde de önemle durulmaktadır.

Böylesine dinamik bir ortamda, geç de olsa yoğun bir şekilde teknolojiyle kaynaşmış Türk ticari bankaları açısından söylenebilecek olan olumlu gelişmeler söz konusudur. Pek çok ticari banka önemli bir geçiş dönemi yaşamaktadır. Bilgi teknolojisinin ticari bankalar üzerindeki görünen etkilerinin arttığı ve kısa zaman aralıklarında çeşitlendiği görülmektedir. Aşağıda 1992 yılı itibariyle bilgi teknolojisinin Türk ticari bankaları üzerine etkileri özetlenmiş ve Tablo 16'da gösterilmiştir. Ancak çalışmanın bütününde ortaya konmaya çalışılan bu etkilerin, bugün içinde bulunulan teknolojik ortam, bankalarda iş başında olan üst yönetim kadrolarının kanunlar ve diğer kısıtlayıcı koşullar / fırsatlar karşısındaki ve bir geçiş dönemi içindeki tercihleri olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada merkezleşme/merkezleşmeme uygulamalarını hızlandırıcı bir etkisi görülen bilgi teknolojisi, bu kararın verilmesinde diğer faktörlerle birlikte rol oynamaktadır. Sonuçta aynı koşullarda bazı bankalar mümkün olduğunca yetki dağılımına giderken, bazıları da (özellikle işlem ve destek fonksiyonlarında) önemli miktarda yetkilerin merkezde toplanması yönünde bir eğilim göstermektedirler.

Araştırma kapsamındaki bankalarda planlı ya da plansız, uzun ya da kısa dönemli yeniden örgütlenme çalışmaları yürütülmektedir. Özel ticari bankaların teknolojinin sunduğu maliyet ve verimlilik avantajlarından yararlanmak amacıyla mevcut şube ve personel sayılarını önemli miktarlarda azaltma eğilimi içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Bilgi teknolojisi ile birlikte bankalarda etkinliği artan fon yönetimi birimleri ile kredi kartları ve menkul kıymetler gibi yeni kar merkezleri ortaya çıkmıştır. Şubelerde, bankaların teknoloji sayesinde çeşitlenen hizmetleri ve büyüyen müşteri hacmi nedeniyle yetkileri bankadan bankaya değişen müşteri temsilcilerinin ya da müşteri danışmanlarının ortaya çıkması da bu dönemin sonuçlarındandır.

Mevcut personelin eğitimine geçmiş yıllara göre daha çok önem verilmesi ve personel alım politikalarında en az lise mezunu, uzman, üniversite mezunu ya da eğitilebilir, genç ve dinamik insanları istihdam etme yönünde ağırlık kazanması da dikkati çekmektedir. Bu politikalar sonucu bankalarda çalışanların eğitim düzeyinde bir artış olduğu görülmektedir. 1986 - 1992 yılları arasında bankacılık sektöründe toplam personel sayısı içinde kadın çalışan oranının arttığı bilinmektedir.

Tablo 16

*Türkiye'de Çok Şubeli Ticari Bankalarda Yönetim ve Organizasyon Anlayışları Nasıl Değişti?***1980 Öncesi****1990'lar**

Şubelerde kadro ünvanlarına göre güç dağılımı

Şubelerde görev ünvanlarına göre güç dağılımı

Faaliyetleri fonksiyon ve bölge temeline göre bölümlere ayırma

Faaliyetleri fonksiyon, bölge ve müşteri temeline göre bölümlere ayırma

Tanımlanmış, katı bir yapı

Esnek bir yapı

Pozisyona göre ücret

Performansa göre ücret

Çok sayıda şube ve çoğunlukla vasat nitelikli personelle çalışma

Daha az sayıda şubeyle, daha nitelikli personelle çalışma

İşleri genel yönetmek

İşleri projelendirerek yönetmek

Bankacılıkla doğrudan ilgisi olmayan faaliyetlerin banka içinden yürütülmesi

Bankacılıkla doğrudan ilgisi olmayan faaliyetlerin banka dışından yürütülmesi

Oldukça sınırlı pazarlama faaliyetleri

Aktif pazarlama faaliyetleri

Her türlü hizmetin üretimi ve satışı için şubelerden yararlanma

İşlem ağırlıklı hizmetler, yeni hizmetlerin tanıtımı, hatta danışmanlık hizmetleri için daha çok otomatik makinalardan yararlanma

Kredilerden elde edilen gelirlere büyük önem verme

Kredi gelirleri kadar bankacılık hizmetlerinden elde edilen gelirlere büyük önem verme

Söz konusu gelişmelere rağmen, Türkiye'deki Türk ticari bankalarının bazılarında halen çeşitli yönetim ve yapılanma sorunları olduğu gözlem ve görüşmelerden elde verilerle ortaya çıkmıştır. Bazı bankalarda faaliyetlerin mekanizasyonu olarak algılanan teknoloji yatırımlarının, hizmetlerin kalitesi üzerinde beklenen iyileşmeyi henüz sağlayamadığı görülmektedir. Bankacılık sektörü açısından teknolojinin zorladığı ve hızlandırdığı yenileşme faaliyetlerinin bu bankalardaki yerleşik yönetim biçimleri ile uyuşmamasından kaynaklanmaktadır.

Bazı ATM'lerin pek kullanışlı olmayan menülerini, yavaş çalışmalarını, *geçici* bir süre hizmet dışı kalmalarını, menü seçeneklerine bir türlü denk gelmeyen butonlarını, ay başındaki maaş ödemelerinde makinaların kilitlenmesini saymazsak, bankaların bireysel ve/veya şirket müşterilerine sundukları para yatırma, para çekme, havale, virman, düzenli ödemeleri yerine getirme türünden hizmetleri müşterileri memnun etmektedir. Henüz kullanıcı alışkanlıklarının da tam olarak sisteme uygun değişmediği (örneğin ATM'lerden para yatırmada, güvensizlik, alışkanlıklar ve hukuki alt yapı yetersizlikleri gibi nedenlerle çekinceler söz konusudur) bir ortamda faaliyette bulunan banka şubelerinde banko arkasında bu tür işlemleri içeriden yerine getiren görevlilere, geçmişe oranla daha az sayıda da olsa veznedarlara ve hesap kartonlarına rastlanılmaktadır. Yeni teknolojik gelişmelerle şubelerin fonksiyonlarının daha çok dış işlemler, yeni hizmetlerin pazarlanması ve müşteri (yatırım) danışmanlığı gibi sofistike konuları kapsamaması gerekirken, henüz bunların tam olarak gerçekleştirilemediği söylenebilir.

Sonuç olarak, bazı bankalarda teknolojiye koşut olan değişim, beklenen hızda gerçekleşmemektedir. Bunda yönetim şeklinin, örgütlenmenin, personelin bilgi ve becerilerinin, banka kültürünün önemli etkisi bulunmaktadır. Faaliyetleri destekleyen toplam bir kültür olmaksızın, tek başına teknoloji yatırımı, bankaların amaçlarına ulaşmasında etkili olamamaktadır. Sözelimi, satış eğitimi çabaları, satış faaliyetlerine izin veren uygun bir ortam, kaynakları işgörenlerin gelişmesine yönlendiren ve başarıyı ödüllendiren bir yönetim anlayışı ortamında ancak sonuç verebilir. Bu açıdan bakıldığında bankalar, teknolojinin gelişme seyri ve içinde bulundukları iç ve dış çevre koşullarındaki değişimi göz önüne alarak, tüm konuları eskiye nazaran daha sık ve yeniden ele almak, gerekli yapısal ve yönetsel değişiklikleri yerine getirmek durumundadır. Günümüzün üst yöneticileri özellikle merkezi yapıdaki örgütler, tüm bu konuları çözümlemek için geçmişe nazaran daha esnek bir yapı, daha eğitilmiş, karar alabilen, inisiyatif sahibi bireylerle, uzman gruplardan maksimum yararlanma, yaygın ve etkin iletişim

yapısı kurmak, yenilikleri sürekli izleme ve meydana gelen değişimlere ve geri bildirimlere daha duyarlı olmak durumundadır. Bu oldukça güç bir görev gibi görünse de, günümüzde bazı bankalar bu atılımı gerçekleştirmişlerdir. Değişime uyma yeteneğini kazanan bankalar, önümüzdeki zaman dilimi içerisinde daha öne çıkabileceklerdir.

Gelişmiş pek çok ülkenin ticari bankalarından daha geç başlayan elektronik bankacılıkta son yıllarda, bu ülkelerdeki uygulamaları geride bırakacak olumlu gelişmeler kaydedilmiştir. Örgütlenmede eskiden ara sıra başvurulanan bilimsel yöntemler, bugün banka yönetimlerinde sıklıkla başvurulduğu bir duruma gelmiştir. Bilgi teknolojisi uygulamalarını başarılı bir şekilde bünyelerinde barındıran ticari bankalarda yönetim şekli ve organizasyon yapısı açısından ortaya konan çabalar şöyle sıralanabilir.

- Planlı bir yeniden örgütlenme çabası,
- Verimsiz şubelerin kapatılması,
- Personel sayısında azaltma, personel niteliklerinin gerek eğitimle, gerekse dışarıdan daha çok personel alınarak iyileştirilmesi,
- Bankanın ve müşterilerinin avantaj elde etmesi için teknoloji kullanımını sürekli incelemek ve iyileştirmek; diğer bir deyişle teknolojinin yönetimde ve hizmet kalitesini artırma yönünde kullanılması,
- Pazarlama fonksiyonunun önem kazanması sonucu banka organizasyonlarında pazarlama bölümlerinin oluşturulması ve rekabetin gittikçe yoğunlaştığı ortamda mevcut müşterileri korumak ve yeni müşteriler kazanmak için ülke çapında hizmet bazında reklam kampanyalarının yürütülmesi,
- Mevcut teknolojik yatırımların genişletilmesi ya da iyileştirilmesi,
- Fonksiyonlara, bölgelere ve müşteri temeline göre bölümlendirmenin bir arada kullanılması,
- Bireysel hizmetlerle kurumsal hizmetlerin yönetim ve organizasyon olarak birbirinden ayrılması ve farklı hizmetlerin müşterileri arasında çapraz satış çabalarının artırılması,
- Şubelerin işlem merkezleri konumundan çıkartılarak, birer satış noktası durumuna getirilmesi,
- Karar vermede teknolojiye daha çok yararlanılması,
- Eskiden oldukça dar tutulmuş yönetim alanı uygulamalarında genişletilmesi ve daha yatay bir organizasyon yapısı oluşturulması

- Yönetim bilgi sistemlerinin iyileştirilmesi.

Gelecekte bankaların yönetimi için önemini koruyacak konular ya da yeni eğilimler ise şöyle sıralanabilir:

- Standart hizmetlerden çok finansal hizmet taleplerindeki değişimlere daha duyarlı olma, dolayısıyla pazarlamaya, araştırma ve geliştirmeye ve satış sonrası destek faaliyetlerine önem verme,
- Pazar bölümlendirme ve hizmet ile müşteri performansının stratejik kararlar için yakından izlenmesi ve maliyet kontrolü için uygun bir bilgi sistemi oluşturma,
- Personelin gelişimine daha çok önem verme ve eğitim faaliyetlerini yoğunlaştırma,
- Ulusal banka niteliğinden uluslararası banka niteliğine kavuşmak için gerekli çabayı gösterme,
- Teknolojik gelişmeleri sürekli izleme ve teknolojik yenilenme için bilgi teknolojisini yönetme,
- Günün şartlarına uygun, iyileştirilmiş bir şube ortamı geliştirme,
- Bankanın bütününde iletişimi iyileştirme.

Türk ticari bankalarında bu etkilenme süreci halen devam etmektedir. Bu süreçte bir çok sorun yaşanmış olmakla birlikte, aynı zamanda pek çok gelişme de kaydedilmiştir. Bugün bir çok ülkenin ticari bankalarına örnek olabilecek uygulamaları ile dikkati çeken bazı Türk ticari bankaları, yeni ortama uygun yönetim ve organizasyon değişikliklerini başarılı bir şekilde bünyelerine adapte etmektedirler. Ancak, bu başarılı olan bankalar yanında yönetim ve personel problemleri olan bankalar da vardır. Değişimler açısından bankalar arasında hız farklılıkları söz konusudur. Bu yenileşmeyi hızlandıramayan ticari bankalar, gerek örgüt kültürü gerekse yapı olarak çeşitli güçlüklerle karşı karşıyadır. Üst yönetimlerin değişimi gerçekleştirmedeki isteksizliği ya da başarısızlığı, yeni yapının gereklerini oluşturamama, görememe ya da direnmelerle karşılaşmaları söz konusudur. Bazı bankalarda kendi organizasyonlarına bir bütün olarak bakabilme yeteneğinden yoksun; sektörün bütününü kavrama yeteneğini geliştirememiş yöneticilere rastlanmıştır. Bazı bankaların şube otomasyonlarını henüz tamamlayamadığı ve ortaya koydukları amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek uygun bir organizasyon yapısı oluşturamadığı gözlenmiştir. Gelecekte ayakta kalmak ya da öne çıkmak isteyen bankaların bu değişimleri gerçekleştirmek için daha tutarlı ve uygulanabilir (bankaya uygun) planlar ile bu

yönde bir kararlılık göstermeleri gerekmektedir. Bu konuda bankaların uç birimleri olan ve uygulamalardaki aksaklıkları daha iyi görebilme fırsatına sahip şube yönetimlerinin de itici olması beklenebilir. Halen şube personelinin müşteriye karşı olumsuz tutumları olan, banka reklam kampanyalarında vaad edilenlerle verilen hizmetlerin birbirini tutmadığı, işlemlerde hız ve kolaylığın sağlanamadığı bankalar vardır. Geleneksel rollerde, birimler arası ilişkilerde, organizasyon yapılarında, yönetim şekillerinde bilgi teknolojisinin biçimlendirdiği yeni ortama uygun değişikliklerin bir an önce görülüp, uygulanması gerekmektedir.

EKLER

EK 1. Görüşme Yapılan Kişiler & Pozisyonları / Ünvanları

1. Nurdan Betil
Bilgi İşlem Bölümü - Yazılım Yönetmeni
İktisat Bankası
2. Ali Bahadır Minibaş
Organizasyon Müdürü
Yapı ve Kredi Bankası
3. Selahattin Bozova
Şube Müdürü - Nazilli Şubesi
Tarişbank (Milli Aydın Bankası)
4. Aydın Yüksel
Bireysel Bankacılık - Müdür Yard.
Esbank
5. Aynur Yalçın
Özel Bankacılık Birimi - Operasyon Yönetmeni
İktisat Bankası
6. Meyil İzgi
Menkul Kıymetler - Pazarlama Yetkilisi
Esbank
7. Tunay Özvardar
Marmara Bölge Müdürü
Vakıflar Bankası
8. Mete Uğurlu
Bilgi İşlem Bölümü - Grup Müdürü
İş Bankası
9. Vildan Gökçen
Müşteri İlişkileri Yetkilisi - Gayrettepe Şubesi
Pamukbank
10. Dilek Kunter
Müşteri Temsilcisi - Eskişehir Merkez Şube
Yapı ve Kredi Bankası

11. Hishem Laroussi
Genel Müdür Yard.
Koç - American Bank
12. Ramazan Kardeş
Organizasyon Müdürü
Vakıflar Bankası
13. Perihan Tuncer
Eğitim Bölümü - Müd. Yard.
Esbank
14. Enis Ortaoğlu Kurama
Firma Değerlendirme ve Kredi İzleme A Bölümü - Şef Yardımcısı
Pamukbank
15. Nurgün Özdeş
Organizasyon Bölümü - Müdür Yard.
İş Bankası
16. M.Fikret Özkan
Sistem Geliştirme - Proje Grup Yöneticisi
Garanti Bankası
17. Aydan Torun
Bireysel Krediler Yöneticisi
Garanti Bankası
18. Atilla Ergezer
Bilgi Sistemleri - Genel Müdür Yard.
Bank Ekspres
19. Gürhan Öcal
Otomasyon Müdürü
Türk Dış Ticaret Bankası
20. Mehmet Yeni
Organizasyon Müdürü
Esbank
21. Ulvi Sertsu
Şube Müdürü (Eskişehir)
Garanti Bankası

22. Zemin ÖZhan
Eskişehir Bölge Müdürlüğü - Kıdemli Şef
Akbank
23. Sevinç Sevinçer
Kambiyo Şefi - Eskişehir Merkez Şube
Akbank
24. Levent Varlık
Stratejik Planlama - Müdür Yard.
İş Bankası
25. Taner Oğuz
II. Müdür - Eskişehir Göksu Şubesi
Yapı ve Kredi Bankası
26. Ferit Kotan
Eğitim Müdürü
Ziraat Bankası
27. Asaf Çakırgöz
Müfettiş - Eskişehir Merkez Şube
Ziraat Bankası

Ek 2. Görüşmede Yararlanılan Soru Formu

- Bankanın Adı:
- Faaliyet Alanı:
- Şube Sayısı:
- Bölge Müdürlüklerinin Sayısı: Bölge Müdürlüklerinin Adları ve Her Bir Bölgeye Bağlı Şube Sayısı
- Doğrudan Genel Müdürlüğe Bağlı Şube Sayısı:
- Bankanın Bilgi İşlem Yapısı:

Çevrimiçi-Merkezi/Çevrimiçi-Dağıtılmış

- Bankanın teknolojiye dayalı hizmet çeşitleri:
- ATM Sayısı: Ne tür işlemler yapılabilir?

Yıllar İtibariyle ATM'lerden Gerçekleşen İşlem Sayısı:

- Plastik Kartlar, Çeşitleri ve Teknik Özellikleri; Dağıtılan Kart Sayısı; Ortak Kullanım Uygulamaları (yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla)
- Telefon Bankacılığı: Ne tür hizmetler verilebiliyor? Kullanım Düzeyi?
- Ev ve İş Yeri Bankacılığı: Ne tür hizmetler verilebiliyor? Müşteri Sayısı
- Satış Noktası Elektronik Fon Transferi Uygulamaları (EFT-POS Terminalleri) Anlaşma Yapılan İşyeri Sayısı
- Hangi uluslararası veri iletişim ağlarından yararlanılıyor? Finansal bilgi sağlayıcı kaynaklarınız neler ve hangi birimler yararlanıyor?

Reuters ; Telerate; Veritel; Diğerleri

- Genel Müdürlük Örgütünün Teknolojiye Geçiş Öncesi ve Şimdiki Organizasyon Yapısı

Genel Müdürlükte Yer Alan Yeni Birimler:

Bireysel Bankacılık

Kredi Kartları

Fon Yönetimi

Menkul Kıymetler

Eğitim

Diğerleri

- Mevcut birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarında meydana gelen değişimler?
- Bölge Müdürlükleri;

Fonksiyonları

Personel Sayısı ve Nitelikleri

Bölge Müdürlükleri Sayısı ve Bölgeye Bağlı Şube Sayısındaki Değişimler

Bölge Müdürlüklerinin Eski ve Yeni Organizasyon Yapıları

- Şubeler;

Şubelerin Fonksiyonları

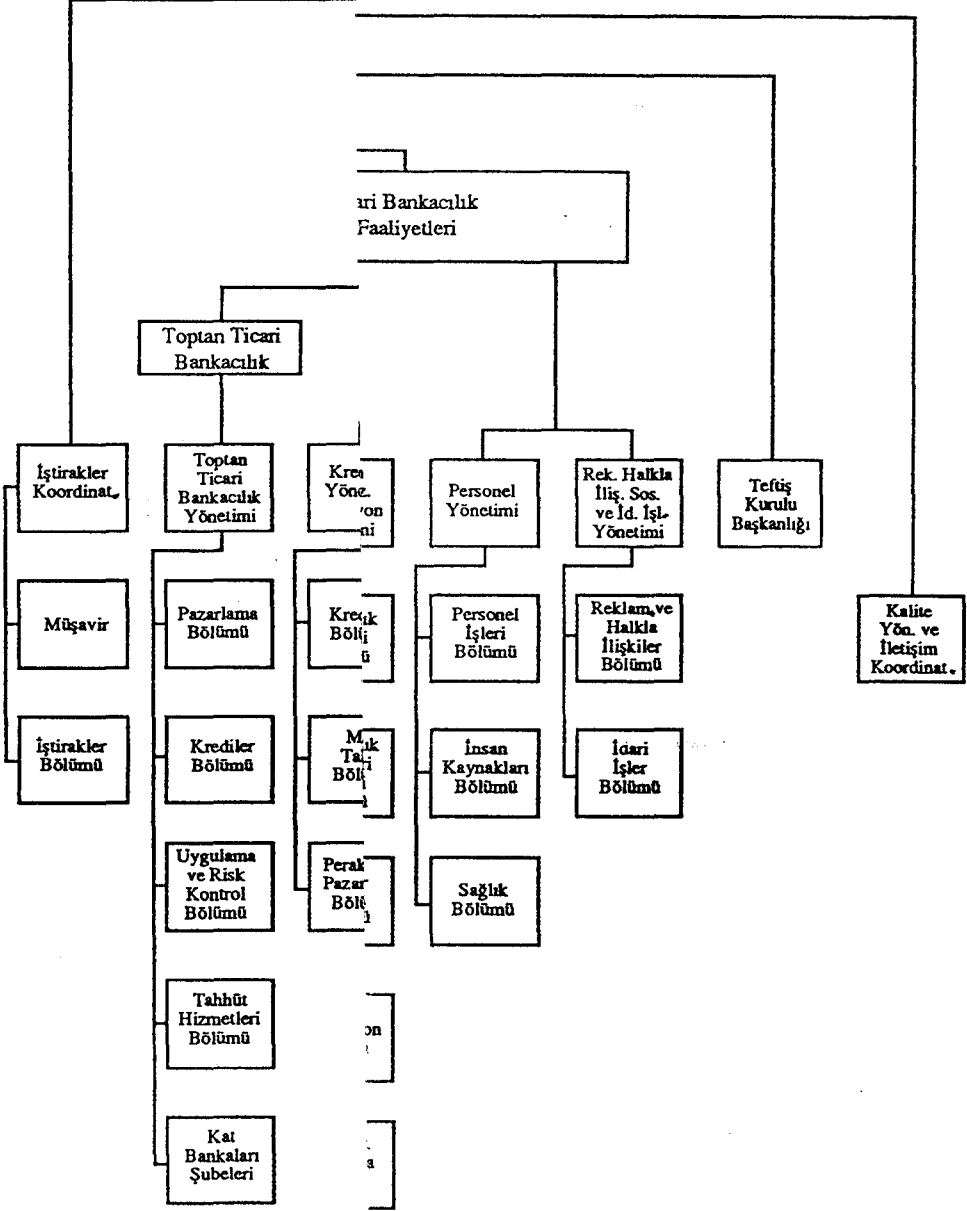
Şubeler ne tür bir ayırıma tabi tutuluyor ve organizasyon yapıları nasıl farklılaşıyor?

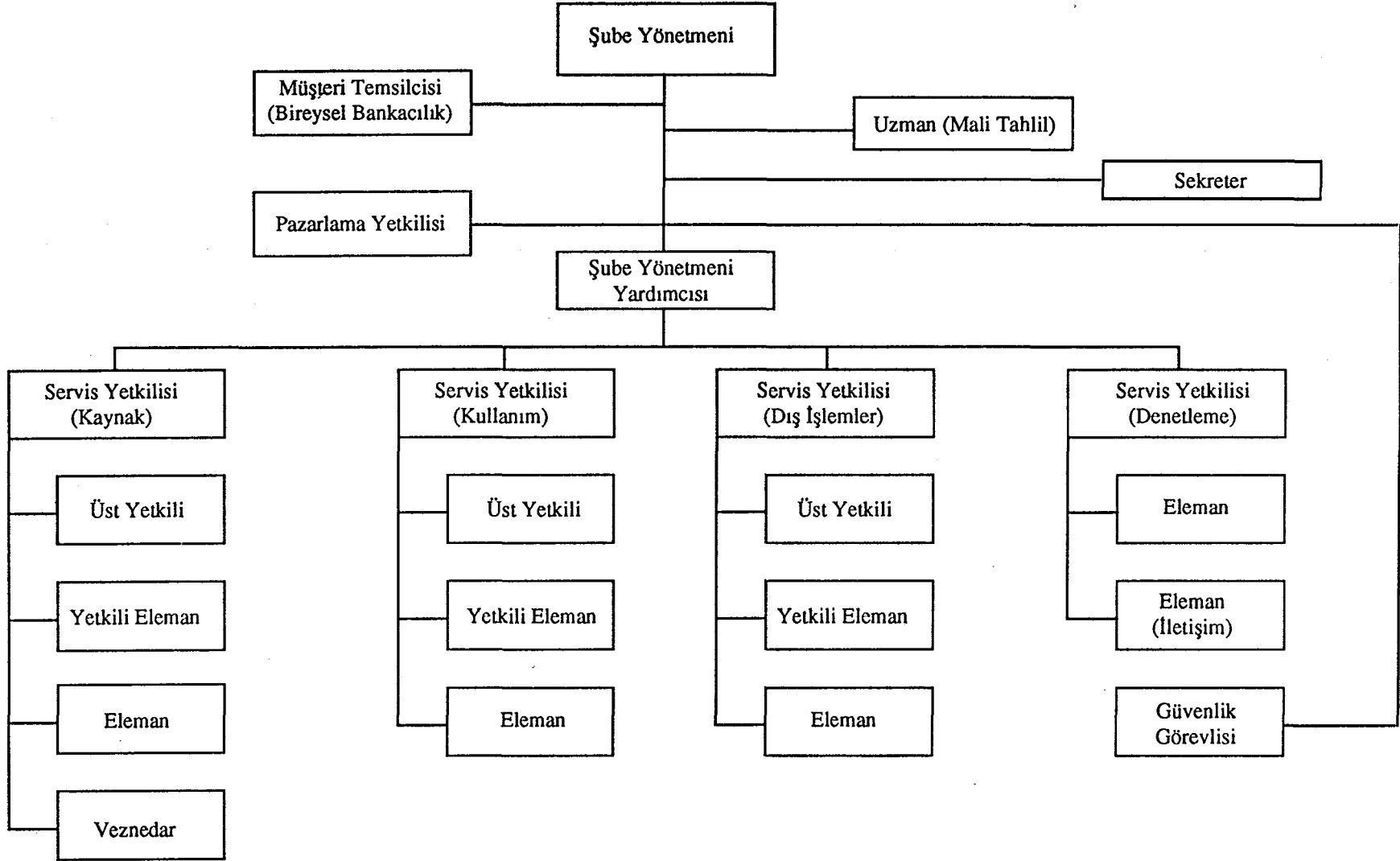
Şubelerin Eski ve Yeni Organizasyon Yapıları

Şubelerde Yer Alan Yeni Birimler

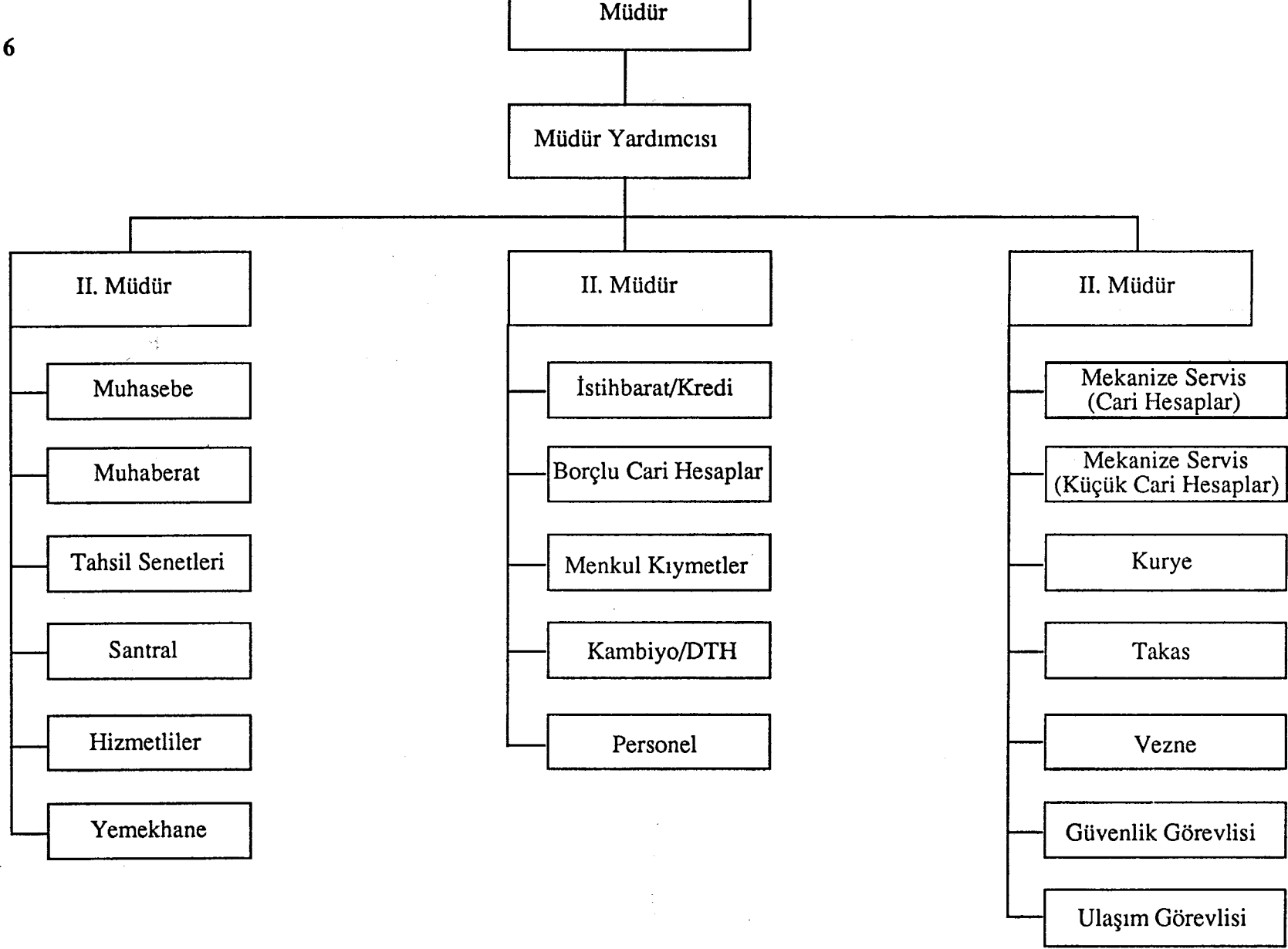
- Personel alım politikalarında meydana gelen değişiklikler nelerdir?
- Gelecekte nasıl bir organizasyon yapısı ve yönetim şekli düşünülüyor?

Ek 3

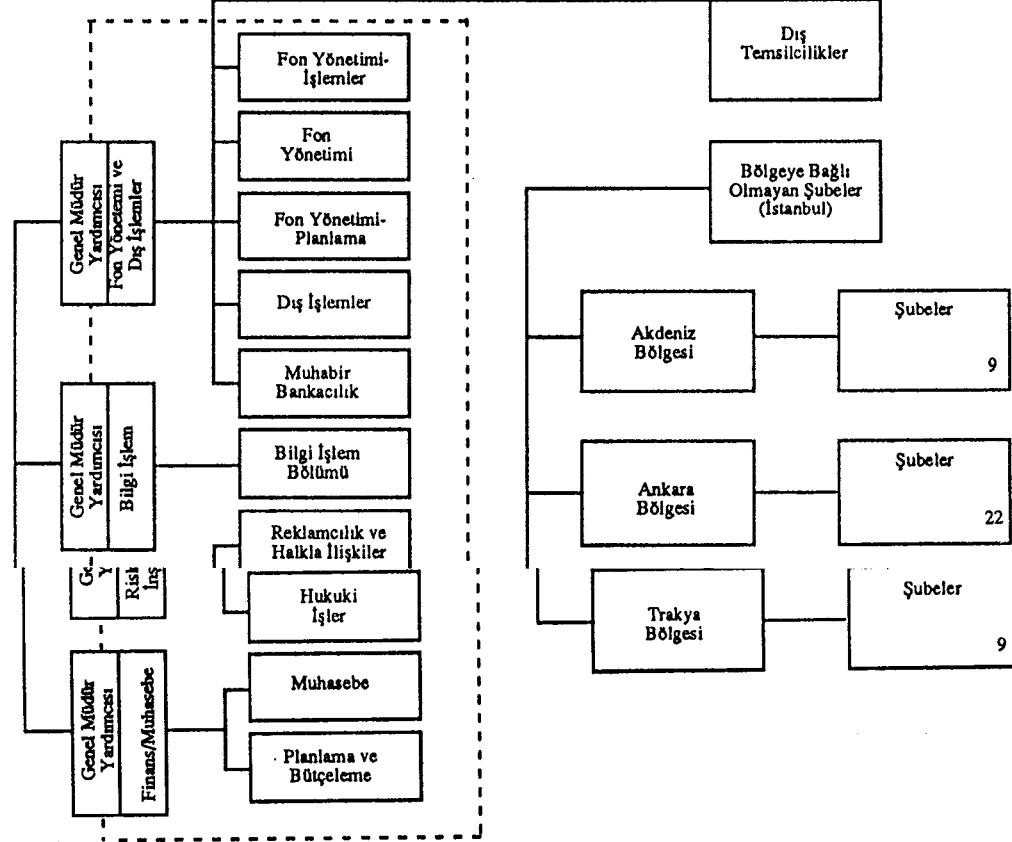


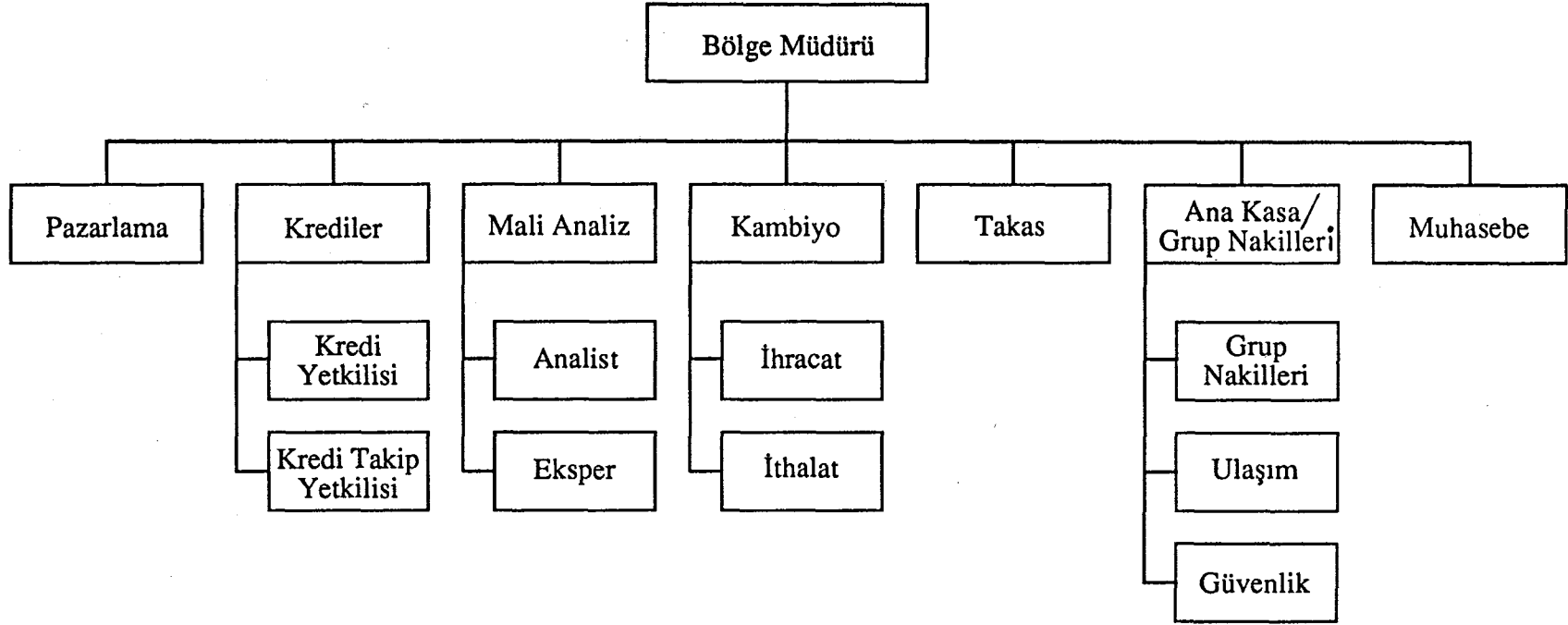


Yapı ve Kredi Bankası Şube Organizasyon Şeması

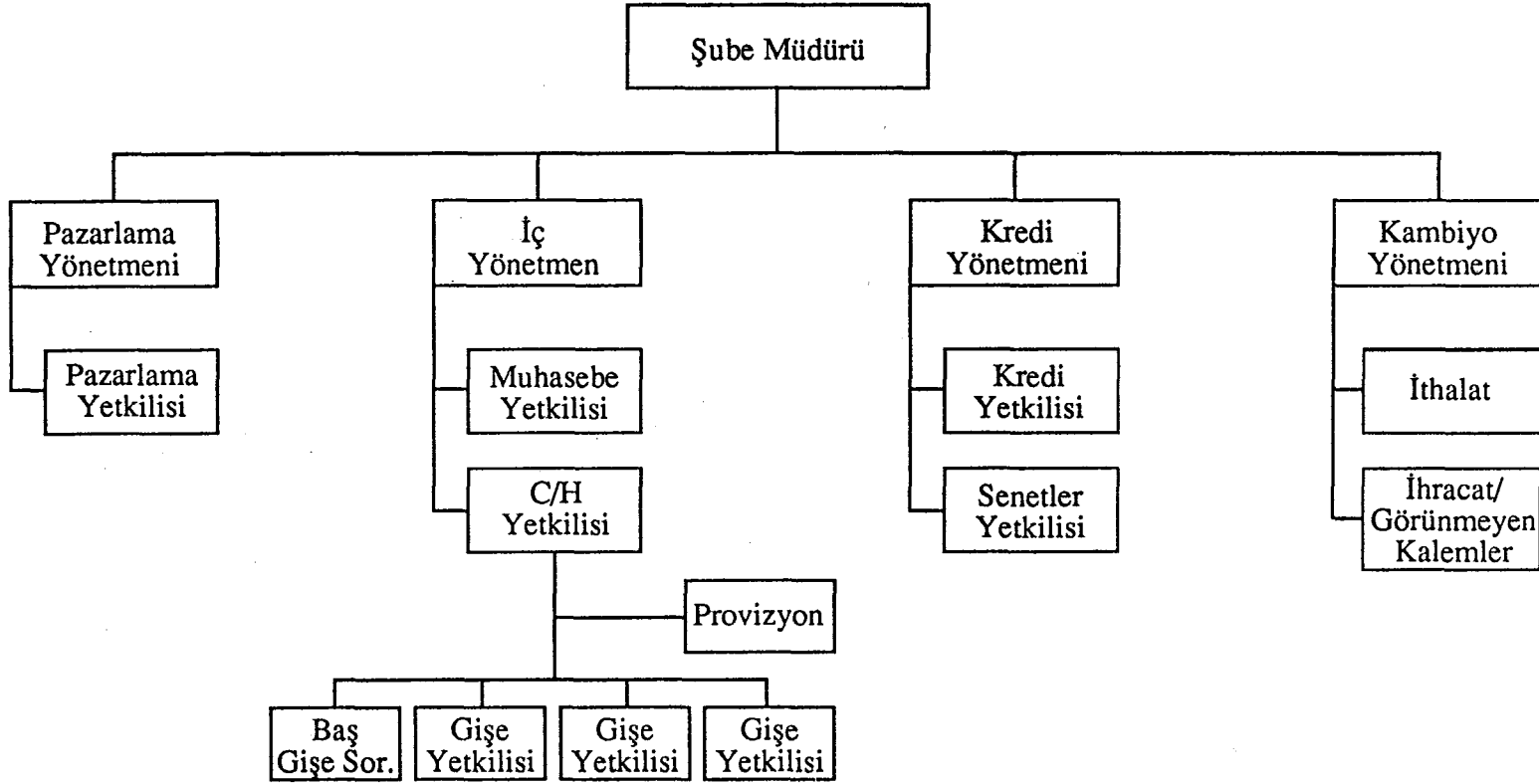


T. İş Bankası Şube Organizasyon Şeması





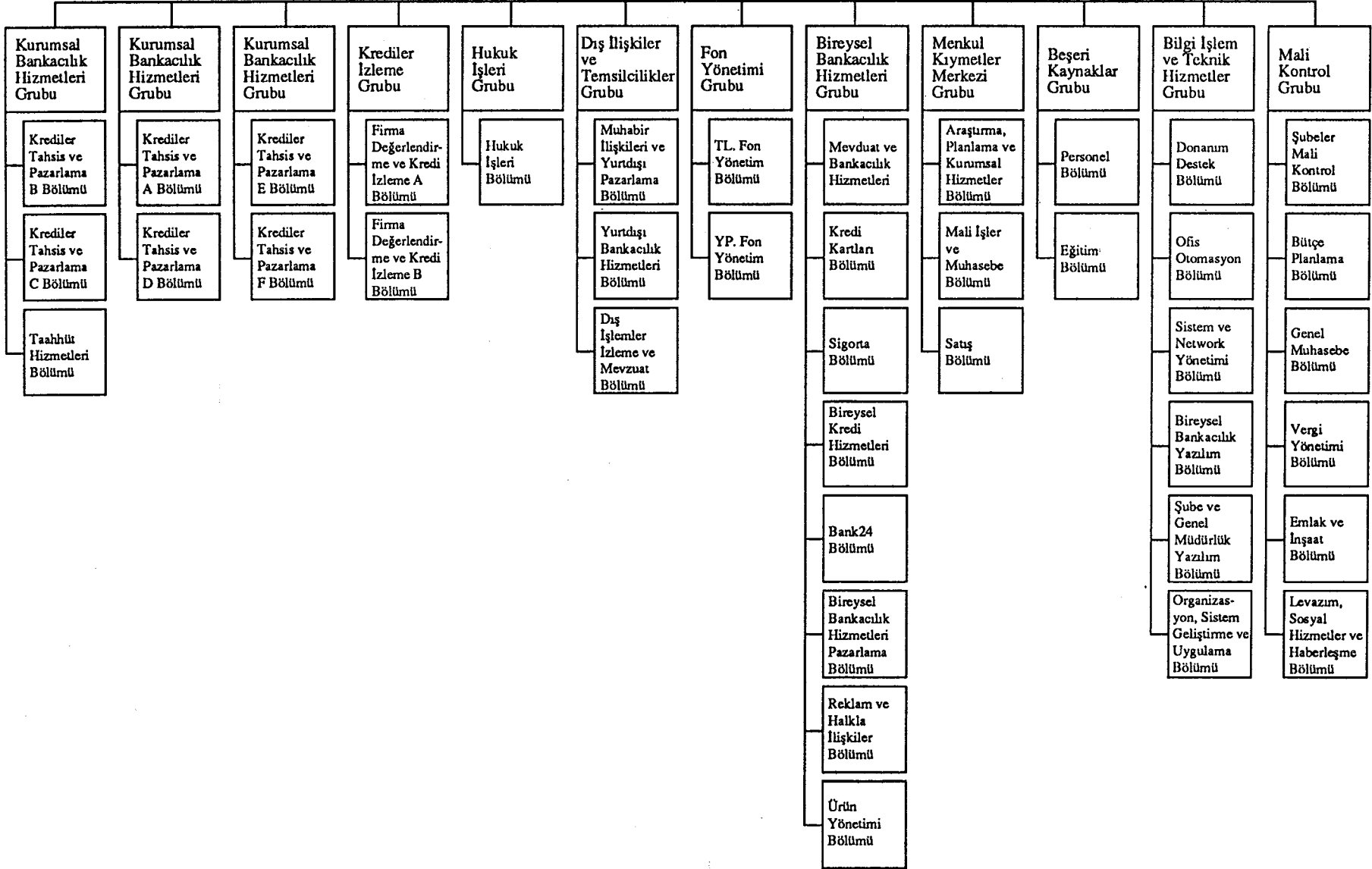
T. Garanti Bankası Ankara Bölge Müdürlüğü Organizasyon Şeması



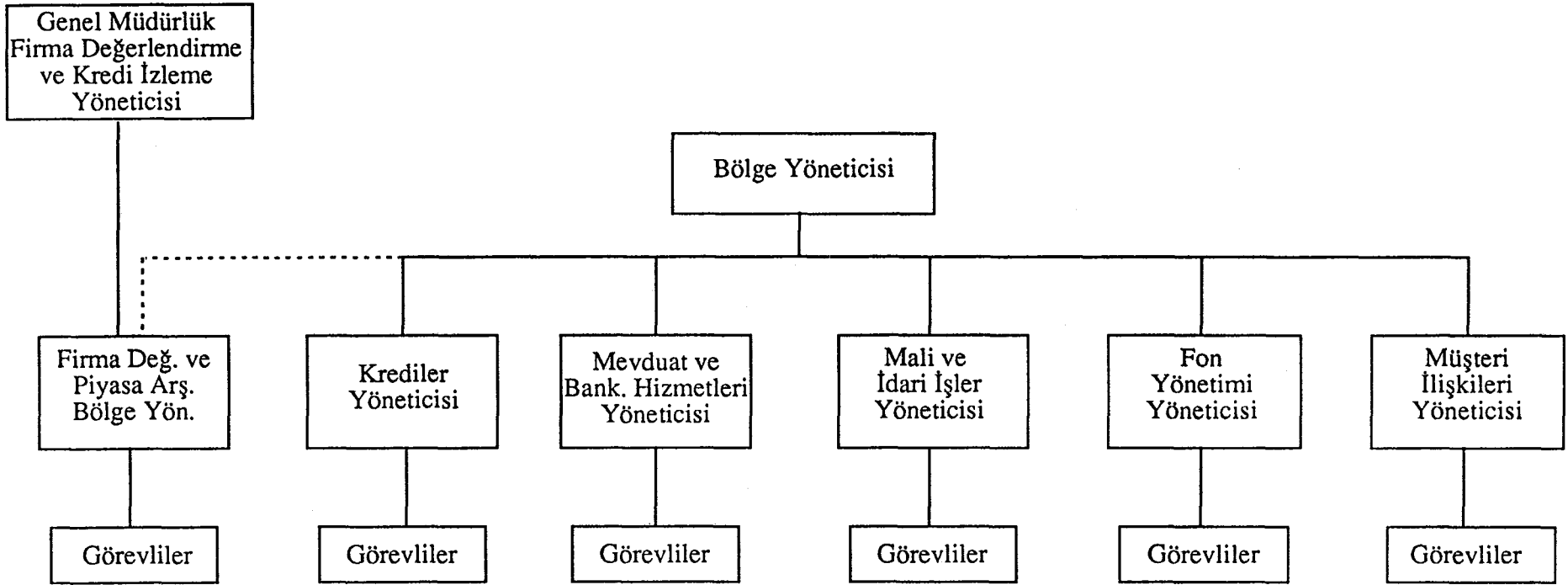
T. Garanti Bankası Şube Organizasyon Şeması

Danışmanlar

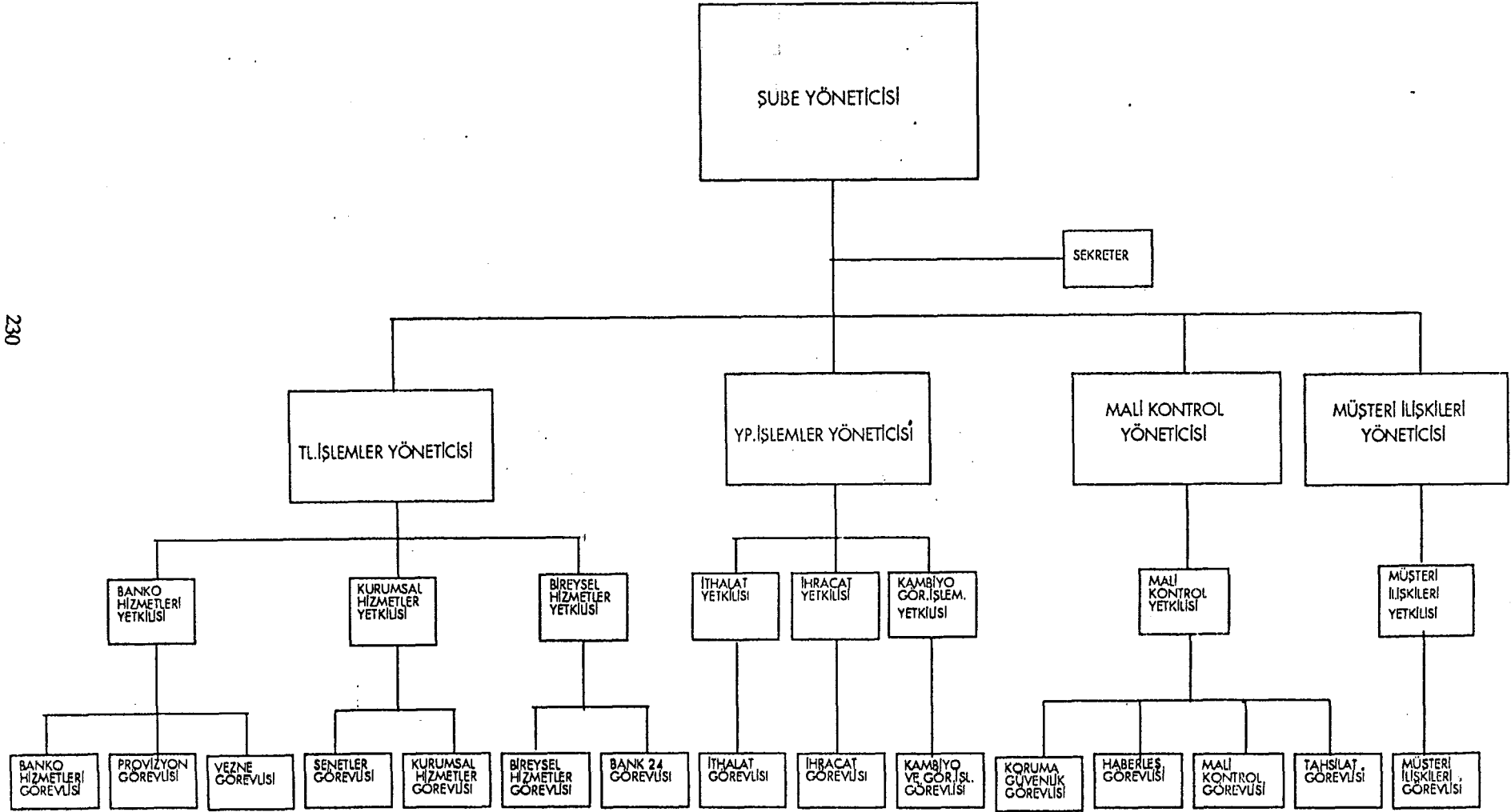
Teftiş Kurulu



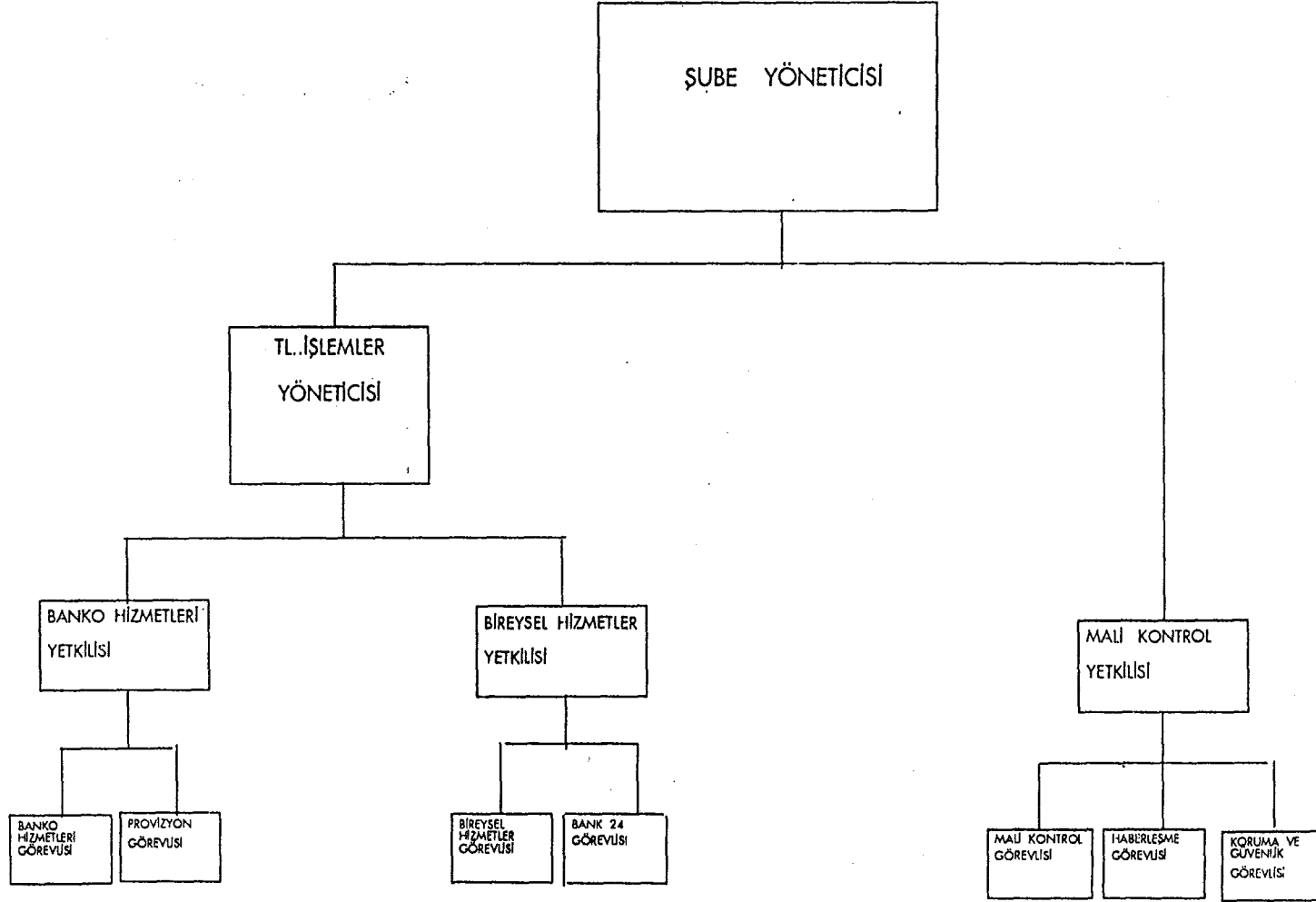
Pamukbank Genel Müdürlük Organizasyon Şeması



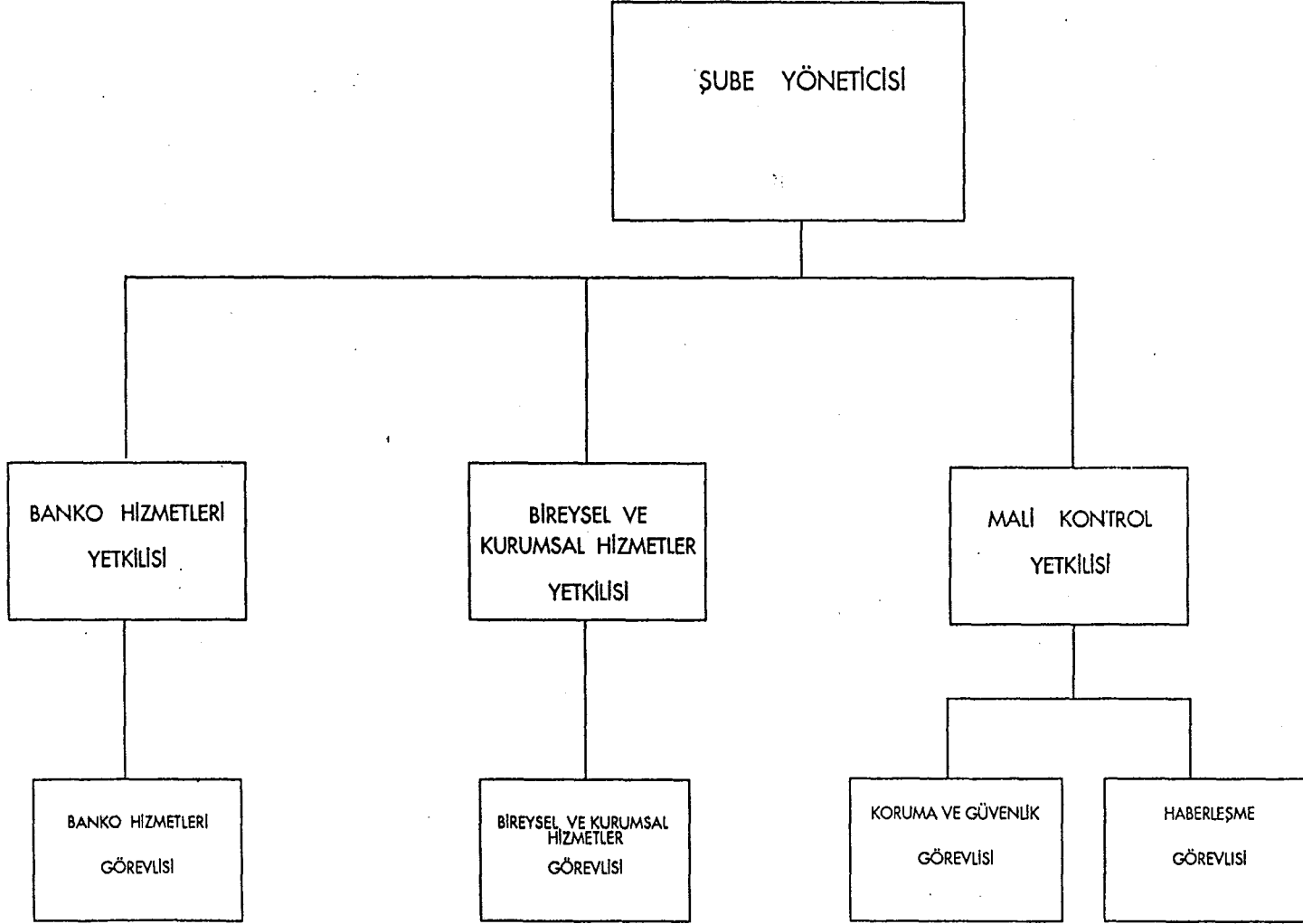
Pamukbank Bölge Müdürlüğü Organizasyon Şeması



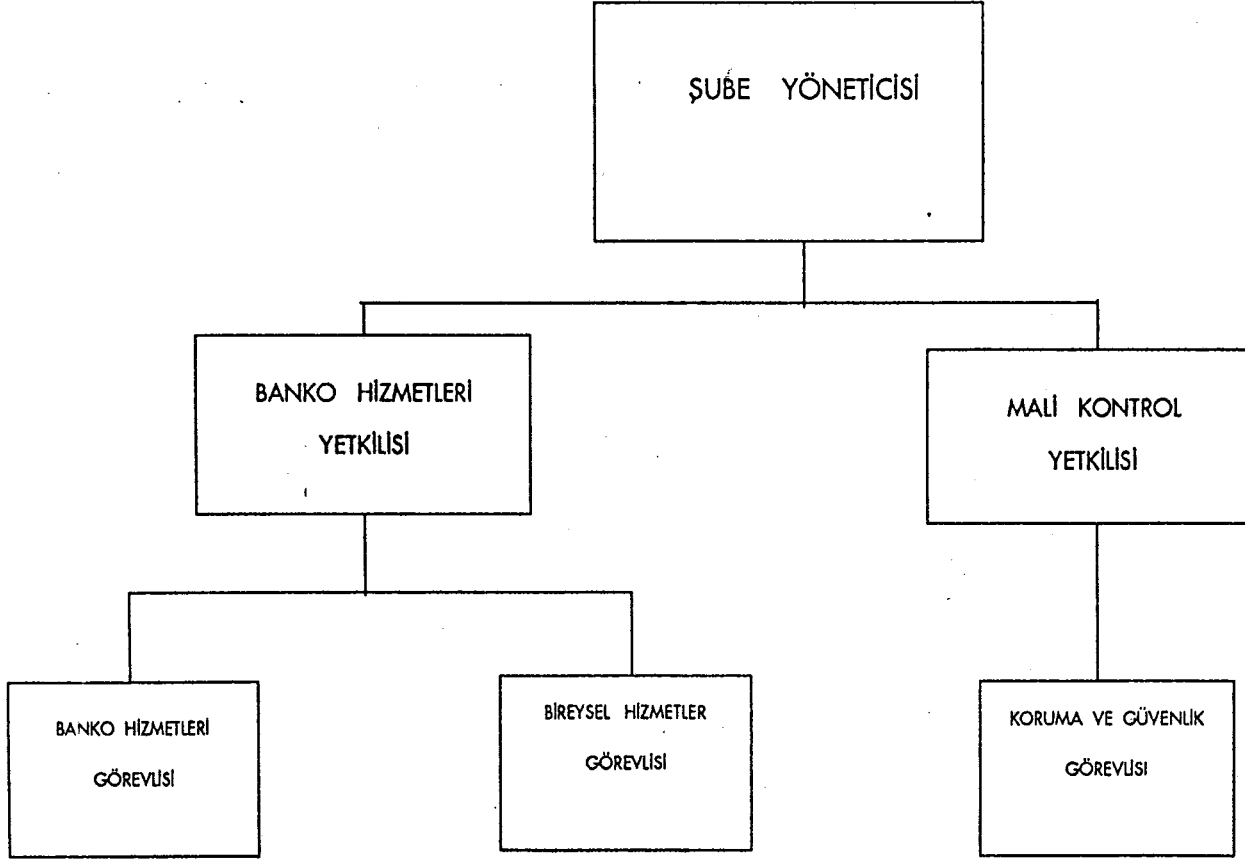
Pamukbank A Tipi Şube Organizasyon Şeması



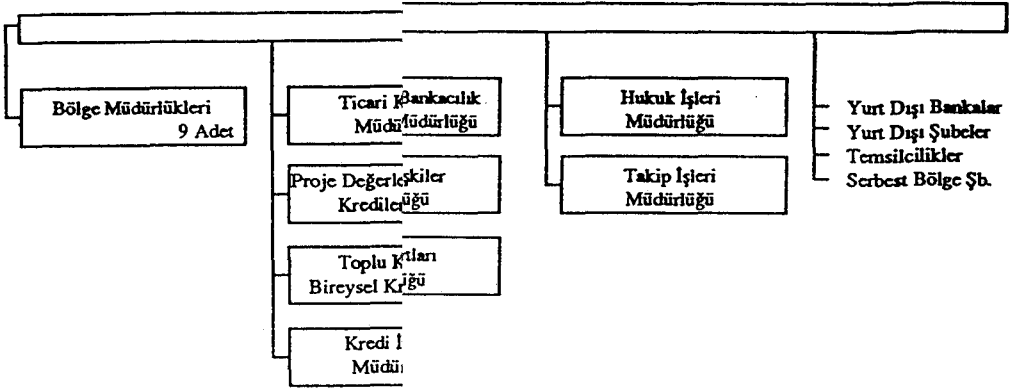
Pamukbank B Tipi Şube Organizasyon Şeması



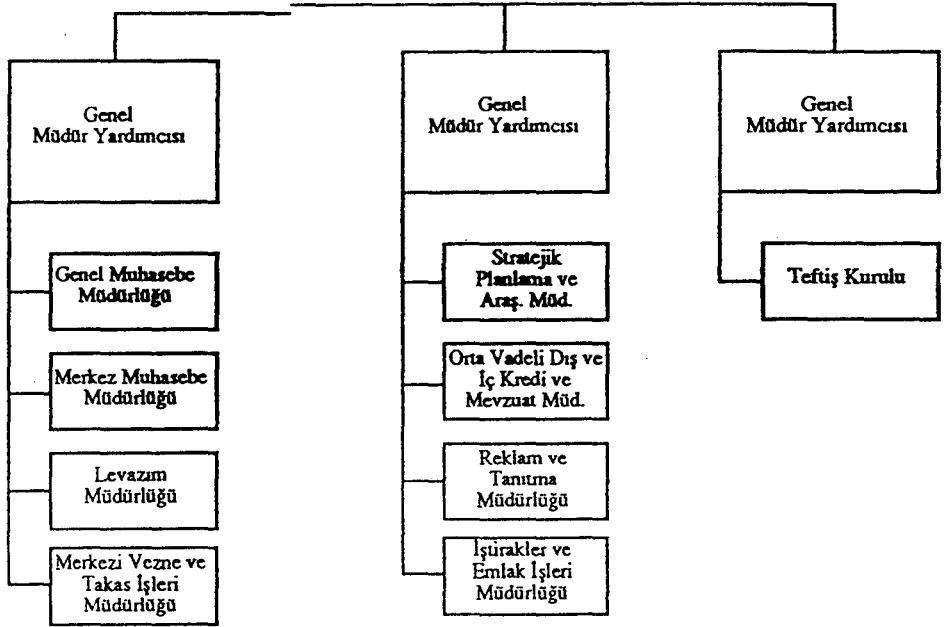
Pamukbank C Tipi Şube Organizasyon Şeması

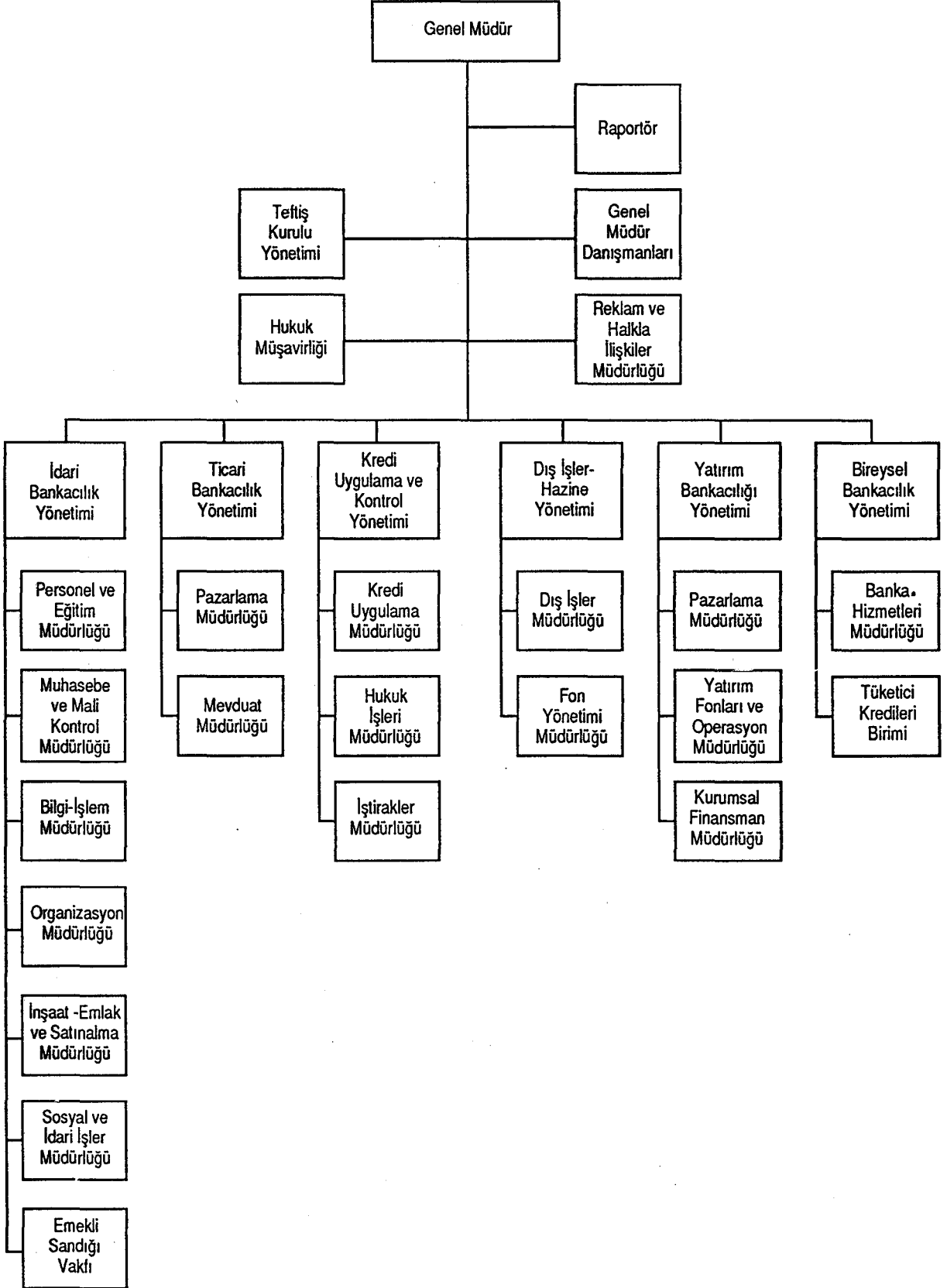


Pamukbank D Tipi Şube Organizasyon Şeması

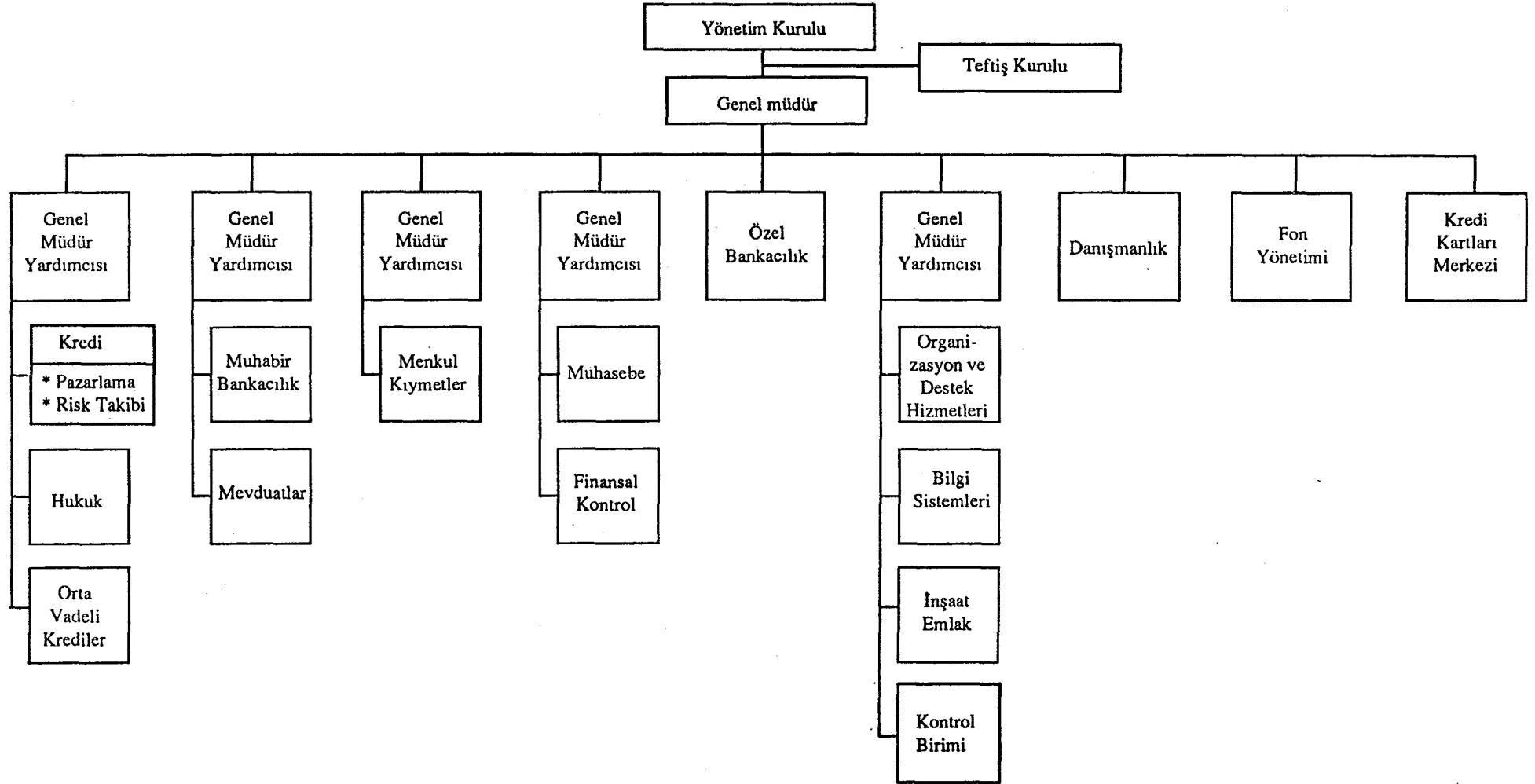


k

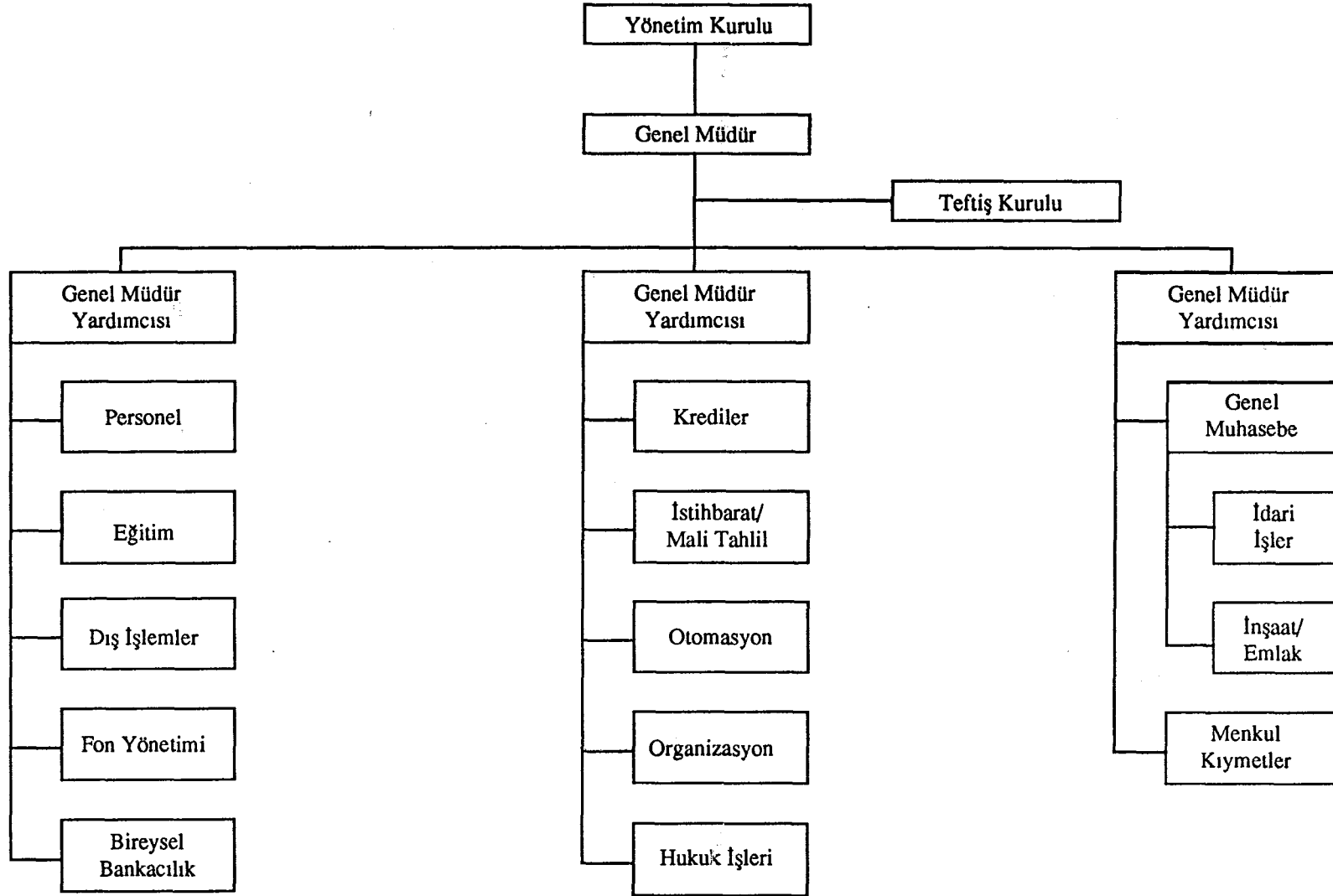




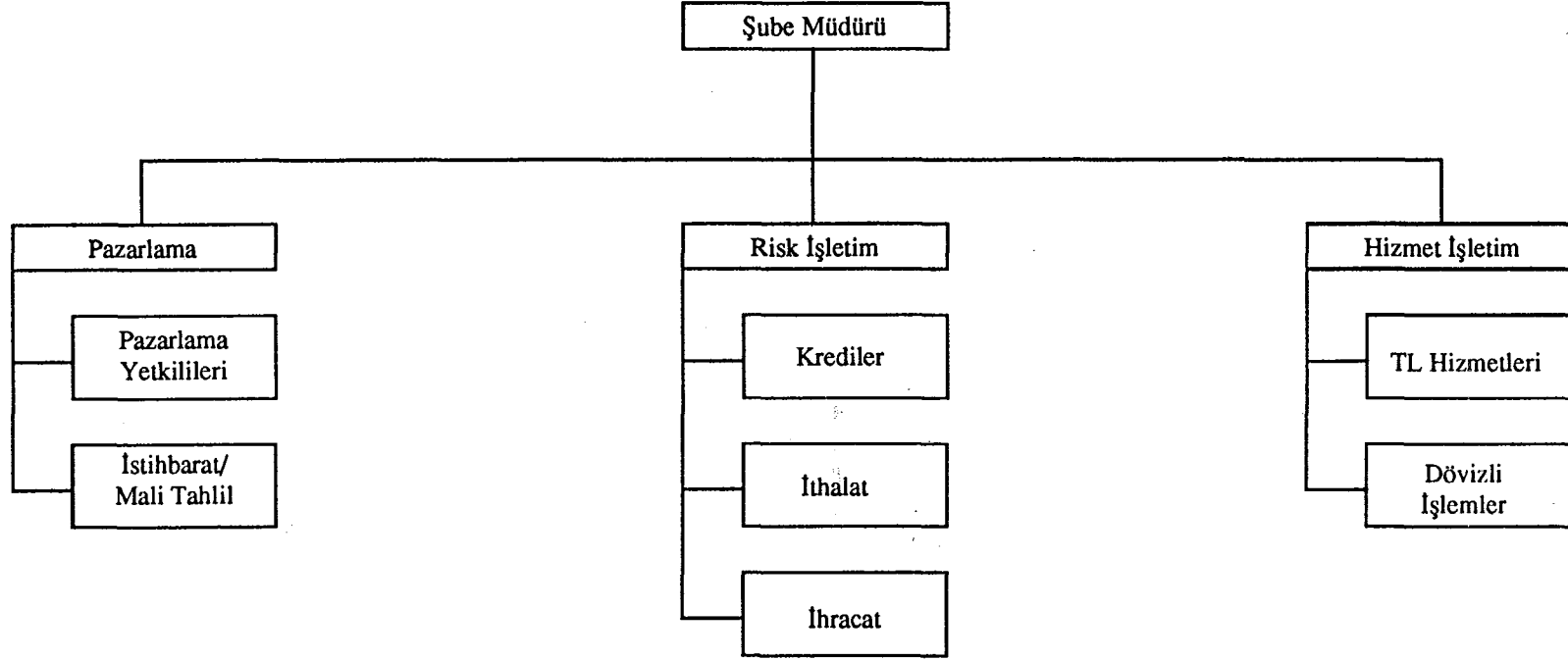
Esbank Genel Müdürlük Organizasyon Şeması



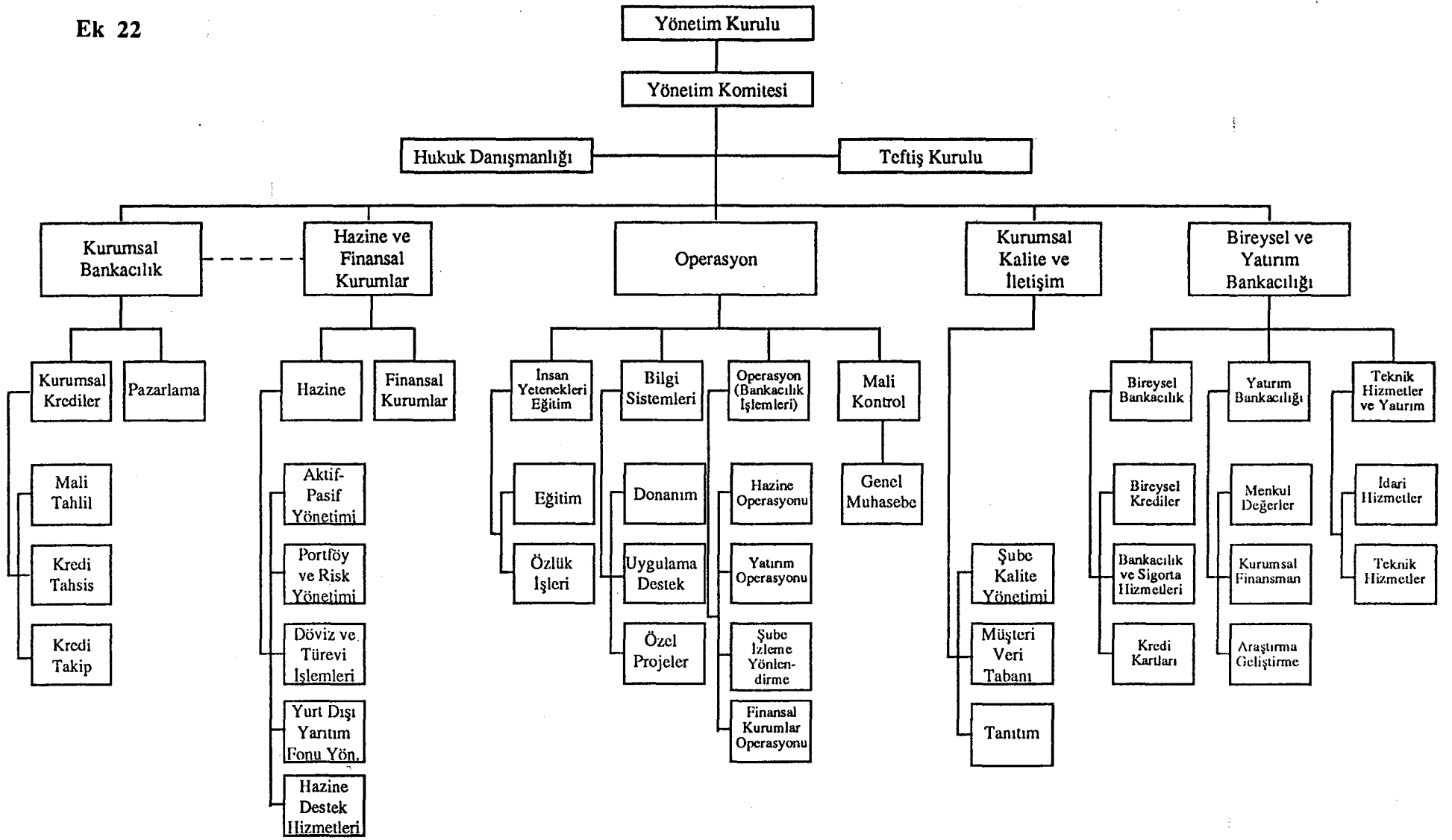
İktisat Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması



Türk Dış Ticaret Bankası - Genel Müdürlük Organizasyon Şeması



Türk Dış Ticaret Bankası - Şube Organizasyon Şeması



Bank Ekspres Genel Müdürlük Organizasyon Şeması

BANKAMATİK

1) İşBank Bankamatik ve Electron Kartı İşlemleri

- Nakit Para Çekme
- Bakiye Sorma
- Havale
- Fatura Ödemeleri
- Şirket/Kurum Ödemeleri
- Para Yatırma
- Hesap Özeti
- Adres Bilgisi
- Yatırım Hesabı İşlemleri
- Lot-altı İşlemleri
- Şifre Değiştirme
- Bankamatik Listesi

2) İşBank Kredi Kartı İşlemleri (Business Card dahil)

Bankamatiklerde yapılan tüm işlemlere ilave olarak;

- Kredi Kartı Hesabından Nakit Avans Çekme
- Kredi Kartı Hesap Bilgi Sorma
- Kredi Kartı Hesabından Cari Hesaba Virman
- Cari Hesaptan Kredi Kartı Hesabına Virman (Borç Ödeme)
- Kredi Kartı Hesabına Para Yatırma

3) Yurtdışı Bankaların VISA kartı İşlemleri

- Nakit Çekme

4) DIŞBANK ATM ve VISA Kartı İşlemleri

- Nakit Çekme
- Bakiye Sorma

Ankara : 287 02 02
İstanbul : 512 02 02
İzmir : 41 02 02

M A V İ H A T

1) Bankamatik Kartı İşlemleri

- 1.1 Cari Hesap Bakiyesi Sorma
- 1.2 Son Gelen Havaleyi Sorma
- 1.3 Faksla Cari Hesap Özeti İsteme
- 1.4 Kaybolan Bankamatik Kartını Kullanıma Kapatma

2) VISA (Kredi ve Electron) Kartı İşlemleri

- 2.1 Kredi Kartı Hesabı Bilgi Sorma ve Borç Ödeme
- 2.2 Kaybolan VISA Kartı İşlemleri
- 2.3 Cari Hesap Bakiyesi Sorma
- 2.4 Cari Hesaba Gelen Son Havaleyi Sorma
- 2.5 Faksla Cari Hesap Özeti İsteme

3) Yatırım Hesabı ve Borsa Bilgileri

- 3.1 Bankamatik Kartı ile Yatırım Hesabı Bilgi Sorma
- 3.2 VISA Kartı ile Yatırım Hesabı Bilgi Sorma
- 3.3 Bankamatik Kartı ile Yatırım Hesabı Faks Özeti İsteme
- 3.4 VISA Kartı ile Yatırım Hesabı Faks Özeti İsteme
- 3.5 İş Bankası Yatırım Fonu Fiyatlarını Öğrenme

4) Abone Faturası İşlemleri

- 4.1 Bankamatik Kartı ile Fatura Bilgisi Sorma / Fatura Ödeme
- 4.2 VISA Kartı ile Fatura Bilgisi Sorma / Fatura Ödeme
- 4.3 Bankamatik Kartı ile Fatura Bilgileri Faks Özeti İsteme
- 4.4 VISA Kartı ile Fatura Bilgileri Faks Özeti İsteme

7) Döviz Kurları/Faiz Oranları

- 7.1 Döviz Kurları
- 7.2 Vadeli Hesap Faiz Oranları
- 7.3 DTH Faiz Oranları

8) Banka Hizmetlerinin Tanıtımı

- 8.1 Bankamatik
- 8.2 Kredi Kartları
- 8.3 Yatırım Hesabı
- 8.4 Tüketici Kredileri
- 8.5 Maviçek
- 8.6 Mavihat
- 8.7 Electron Kartı

9) Mavihat Uygulamalarının Tanıtımı

Ek 24. Yapı ve Kredi Bankasındaki Bireysel Bankacılık Faaliyetleri (1992)

Kredi Kart Sayısı: 400 000 (1992 yılı sonuna göre)

McDonalds Kredi Kartı : Küçük tutarlı sektörlerde kredi kartı kullanımını yaygınlaştırmak için bağlantısız, portatif satış noktası sistemleri yerleştirilmektedir.

Worldcard : Kredi kartlarının tümü yurt içinde ve yurt dışında geçerli hale getirilmiştir.

Visa Business Card : 1992 yılında sunulmuştur. Dünyanın pek çok yerinde geçerli bu kart ile şirket yetkililerinin harcamalarını güven içinde yapmaları sağlanmıştır.

Ferdi Krediler:

Otomobil, konut, konut geliştirme kredileri

Kredili Mevduat Hesabı

Kredili Ticari Hesap

Tele24 (24 saat bankacılık) :

Tele24 ağı, 1992 yılında Plus sisteme bağlanmıştır. Bu bağlantı, müşterilerin yurt dışındaki ATM'lerden Türkiye'deki vadesiz mevduat hesaplarına ulaşmalarını sağlamaktadır. Yurt dışından Plus ve Cirrus sistemlerine bağlı bankalardan alınan banka kartlarının sahipleri de Telebankalardan hizmet almaya başlamıştır.

1992 yılında Tele24 sisteminden yararlanan Telecard sahiplerinin sayısı 2.5 milyona ulaşmıştır. Tele24 Bordro'nun sağladığı kolaylıklardan yararlanan kuruluş sayısı 1200'ü, bireylerin sayısı ise 300 000'ni aşmıştır.

Vadesiz hesap müşterilerine, aylık işlem hareketlerini gösteren Vadesiz Hesap Bildirim Cetveli gönderilmesi hizmeti başlamıştır. 1992 yılında, Telebanka fonksiyonlarına fatura ödemeleri hizmeti eklenmiştir.

AloBanka (Telefon Bankacılığı)

Yeni hizmetler sunulacak şekilde fonksiyonları genişletilmiştir. Telefon, elektrik, su gibi fatura ödeme olanaklarının yanı sıra, borsa, döviz kurları ve faiz bilgilerini de veren AloBanka, 1992 yılında Ankara ve İzmir'de de hizmete girmiştir.

Üniversite Bankacılığı

Potansiyeli yüksek olan pazar bölümlerine yönelik pazarlama çalışmaları, üniversite öğrencileri ile başlatılmış ve 6 üniversitenin öğrencilerine, Telecard'ın yanı sıra Kredili Mevduat Hesabı ve özel indirimlerle kredi kartı sunulmuştur.

Ek 25. Vakıflar Bankasındaki Bilgi Teknolojisi Uygulamalarının Gelişimi ve ATM, Future 2001 ve Telefon Bankacılığı Hizmetleri

Vakıflar Bankası, kısaltılmış adı EBIS olan Elektronik Bilgi İşlem Sistemi merkezinden yürütülen çalışmalarına ilk olarak 1985 yılında başlamıştır. Öncelikle bankanın hedeflerine uygun şekilde konfigürasyon belirlenmiş ve bu doğrultuda 1987 yılında firmalar ile sözleşme imzalanmıştır. 1988 Ağustos ayında başlayan hazırlık safhasında aşağıdaki faaliyetler yürütülmüştür:

- . Proje grubu oluşturma
- . İş analizlerinin yapımı
- . Şartnamelerin hazırlanması
- . 55 şube için cihaz seçimi
- . Yerleşim planlarının hazırlanması
- . Örgütlenme çalışmaları

1989 yılının Ağustos ayında başlatılan deneme çalışmalarından alınan olumlu sonuçlar üzerine şube otomasyonu başlatılmış ve buna paralel olarak merkezi sistem ile iletişim ağının kuruluşu gerçekleştirilmiştir. 1992 yılı sonuna göre iki eğitim merkezi dahil 154 birim çevrim içi, 14 birim ise çevrim dışı olarak çalışmakta ve 116 birimde birer adet PC bulunmaktadır.

. 1990 yılı sonunda başlatılan ATM projesi sonunda 1992 yılı sonuna itibariyle Bankomat-724 ismi altında 200 ATM kuruluşu gerçekleştirilmiş ve buna ait 330.000 kart dağıtılmıştır.

. Tüketici kredilerine yönelik PC'ler üzerinde çalışan uygulamalar geliştirilmiş ve bir çok şubede kullanılmaya başlanmıştır.

. İstihbarat merkezleri bilgisayarlaştırılmış ve merkezi bir istihbarat sistemi kurulmuştur. Halen 9 istihbarat merkezinde yerine getirilen işlemler bilgisayar aracılığı ile yürütülmektedir.

. Avrupa'da bulunan 7 büroda bilgisayar uygulamalarına geçilmiştir. Buralarda el ile yapılan işlemler asgariye indirilmiş ve havaleler EBIS üzerinden ilgili şubelere gönderilmektedir.

. Future 2001; Ankara ve İstanbul'da İnsansız Bankacılık birimleri hizmete sunulmuştur.

1993 yılında başlatılan yeni uygulamalar: Kredili Bankomat Hesabı; Satış Noktası Terminalleri

Devam Etmekte Olan Projeler: Elektronik posta, optik bilgi depolama, Yönetim Bilgi Sistemi.

ŞUBELERDEKİ TEKNOLOJİ UYGULAMALARI

Bankanın 1992 yılı sonuna göre 152 şubesi çevrim içi, 14 şubesi çevrim dışı çalışmaktadır. Bu şubelerde, konfigürasyonları şubelerin iş hacimlerine göre değişen sistemler bulunmaktadır. Şu anda bilgisayarlaştırılmış şube ağına dahil edilmemiş 39 il merkezi mevcuttur.

Banka bilgisayarlaşmada dağıtık yapıyı benimsemiştir. Bu sistem, sistem geliştirmede büyük yük getirmekte ancak şubelere önemli oranda da serbesiyet kazandırmaktadır.

Belirlenen önceliklere göre bugüne kadar sürdürülen çalışmalar sonucunda bilgisayarlı şubelerde el ile düzenlenen tek bir fiş kalmamıştır.

Geliştirilen Uygulamalar:

- . TL ve YP (Yabancı para) Mevduat İşlemleri
- . Muhasebe İşlemleri
- . Döviz Alış/Satış İşlemleri
- . Kurum İşlemleri
- . Günsonu İşlemleri
- . Yönetim ve Sorgulama İşlemleri
- . Aylık İşlemler
- . Devir İşlemleri
- . İhtiyaç Kredileri

- . TEK Uygulamaları
- . Kredi Kartı Slip İşlemleri
- . Bankomat-724 Uygulamaları
- . Yıl Sonu İşlemleri

Genel Müdürlük ana binasında, Genel Müdürlük II. binada, fon Yönetiminde, Orta Vadeli Krediler bölümünde, İstihbarat Merkezlerinde ve Emekli Sandığında toplam 191 adet terminal ve yazıcı birim bulunmaktadır.

MERKEZDEN YÜRÜTÜLEN UYGULAMALAR

- A. Şubede yapılan işlerin karşılıkları
- B. Birimlere yapılan İşler
- C. Bilgisayarsız şubelere yapılan işler
- D. ATM işleri
- E. Diğer İşler

BİRİMLERE YAPILAN İŞLER:

- . Personel Uygulamaları
- . Muhasebe Uygulamaları
- . Mevduat Uygulamaları
- . İstihbarat ve Kredi Uygulamaları
- . Dış İşlemlere İlişkin Uygulamalar
- . Fon Yönetimi Uygulamaları
- . Toplu Konut İşlemleri
- . Kredi Kartları Muhasebe ve Otorizasyon Uygulamaları
- . Emekli ve Sağlık Yardım Sandığı Uygulamaları

. Munzam Sandık Uygulamaları

. Emlak Müdürlüğü İşlemleri

. Krediler Takip İşlemleri

BİLGİSAYARSIZ ŞUBELERE YAPILAN İŞLER

. Tasarruf mevduatı aylık dublör işlemleri, yıl sonu faiz tahakkuk ve envanterleri

. Tasarruf mevduatı aylık dublör işlemleri, yıl sonu faiz tahakkukları, müşteri ekstreleri ve envanterler

. Şubeler cari TL işlemleri

. Şubeler cari yabancı para işlemleri

. Kısa vadeli teminatlı diğer krediler, aylık dublör, 3 aylık faiz tahakkukları ve müşteri hesap özeti

. Gayrimenkul ve amortismanları, yıl sonu envanterleri ve yeniden değerlendirme işlemleri

EBİS'te ayrıca, bankanın özel Emekli Sandığı Özel Sosyal Güvenlik Vakfı'na, Vakıflar Genel Müdürlüğü ve Ankara Valiliği'ne değişik bilgisayar hizmetleri verilmektedir.

ATM UYGULAMALARI

Bankanın duvar ve lobi tipi 200 ATM'si bulunmaktadır. ATM kartlarını banka kendisi hazırlamaktadır. ATM, fiktif bir şube olarak düşünülmekte ve işlemleri buna göre yürütülmektedir.

A. ATM Üzerindeki Uygulamalar

. Para Çekme . Para Yatırma . Hesap Ekstresi . Hesap Bakiyesi . Bankomat Hesabına Havale . Elektrik Fatura Ödemeleri . Şifre Değişikliği . Kredi Kartlarına Nakit Ödeme . 4 Değişik Lisanla Hizmet

b. Bilgisayarlı Şubelerdeki ATM Uygulamaları

. Hesap Açma-Kapama . Para Yatırma . Para Çekme . Teyit İşlemleri . Çeşitli Sorgulamalar . ATM Kasalarının Yüklenmesi ve Boşaltılması . Kart İşlemleri . Kurum Maaş İşlemleri

c. Merkezi Sistemdeki ATM Uygulamaları

. Bir şubeden yapılan işlemlerin tamamı . Kart İşlemleri . ATM Yönetim İşlemleri . Kurum İşlemleri . Muhasebe İşlemleri . Gün Sonu, Ay Sonu, Yıl Sonu İşlemleri

FUTURE 2001 UYGULAMALARI

a. Cambiomat 724

15 ülke parasını TL'na, TL'sını 5 yabancı ülke parasına çevirme. (TL'sını yabancı paralarla değiştirme olanağı ilk defa Vakıfbank tarafından sağlanmıştır.)

b. Infomat 724

Dokunmatik ekranlı bir terminal birimidir. Müşterilere değişik bilgilerin verilmesinde kullanılır.

c. Vizyomat 724

Türk ve dünya para piyasalarından bilgiler vermektedir.

d. Chanceomat 724

Milli piyango bileti satışı yapan bir ATM cihazıdır.

e. Borsamat 724

Hisse senedi, tahvil ve altın gibi ürünlerin alış ve satış emirleri için kullanılmakta ve çeşitli bilgiler alınabilmektedir.

f. Bankomat 724

Normal ATM uygulamaları gerçekleştirilmektedir.

g. Gece Saklama Kasaları

Ankara Future 2001'de klasik kasa bulunmaktadır. İstanbul 2001'de tam otomatik bir sistemin kuruluşu gerçekleştirilmiştir.

TELEFON BANKACILIĞI - INFOBANK UYGULAMALARI

- . ATM hesap bakiyesi sorgulama
- . Kayıp/çalıntı ATM kart bildirimi
- . ATM hesabına havale yapma
- . Altın fiyatlarını, fon fiyatlarını, döviz kurlarını, TL faiz oranlarını, YP faiz oranlarını, tüketici kredisi faiz oranlarını bildirme
- . Tüketici kredisi hesaplamaları
- . Yurt dışı havale sorgulaması
- . Kredi kartları hesabı cari ay harcama sorgulaması
- . Vakıfbank hizmet ve ürünlerinin tanıtımı

EBIS'te ayrıca şubelerin otomasyona geçişlerinde destek ve eğitim çalışmaları yürütülmektedir. Geçiş öncesi mesleki destek ve şubenin devre hazırlanması, şube personelinin eğitimi, devir sonrası destekle sistemlerin bakım ve idamesi yapılmaktadır. Fıili devir işlemleri şube ile birlikte yürütülmektedir.

Eğitimler İstanbul ve Ankara'da kurulu Eğitim Merkezlerinde yapılmaktadır. 1992 yılı sonuna göre 2000 civarında personelin eğitimi yapılmıştır.

EBIS'te 215 kişi çalışmaktadır. 47 kişi Teknik Destek Grubunda, 50 kişi Sistem Geliştirme Grubunda, 97 kişi Sistem Dışı İşlemler Grubunda, 20 kişi Devir Destek Grubunda çalışmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ABACI, Selçuk ve IBAR Grubu : *Türkiye'de Bankalar ve Bankacılık Sistemi*, 1991 ✓
- AHISKA, Yalçın : "Çok Şubeli Bankalarda İç Örgütlenme Sorunu", *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Y. 28, S. 5, Mayıs 1991
- : "Bankacılık ve Bilgisayar", *Bilişim '86 Bildiriler*, Ankara: TBD Yayınları, S.14, 1986
- AKDUMAN, Kayhan : "Yönetim ve Bilgisayar", 3. *Bilgisayar Kongresi Bildiriler*, İstanbul, Nisan 1986
- AKGÜÇ, Öztin : *100 Soruda Türkiye Bankacılık*, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987
- AKTAŞ, Ziya ve diğerleri : *Türkiye'de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 1987 ✓
- AKTUĞLU, Mehmet Ali : *Banka İşletmeleri ve Muhasebesi*, İzmir: Ege Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:148, 1981
- ALPERGİN, Pelin (der.) : *Bireysel Bankacılık*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No: 160, 1990
- ANDERSON, R.G. ve K. M. GOUGH : *Stage 2: Information Technology Management*, Londra: Pitman Publishing, 1987
- ARSLANTUNALI, Mustafa : "Olmak ya da Olmamak", *Sistem Dergisi*, C.1, S.4, Mart 1988
- AVCI, Nabi, Ü. Köymen, C. Taşcı, N. Erdoğan ve D. Derman: *Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 1989
- AYDOĞAN, Kürşat ve Gökhan Çapoğlu : *Bankacılık Sistemlerinde Etkinlik ve Verimlilik: Uluslararası Bir Karşılaştırma*, Ankara: MPM Yayınları: 397, 1989
- Bank Ekspres Faaliyet Raporu*, 1992.
- Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Y. 28, S. 7, Temmuz 1991 ✓
- Bankacılar Dergisi*, Y. 2, S. 6, Ekim 1991 ; S. 14, Nisan 1990
- Bankalar Kanunu*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, El Kitapları Serisi No: 7, 1992
- Bankalarımız 1986; 1987; 1988; 1989; 1990; 1991; 1992*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları
- Barometre*, 27 Nisan 1992
- BARAY, Mehmet ve diğerleri : "Ofis Otomasyonu Nedir?", 3. *Türkiye Bilgisayar Kongresi Bildiriler*, İstanbul, Nisan 1986
- BAYKUT, Hakan : "Bilgisayar Teknolojisi ve Örgütsel Değişim", *Bakış Dergisi*, Y. 3, S. 9, Nisan - Haziran 1988
- BENJAMIN, Robert I. ve Michael S. Scott Morton : "Information Technology, Integration, and Organizational Change", *Interfaces*, C. 18, S. 3, Mayıs - Haziran 1988
- BETİL, İbrahim : "Yine Yönetim Üzerine", *Garanti Bankası Dergisi*, S. 34, Aralık 1990
- "Bilgisayarın İlk 50 Kullanıcısı", *Bilgisayar Dergisi*, S. 124, Ağustos 1991
- "Bilgisayar'ın Tarihi", *Çağdaş Büro Dergisi*, Eylül 1988
- Bilgisayar Dergisi*, S. 124, Ağustos 1991; S. 130, Şubat 1992
- BİLİR, Şule : "Türkiye'de Perakende Bankacılık", *Bankacılar Dergisi*, S.6, Ekim 1991
- Bilişim Dergisi*, Nisan 1992
- "Bireysel Bankacılık ve Uygulamaları", *T. C. Ziraat Bankası Dergisi*, Mayıs - Haziran 1991 ✓
- BİRTÜRK, Ayşenur ve Varol Akman : "Uzman Sistemler, Yönetim Bilgi Sistemleri", 7. *Türkiye Bilgisayar Kongresi-Bildiriler*, İstanbul, Mayıs-1990
- BLACKLER, Frank : "Information Technologies: Lessons from the 1980s and Issues for the 1990s", *Occupational Psychology*, S. 61, 1988

- BOURKE, Philip ve R. P. Kinsella : *The Financial Services Revolution*, Dublin: Gill and Macmillan Ltd., 1988
- BOWDEN, Elbert V. ve Judith L. Holbert : *Revolution in Banking*, 2. B., Virginia: Reston Pub. Com. Inc., 1984. ✓
- BRÖKER, G. : *Trends in Banking Structure and Regulation in OECD Countries: Competition in Banking*, Paris, 1989
- CAN, Halil : *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991
- CEMALCILAR, İlhan : *Pazarlama*, İstanbul: Beta A. Ş., 1986
- CHANNON, Derek F. : *Global Banking Strategy*, New York: John Wiley & Sons, 1988
- CHORAFAS, Dimitris N. ve Heinrich Steinmann : *High Technology at UBS for Excellence in Client Service*, Zürih: Union Bank of Switzerland, 1988
- Computerworld Monitör*, Bankacılıkta Otomasyon Eki, 23 Kasım 1992; 3 Şubat 1992; 21 Aralık 1992
- COHEN, Gerald J. : *Effective Management in Financial Services*, 3.B., Londra: Graham & Trotman Limited, 1990
- COX, David : *Success in Elements of Banking*, Londra: The Chaucer Press Ltd, 1983
- ÇAKMAK, Nazmi : *Toplam Kalite Yönetimi*, MESS Eğitim Vakfı, ISO 9000 Kalite Semineri, İstanbul, 28 - 30 Aralık 1992
- ÇİVİ, Halil : *Türkiye'de Bankacılık*, Ankara: Fon Matbaası, 1985 ✓
- ÇOLAK, Ö. Faruk : *Para-Banka Sözlüğü*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 1987
- ÇUBUKÇU, Faruk : *Bilgisayar Terimleri Sözlüğü*, Ankara: V Yayınları, 1987
- DAVIS, Steven I. : *Excellence in Banking*, Londra: The Macmillan Press Ltd., 1987
- DEBENHAM, John K. : *Knowledge Systems Design*, Avustralya: Prentice Hall Inc., 1989
- DEMİRALP, Selçuk : "Para ve Sermaye Piyasalarının Yeniden Yapılanması ve Denetleme Sistemleri", 90'lı Yıllarda Türk Bankacılığının Gündemindeki Konular ve Öneriler Sempozyumu, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No: 161, 1990
- DİE : *Türkiye İstatistik Cep Yıllığı*, Ankara: Yayın No: 1300, Aralık 1988
- DİRİMTEKİN, Halil ve diğerleri : *Para ve Banka* (ed.:Önder Özkazanç), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları No:74, 1.Fasikül, 1989 ✓
- DURER, Salih : *Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği*, İstanbul:Yapı Kredi Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü Bankacılık Araştırmaları Dizisi No:8, 1988
- DPT (3. İzmir İktisat Kongresi 4 - 7 Haziran 1992) : *Bankacılık - Sigortacılık - Yabancı Sermaye - Mütteahhütlik Hizmetleri - Turizm Grup Çalışma Raporları*, C. 9, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1993 ✓
- DRUCKER, Peter F. : "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, Ocak - Şubat 1988
- : *The Practice of Management*, New York: Harper & Row, Publishers, 1986
- (Çev.: Birtane Karanakçı) : *Yeni Gerçekler*, Ankara: Tisamat Basım Sanayi, 1991
- Eğitim Teknolojisi ve Bilgisayar Destekli Eğitim 1. Sempozyumu: Bildiriler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 552, Eylül 1991 ✓
- EHRESMAN, Ronald : "The Art of Management Science: A Decision Making Aid", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik Haftası, Yayınlanmamış Bildiri, Ekim 1992
- EREN, Erol : *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 236, 1991
- ERTUNA, Özcan : *Finansal Kurumlar*, Ankara: Teori Yayınları, 1986
- "Esnek Bir Kuruluşun Yeni Sınırları", *Çözüm IBM Dergisi*, Nisan 1992

- "Establishing and Managing a Corporate Bank Marketing Strategy in the UK", *Banking World*, C. 2, S. 9, Eylül 1984
- EYÜPGİLLER, Servet : *Banka İşletmeciliği Bilgisi*, Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No: 191, 1986 ✓
- Finans Dergisi*, Y. 2, S. 24, Aralık 1991
- FITZGERALD, Jerry : *Business Data Communications*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988
- FORESTER, Tom : *High-Tech Society*, Cambridge: The MIT Press, 1987
- FOSTER, Lawrence W. : "Management Information Technology: Its Effects on Organizational form and Function", *MIS Quarterly*, C. 8, S. 4, Aralık 1984
- Garanti Bankası Dergisi*, S. 34, Aralık 1990
- GEERLING, Martin M. (der.) : *Computer Based Education in Banking and Finance*, Kuzey Hollanda: Elsevier Science Pub., 1986 ✓
- GEYLAN, Ramazan : *Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 86, 1985
- GIBSON, James L. : *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Plano: Business Pub., 1985
- GORDER, Barbara Van : "Moving Back to Centralization", *Credit Magazine*, C. 16, Mayıs - Haziran 1990
- GORZ, Andre : *Cennetin Yolları*, İstanbul: Afa Yayınları, 1983
- HACKMAN, Craig R. ve Michael A. Silva (Çev.: Hüseyin Kambur) : *Gelecek 500*, İstanbul: Inkilap Yayınevi, 1990
- HANÇERLİOĞLU, Orhan : *Ekonomi Sözlüğü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1981
- İşbank Yıllık Raporu*, 1990
- "İyi Bir Yönetici Karizmatik Olmalı", *Para*, Y. 3, S. 9, 1 - 6 Mart 1992
- JESSUP, Paul F. : *Modern Bank Management*, New York: West Publishing Co., 1980
- JOHNSON, Frank P. ve Richard D. Johnson : *Commercial Bank Management*, Chicago: The Dryden Press, 1984
- KARACAN, Ali İhsan : *Bankaların Kamuya Açıklanan Mali Tabloları*, İstanbul: Eko-Bil Yayın No:5, 1983
- KARATAN, Figen : *Bankacılıkta Ödeme Sistemlerinin Otomasyonu Elektronik Fon Transfer Sistemleri*, Ankara: TBB Yayınları No: 162, 1990 ✓
- KAVAKLI,ERCÜMENT : "SWIFT Nedir?", *Sistem Dergisi*, S.4 , Mart 1988
- KILAN, N. Kaya : "Bilgi ve Bilgi Teknolojisi", *TBD 7. Ulusal Bilişim Kurultayı, Bilişim '88 Bildiriler*, Ankara: TBD Yayınları, Eylül 1988 ✓
- KIRKMAN, Patrick : *Electronic Funds Transfer Systems*, Blackwell Inc., 1987
- KOCAİMAMOĞLU, Sururi : *Bankacılık Ansiklopedisi*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 208, 1983
- KOÇEL, Tamer, B. O. Furman, A. C. Baysal : *Avrupa ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi: Price - Waterhouse/Cranfield İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırma Projesi, Türkiye Raporu*, İstanbul: Peryön Yayınları, 1992
- KÖKSAL, Aydın : "Bilgisayar Kullanımının Toplumsal Etkileri: İşsizlik Sorunu ve Ekonomi", *Bilişim Dergisi*, Aralık 1985
- LEAVITT, Harold J. ve Thomas L. Whisler : "Management in 1980s", *Harvard Business Review*, c. 36, S. 6, 1958
- LEWIS, M.K. ve K. T. Davis : *Domestic and International Banking*, Oxford: Philip Allan Pub. Lmt., 1987
- LIPIS, Allen H. , T. R. Marschall ve J. H. Linker : *Electronic Banking*, New York: John Wiley & Sons, 1985

- LONG, Larry : *Introduction to Computers & Information Processing*, New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1988
- MANDELL, Steven L. : *Computers and Information Processing*, (4. B.), New York: West Publishing Co., 1987
- MANN, Gary J. : "Managers, Groups and People: Some Considerations in Information system Change", *Health Care Management Review*, C. 13, S. 4, 1988
- MARKUS, M. Lynne ve Daniel Robbey : "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research", *Management Science*, C. 34, S. 5, Mayıs 1988
- McDONELL, Edwin D. ve James Fitzgerald : *Rebuilding The Retail Bank: A Blueprint for Management*, Dublin: Lafferty Pub. Ltd., 1992
- MISKHIN, Frederic S. : *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, Boston: Little, Brown & Company Limited, 1986
- Monitör*, 10 Aralık 1990; 7 Ocak 1991; 1 Nisan 1991; 18 Mart 1991
- NAISBITT, John : *Megatrends*, New York: Warner Books, 1982
- NAISBITT, John ve Patricia Aburdene (Çev.: Erdal Güven) : *Megatrends 2000*, İstanbul: Form Matbaacılık Ltd., 1990
- OECD - Committee on Financial Markets: Expert Group on Banking : *Trends in Banking in OECD Countries*, Paris, 1985
- OECD - ICCP : *Information Activities, Electronics and Telecommunications Technologies*, Paris: Information, computer, communications Policy (ICCP) Sers 6, 1981
- OLUÇ, Mehmet : *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963
- ÖCAL, Gürhan : "Elektronik Bankacılık SWIFT", *Sistem Dergisi*, S.4, Mart 1988 ✓
- ÖÇAL, Tezel ve Ö. Faruk Çolak : *Para - Banka*, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları No: 3, 1988
- ÖNCÜL, Kerem ve Mustafa Arslantunali : "Otomatik Ofis", *Dekorasyon Dergisi Ofis '91*, Periyodik Özel Sayılar 2, 1991
- ÖZ-ALP, Şan : *Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi*, Eskişehir: E.İ.T.A. Yayınları No: 100/56, 1972
- ÖZALP, İnan : *İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Eskişehir: Bayteş A. Ş. Yayınları, 1985
- ÖZKAN, Fikret : *I. Uluslararası Şube Bankacılığı Konferansı Notları*, Londra: 14 - 15 Mayıs 1992
- PAU, Louis F. ve Claudio Gianotti : *Economic and Financial Knowledge Based Processing*, Berlin: Springer-Verlag, 1990
- REED, Edward W. : *Commercial Bank Management*, New York: Harper & Row Int., 1964
- ROTHWELL, Margaret ve Paul Jowett : *Rivalry in Retail Financial Services*, Londra: The Macmillan Press Ltd., 1988
- ROZSAK, Theodore : *The Cult of Information*, Londra: Paladin, 1986
- SANKUR, Bülent ve Ayseli Usluata : "İletişim Teknolojileri ve Eğitim", *Cumhuriyet Gazetesi*, 22 Ocak 1991
- SANVER, Üstün : *Uluslararası Piyasalar, Körfez Krizi ve Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Işığında Türk Mali Piyasaları ve Bankacılık Sektöründe Beklentiler*, Ankara: TBB Yayın No: 163, 1991
- SARIASLAN, Halil : "Bilgisayarlaşmanın İşletme Yönetimindeki Etkileri ve Sorunları", 3. *Türkiye Bilgisayar Kongresi Bildirileri*, İstanbul, Nisan 1986
- SCARBROUGH, Harry ve Ronnie Lannon, "The Successful Exploitation of New Technology in Banking", *The Journal of General Management*, C. 13, S. 3, İlkbahar 1988

- SCHMITZ, M. J.(Çev.: İnan Özalp) : *Banka Şubesi Organizasyonu*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.: 166, 1986 ✓
- SEVAL, Belkis : *Kredilendirme Süreci ve Kredi Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 59 , 1990
- SIRGY, M. Joseph, K. D. Bahn ve T. Erem (der) : *World Marketing Congress : Proceedings of the Sixth Bi-Annual International conference of the Academy of Marketing Science, C. 6, İstanbul, Türkiye, 15-19 Temmuz 1993*
- SNYDER, Christopher L. : "Loan Pricing: Making the Most of New Information Technologies", *The Journal of Commercial Bank Lending*, Ocak 1988
- ŞAHİN, Mehmet : *Yönetimde Bilgisayar Desteği ve Örnek Karar Modelleri*, Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları No: 252/172, 1982
- ŞENOCAKLI, Mine : "Niçin, Ne Zaman Fiber Optik Kullanılmalı?", *Sistem Dergisi*, S. 24, Aralık 1989
- The Economist*, 22 Kasım 1992
- TİMUROĞLU, Faruk : "Yapay Zeka ve Uzman Sistemler", 5. *Türkiye Bilgisayar Kongresi-Bildiriler*, İstanbul, Haziran 1988
- TOFFLER, Alvin : *Future Shock*, New York: Bantam Books, Inc., 1970
- (Çev.: Ali Seden) : *Üçüncü Dalga*, İstanbul: Altın Kitaplar, 1981
- (Çev.: Belkis Çorakçı) : *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, İstanbul: Altın Kitaplar, 1992
- TOPÇU, Mehmet : *ABD'de Mali Aracı Kurumlar ve Amerikan Bankacılığı ile Finans Piyasasındaki Son Gelişmeler*, Ankara: TBB Yayınları, 1983
- TOPRAK, Meral, M. Tanyaş, G. T. Kenanoğlu ve M. Sossal : *Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Kullanımı*, Ankara: MPM Yayınları, 1991
- TOPRAK, Aziz (der.) : "Geleceğin İşsizleri: Bankacılar", *Sistem Dergisi*, S. 24, Ocak 1990
- TOSUN, Kemal : *İşletme Yönetimi*, 2. B., İstanbul: Mars Basım Yayın ve Dağıtım Ltd. Şti., 1984
- TRAINOR, Timothy N. ve Diane Krasnewich : *Computers*, 2. B., New York: Mitchell Pub. Inc., 1989.
- TURANLI, Rona ve Tamer İşgüden : *Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü*, Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1987
- TURBAN, Efraim : *Decision Support and Expert Systems*, 2. B., New York: Macmillan Publishing Company, 1990
- "Tüketici Kredisinde Günümüz Uygulamaları ve Projeksiyonlar", *Bankacılar Dergisi*, S. 1, Nisan 1990
- Türkiye İktisat Gazetesi*, 15 Şubat 1993
- T. C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı : *Mevzuat Bülteni*, S. 1, Ocak 1993
- T. C. Ziraat Bankası Dergisi, Mayıs - Haziran 1991
- UĞUR, Aydın : "Bilgi?", *Monitör*, 4 Aralık 1989
- VARLIK, Levent : *Tacir Bankacılık*, Türkiye İş Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü, Ekim 1987
- VAROĞLU, Demet ve Kadir Varoğlu : "Bilgisayarın Getirdiği Değişim Etkileri", 4. *Türkiye Bilgisayar Kongresi*, C. 24, S. 5, 1986
- VONG, John : "Information Systems for Planning and Control", *Management Decision*, C. 24, S. 5, 1986
- "Where Managers will Go?", *Fortune*, 27 Ocak 1992
- WILKINSON, Christopher : "EC Policies for IT Applications", *Seminer on Information Technology and Economic Development: The Role of Government, Private Sector and the Professional Community*, Yayınlanmamış Bildiri, İstanbul, 3-5 Kasım, 1986