

**YENİ TEKNOLOJİLERİN TÜRK
BANKACILIĞININ YÖNETİM VE
ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ**

(Doktora Tezi)

Barış BARAZ

Eskişehir, 2001

**YENİ TEKNOLOJİLERİN TÜRK BANKACILIĞININ YÖNETİM VE
ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ**

B a r ı ş B A R A Z

DOKTORA TEZİ
İşletme (Yönetim ve Organizasyon)
Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2001

DOKTORA TEZ ÖZÜ
YENİ TEKNOLOJİLERİN TÜRK BANKACILIĞININ YÖNETİM VE
ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ

Barış BARAZ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2001

Danışman: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

Son yıllarda Türk bankacılığını etkileyen çevre koşullarında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu koşullardan biri olan teknolojiye her ilerleme bankacılık sektöründeki mevcut hizmetlerin sunuş şeklini değiştirmiş ve bankalara internet bankacılığı gibi yeni hizmetler sunma fırsatı yaratmıştır.

İnternet bankacılığı, wap, palm, kiosk gibi yeni teknolojiler hizmet maliyetlerini düşürme ve yönetime sunulan bilginin düzeyinin geliştirme gibi birçok getirinin yanı sıra bilgi güvenliği gibi bazı sorunlara da yol açmaktadır.

Her işletmede olduğu gibi bankalarda da başarılı sonuçlar alınabilmesi iyi bir yönetim ve organizasyon yapısıyla mümkündür. Dolayısıyla bankalarda yeni teknolojilerin kullanımı, banka yönetim ve organizasyonunun yeniden yapılanmasını gündeme getirmiştir. Bu yüzden ülke ekonomisinde çok önemli bir yer tutan bankaların yönetsel karar verme süreci, insan kaynakları politikası, organizasyon yapısı ve iletişim sürecinin yeni teknolojilerden nasıl etkilendiğini belirlemek günümüzde önemli bir araştırma konusudur.

Yeni teknolojilerin Türk bankacılığının yönetimini ve organizasyon yapısını nasıl etkilediğini belirlemek için önce literatür taranmış, ardından betimsel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, bir görüşme formu hazırlanarak, yeni teknolojileri uygulayan bankaların yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular yeni teknolojilerin Türk bankacılık sektörünü etkilediğini, banka yönetiminde bazı üstünlük ve sorunlar yarattığını ortaya koymaktadır.

ABSTRACT
EFFECTS OF NEW TECHNOLOGIES ON THE MANAGEMENT
AND ORGANIZATION STRUCTURE OF THE TURKISH BANKING SYSTEM

Barış BARAZ

Business Administration Dept.

Anadolu University Institute of Social Sciences, November 2001

Advisor: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

Turkish banking sector has been experiencing crucial changes due to the alterations in the environmental conditions in the recent years. Technological improvement, which is one of these environmental conditions, has changed the form of the services provided by the banks and created the possibility of offering new services, such as internet banking.

These new technologies such as internet banking, wap, palm, kiosk etc. has resulted in the cost reduction of the banking services and improved the quality of the information used in the decision making process. However, these technologies has also caused various problems, such as information security.

As in all organizations, to achieve effective results depends only on effective management and organization structure. Moreover the use of new technologies have necessitated the adoption of new administrative and organizational structures. The effects of the new technologies in the management decision making process, organization structure, human resources policy, communication process need to be researched in the form of a detailed study. For this reason, the effects of the new technologies on the banking sector can be regarded as an important research topic.

In this study, literature has been analysed to determine the impact of the new technologies on the Turkish banking sector. A descriptive research has been conducted to observe the actual case on the banks of the sector. For the field research, a semi-constructed questionnaire used in the meetings with the managers of the banks. According to findings, the use of new technologies has affected the Turkish banking system considerably and resulted some positive and negative consequences.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Barış BARAZ’ın “Yeni Teknolojilerin Türk Bankacılığının Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri” başlıklı tezi 11 Ocak 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza _____

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof.Dr.Şan ÖZ-ALP**

Üye : **Prof.Dr.Ramazan GEYLAN**

Üye : **Prof.Dr.Celil KOPARAL**

Üye : **Prof.Dr.Mehmet KESİM**

Üye : **Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA**

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIĞINI ETKİLEYEN ÇEVRE KOŞULLARINDA SON YILLARDA YAŞANAN DEĞİŞMELER

1. GLOBAL DEĞİŞMELER.....	4
2. TÜRKİYE'DEKİ SİYASAL VE YASAL DEĞİŞMELER İLE AVRUPA'YA UYUM SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞİŞMELER.....	8
2.1. Türkiye'deki Siyasal ve Yasal Koşullardaki Değişmeler.....	8
2.2. Avrupa'ya Uyum Sürecine İlişkin Değişmeler.....	16
3. TÜRKİYE'DE EKONOMİK KOŞULLARDAKİ DEĞİŞMELER.....	19
3.1. Yeniden Yapılanma ve Reform Programı.....	20
3.2. Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı.....	22
4. TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞMELER.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞEN ÇEVRE KOŞULLARININ TÜRK BANKACILIĞINDA ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR

1. KÂRLARDA DÜŞME.....	37
2. MALİYETLERİ DÜŞÜRMEYE VE VERİMLİLİĞİ ARTIRMAYA DÖNÜK ÇABALARDA ARTIŞ.....	39
2.1. Hizmet Komisyonlarına Yönelme.....	40
2.2. Hizmet Çeşitliliğini Artırma.....	42
2.3. Alternatif Dağıtım Kanallarına Yönelme.....	43

3. BANKA BİRLEŞMELERİ.....	45
4. YENİ TEKNOLOJİLERE YER VERİLMESİ.....	49
4.1. Bankacılık Sektöründeki Yeni Teknolojiler.....	51
4.1.1. İnternet Bankacılığı.....	53
4.1.2. Televizyon Bankacılığı.....	57
4.1.3. Cep Telefonu (WAP) ve Avuç İçi Bilgisayar (PALM) Bankacılığı.....	58
4.1.4. Gelişmiş Otomatik Banka Birimi (KİOSK) Bankacılığı.....	60
4.2. Dünyada ve Türkiye’de Yeni Teknolojilerin Uygulama Örnekleri.....	64

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

BANKALARDA KULLANILAN YENİ TEKNOLOJİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLE İLİŞKİSİ

1. TEKNOLOJİ VE ORGANİZASYON İLİŞKİLERİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR.....	70
2. YENİ TEKNOLOJİLERİN BANKALARIN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ.....	77
2.1. Yönetmelik Karar Verme Süreci Üzerindeki Etkiler.....	80
2.2. İnsan Kaynakları Politikası Üzerindeki Etkiler.....	85
2.2.1. Şube, Personel Sayısında ve Niteliğinde Ortaya Çıkan Değişim.....	91
2.2.2. Yönetici ve Personel Eğitiminin Sürekliliği.....	99
2.2.3. Unvanlarda Görülen Değişim.....	102
2.3. Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkiler.....	105
2.3.1. Organizasyon Yapılarının Değişmesi.....	106
2.3.2. Yetki Kullanımının Değişmesi.....	116
2.3.3. Teknoloji Ağırlıklı Yeni Birimlerin Oluşması.....	119
2.3.4. Örgüt Kültürünün Değişmesi.....	122
2.4. İletişim Süreci Üzerindeki Etkiler.....	126

3. YENİ TEKNOLOJİLERİN BANKA YÖNETİMİNE KAZANDIRDIĞI ÜSTÜNLÜKLER.....	131
3.1. Yeni Teknolojilerin Bankalar Açısından Üstünlükleri.....	131
3.2. Yeni Teknolojilerin Müşteriler Açısından Üstünlükleri.....	133
4. YENİ TEKNOLOJİLERİN BANKA YÖNETİMİNDE YARATTIĞI SORUNLAR.....	135
4.1. Örgüt Yapısının Değişmesinden Kaynaklanan Sorunlar.....	136
4.2. Müşteri Beklentilerine İlişkin Sorunlar.....	140
4.3. Bilgi Güvenliğiyle İlgili Sorunlar.....	143
4.4. Değişen ve Gelişen Teknolojilere Uyumla İlgili Sorunlar.....	146
4.5. Hukuki Sorunlar.....	148

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

YENİ TEKNOLOJİLERİN TÜRK BANKALARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	153
2. VARSAYIMLAR.....	154
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	154
3.1. Araştırma Alanı-Örneklem.....	154
3.2. Veri Toplama.....	156
4. BULGULAR VE YORUM.....	158
4.1. Çevre Koşullarında Değişmeler.....	159
4.2. Değişen Çevre Koşullarının Bankalardaki Etkileri.....	159
4.3. Yeni Teknolojilerin Banka Yönetimi ve Organizasyonu ile İlişkisi.....	163
5. SONUÇ.....	176
EKLER.....	186
KAYNAKÇA.....	198

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Mali Krizler ve Bankacılık Krizleri.....	6
Tablo 2. Katılım Ortaklığı Belgesinden Alıntılar.....	9
Tablo 3. Bankacılık Sektöründe Yapılan ve Yapılacak Düzenlemeler.....	12
Tablo 4. Temel Makro Hedefler ve Tahminler.....	25
Tablo 5. Üretim Süreçlerindeki Hızlanma.....	28
Tablo 6. Bilgisayar Mikro İşlemcilerinin Gelişimi.....	29
Tablo 7. Türkiye’de Teknoloji Nasıl Gelişecek?.....	35
Tablo 8. Türkiye’de Talebin Yapısı Nasıl Değişecek?.....	35
Tablo 9. Türkiye’nin Teknoloji Kullanma Oranı.....	36
Tablo 10. Dört Büyük Ticaret Bankasının Net Kârları.....	38
Tablo 11. Bankacılıkta Hizmet Ücretleri.....	40
Tablo 12. Bankaların 1 milyar TL. İçin Aldıkları EFT ve Havale Ücretleri.....	41
Tablo 13. Yeni Teknolojilerin Kullanımı Açısından Türkiye’de Bankaların Durumu.....	64
Tablo 14. Teknoloji Konusundaki Başlıca Araştırmacılar ve Öne Sürdükleri Kavramlar.....	76
Tablo 15. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapılarının Özellikleri.....	76
Tablo 16. Türk Bankacılık Sektöründe Çalışanların Eğitim Seviyesi.....	92
Tablo 17. Türk Bankacılık Sektöründe Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	93
Tablo 18. Türk Bankacılık Sektöründeki Toplam Şube Sayısı.....	93
Tablo 19. Türk Bankacılık Sektöründeki Toplam Personel Sayısı.....	94
Tablo 20. Akbank’ın Düzenlediği Eğitim Faaliyetleri.....	101
Tablo 21. Türk Bankacılık Sektöründe Unvanlar.....	102

Tablo 22. Türk Bankacılık Sektöründeki Bölümler.....	112
Tablo 23. Türkiye’de İnternet Bankacılığı Hizmeti Veren Bankalar.....	155
Tablo 24. İnternet Bankacılığı Hizmeti Veren Bankalar ve Görüşülen Yöneticiler.....	158
Tablo 25. Çevre Koşullarındaki Değişmelerin Etkileri.....	159
Tablo 26. Değişen Çevre Koşullarının Bankalarda Ortaya Çıkardığı Sonuçlar....	160
Tablo 27. Bankalarda Beklenen Değişim.....	161
Tablo 28. Müşterilerin Banka Seçerken Göz Önüne Aldığı Faktörler.....	161
Tablo 29. Bankalarda Verimliliği Artırmak İçin En Etkili Yöntemler.....	162
Tablo 30. Yeni Teknolojilerin Bankalara Etkileri.....	163
Tablo 31. Yeni Teknolojilerin Çalışanlarda Yol Açtığı Sorunlar.....	165
Tablo 32. Yeni Teknolojilerin Bankalara Getirdiği Üstünlükler.....	167
Tablo 33. Yeni Teknolojilerin Bankalara Getirdiği Sorunlar.....	169
Tablo 34. Sorunların Çözümüne İlişkin Yöntemler.....	169
Tablo 35. Önümüzdeki 5 Yılda Bankalara Üstünlük Sağlayacak Faktörler.....	171

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Türk Bankacılığını Etkileyen Çevre Koşullarında Yaşanan Değişimler.....	4
Şekil 2. Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Değişimler.....	17
Şekil 3. Türkiye’de Enflasyon Oranı.....	20
Şekil 4. Bin Kişiye Düşen Bilgisayar Sayısı.....	27
Şekil 5. İnternete Bağlı Olanların Nüfusa Oranı.....	30
Şekil 6. ABD Evlerinin Yüzde 25’ine Ulaşma Süresi.....	31
Şekil 7. Alternatif Dağıtım Kanalları.....	43
Şekil 8. Dağıtım Kanallarının Bankaya Maliyeti.....	44
Şekil 9. Son 50 Yılda Bankacılık Nasıl Değişti?.....	51
Şekil 10. Türk Bankacılık Sektöründe Verimliliği Artıracak Yöntemler.....	80
Şekil 11. Teknolojik Değişim ve Karşılıklı İlişkilerin Kavramsal Çerçevesi.....	87
Şekil 12. İnsan Kaynakları Biriminin Gelişimi.....	90
Şekil 13. Geleneksel İşletme Yapısı ve Bilgi Toplumunda İşletme Yapısı.....	113
Şekil 14. Yeni Teknolojilere Göre Değişen Yapılanma.....	121
Şekil 15. Bilgi İşleme Yatırım Yapılırken Karşılaşılabilecek Engeller.....	148
Şekil 16. Temmuz 2001 İtibariyle Mevduatın Dağılımına Göre Bankaların Sıralanması.....	156

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIĞINI ETKİLEYEN ÇEVRE KOŞULLARINDA SON YILLARDA YAŞANAN DEĞİŞMELER

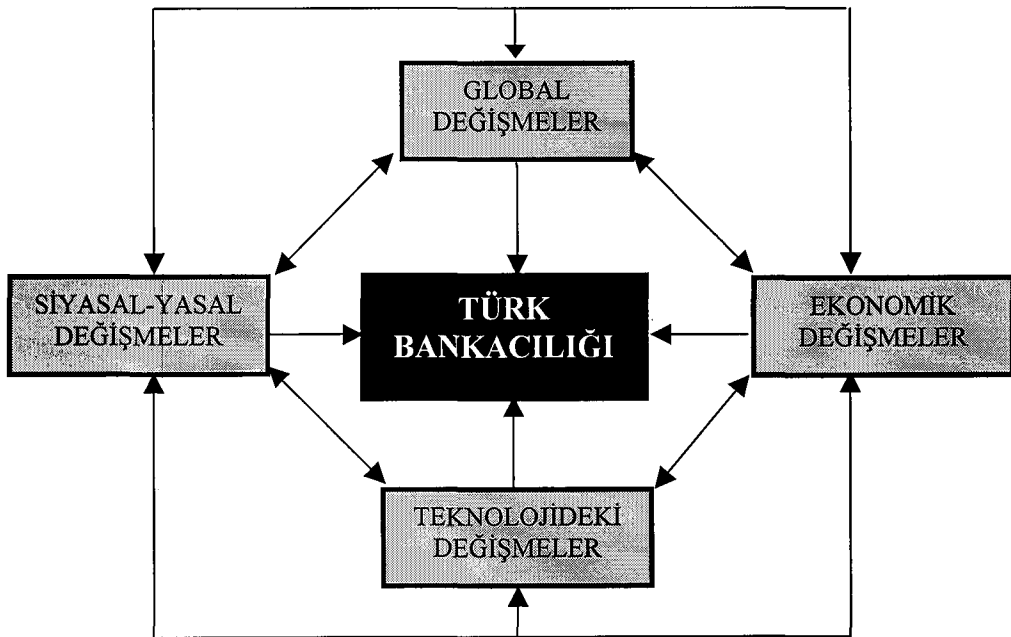
Yirmi birinci yüzyıl öncesinde ekonomik, toplumsal gelişmede ve dünya ile bütünleşmede önemli atılımlar yapmış bir ülke olan Türkiye, yaklaşık 200 milyar dolar düzeyindeki milli geliri ile dünyanın 22'nci ekonomisi durumundadır. Ekonomi içindeki ağırlığı ve önemi göz önüne alındığında ise Türkiye'nin ekonomisinde bankacılık sektörü büyük rol oynamaktadır. Bankalar, ekonomilerde fon arz edenlerle fon talep edenler arasında aracılık eden kurumlardır. Çeşitli tür ve vadelerdeki fonları ihtiyaçlara göre değişime uğratarak ekonominin emrine verirler. Bu nedenle ekonomilerin istikrar içinde çalışması ve gelişmesi banka sistemlerinin etkin çalışmasına bağlıdır.

Türk bankacılık sektörü, Türkiye ekonomisinin 1980 sonrasında gerçekleştirdiği değişimin öncülüğünü yapan sektörlerden biridir. Türk bankacılığı, kullandığı ileri teknoloji, yetiştirdiği nitelikli insan kaynağı ve sunduğu hizmetlerin çeşitliliği, kalitesi itibarıyla gelişmiş ülkelerin düzeyini yakalamıştır.

Türk Bankacılığı'nı etkileyen çevre koşullarında son yıllarda önemli değişimler yaşanmıştır. Globalleşmenin etkisiyle sermaye hareketlerinin önündeki engellerin kalkması, dünyanın herhangi bir bölgesinde başlayan mali krizin kısa sürede yerel ekonomileri etkilemesi sonucunu doğurmuştur. Öte yandan 1999'da iktidara gelen koalisyon hükümetiyle Türkiye'de siyasal ve ekonomik hayatta önemli değişimler yaşanmıştır. Bankacılığı etkileyen birçok yasa değişmiştir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne adaylığı ve enflasyonu düşürmek için uygulanan programlar da Türk bankacılık sektörünü etkilemiştir ve etkilemeye devam etmektedir. Son olarak yirminci yüzyılın sonlarında meydana gelen teknolojik değişimlerin özellikle de bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin sonucunda, bilgilerin uzun mesafeler boyunca kolay ve hızlı iletilebilmesi ekonomik ve sosyal hayatı değiştirmiştir. Bu gelişmeler bankacılık sektörünün de hızla değişmesine yol açmıştır. Teknoloji,

bankacılık işlemlerinin kâğıt-kalem ile ilişkisini en aza indirirken, bireylerin de parayla fiziki temaslarının mümkün olduğunca azaltılmasını sağlamaktadır. Geçtiğimiz on yıl içerisinde otomatik para makinaları, kredi kartları günlük hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İnternet ise sanal bankacılık yolunda müşterilerin bilgisayarlarından, cep telefonlarından ya da evdeki televizyonlarından çeşitli bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmelerinin yolunu açmıştır. Şekil 1 yaşanan değişimler ile bankacılık sektörü arasındaki genel ilişkileri yansıtmaktadır.

Şekil 1. Türk Bankacılığını Etkileyen Çevre Koşullarında Yaşanan Değişimler



Kısaca değinilen bu temel değişim unsurları aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

1. GLOBAL DEĞİŞMELER

1970’li yılların sonlarında mali piyasalardaki serbestleşme hareketleri ile başlayan ve teknolojik gelişme ile hızlanarak ekonominin diğer alanlarını da etkisi altına alan globalleşme süreci, son yıllarda sosyal ve kültürel alanlarda da belirleyici olmaya başlamıştır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, arzın dolayısıyla işletmeler arasındaki rekabetin globalleşmesinde önemli rol oynamıştır. Bu süreç, uluslararası rekabet kurallarında köklü değişikliklere yol açmıştır. Böylelikle

tüketicilerin de bilgilere hızlı ve kolay ulaşma olanağına kavuşması, talebi de globalleştirmiştir. Bunun sonucunda çeşitli ülkelerdeki tüketici tercihleri ve yaşam biçimleri arasında benzerlikler oluşmaktadır.¹

Önce ithalat tarifelerinin yumuşatılması ve kaldırılması, ardından da çokuluslu şirketlerin yatırımları, sermaye hareketleri ekonomik ilişkilerde yaşanan bu gelişmeyi hızlandırmıştır. Piyasaların liberalizasyonu ve rekabet globalleşme sürecini artırmıştır. Dünya tek bir pazar olgusuna doğru ilerlemektedir. Globalleşmeyle daralan kâr marjları sonucunda bankaların yapılarını gözden geçirmeleri zorunlu hale gelmiştir. İletişim ve bilgisayar alanındaki ilerlemeler bankaların dünyanın belli başlı sermaye piyasalarında “anında” alım satım yapabilmelerini mümkün kılmıştır. Böylece milyarlarca dolarlık fonlar birkaç saniyede dünyanın bir köşesinden başka bir yerine kolayca transfer edilebilmektedir.

Globalleşme bugün, her türlü ekonomik, sosyal ve siyasal faaliyetleri etkileyen dünya çapında bir olgudur. Mali sektör, teknolojik gelişmelerin yardımıyla, tüm endüstriler içinde en global endüstri haline gelmiştir. Dünya Bankası Başkanı J.Wolfensohn mali sektördeki globalleşme eğilimi konusunda yerel hükümetleri uyarmakta ve şöyle demektedir:²

“Globalleşme, mali sektör için hem büyük fırsatlar hem de yeni zorluklar yaratmaktadır. Bu nedenle, her ülkedeki hükümetlerin ve mali hizmetler endüstrisinin, bu endüstrinin gelişmesindeki en son global eğilimlerin ne olduğu üzerine eğilmeleri gerekir.”

Bugün artık dünyanın her yerindeki mali kuruluşlar, bankalar birleşerek daha büyük gruplar oluşturmakta ve bankacılığın yanında sigorta, menkul kıymetler alım satımı, aracılık yüklenimi, yatırım yönetimi vb. faaliyetlerde bulunmaktadır.

¹ UZUN VADELİ STRATEJİ VE SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI 2000-2005, **DPT web sitesi**, (<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8gtr.pdf>, 2000), s.1.

² James WOLFENSOHN. “Mali Sektördeki Küresel Eğilimler Toplantısı Açılış Konuşması”, (İstanbul: 2000), **Türkiye Bankalar Birliği web sitesi**, (<http://www.tbb.org.tr/turkce/konferans.htm>), s.1,2.

Sermaye, coğrafi sınırları birkaç saniyede aşmakta ve genellikle aynı anda, aynı yönde hareket etmektedir.³ Son yirmi yıl içinde, mali kuruluşlar, tipik bir sürü davranışı göstererek, global mali ekonominin bazı kısımlarında toplu olarak kısa süreli kâr fırsatlarının peşinde koşmuş ve riskin aşırı yoğunlaşmasına yol açmıştır. Tecrübeler göstermiştir ki herhangi bir kriz ortaya çıktığında sermaye aynı hızla sözü edilen ekonomilerden kaçmaktadır. Son iki yıl içinde, Doğu Asya, Rusya ve Ekvator'da ağır mali krizler yaşanmıştır. Sözelimi, Kore'deki kriz yaklaşık 90 milyar ABD dolarına (GSYİH'nın yüzde 28'ine), Tayland'da 36 milyar ABD dolarına (yaklaşık GSYİH'nın yüzde 36'sına) ve Malezya'da 25 milyar ABD dolarına (GSYİH'nın yüzde 35'ine) mal olmuştur. (Tablo 1) Son yirmi yıl içinde Japonya, ABD, Fransa, Norveç, Finlandiya, Avustralya, Çin, İsrail, Meksika, Arjantin, Venezuela ve Şili de dahil olmak üzere, birçok ülkede, benzer şekilde mali krizler ve bankacılık sektörü krizleri yaşanmıştır. 1997'de Güneydoğu Asya ülkelerinde başlayan bir dizi mali kriz, makro ekonomik dengelerini kuramamış, sağlıklı işleyen bir mali sistemden yoksun ülkeler açısından kısa vadeli yoğun sermaye girişlerinin sakıncalarını ve ekonomik, mali reformların önemini ortaya koymuştur. Tablo 1 bazı ülkelerde yaşanan mali krizlerle bankacılık sektöründeki krizlerin boyutlarını göstermektedir.

Tablo 1. Mali Krizler ve Bankacılık Krizleri

Ülke	Kayıp (Milyar dolar)	Kaybın GSYİH'ya Oranı (Yüzde)
G.Kore	90	28
Tayland	36	36
Malezya	25	35

Kaynak: WOLFENSOHN, s.2.

Bütün bu gelişmeler bankaları verimliliklerini artırmaya, sermaye ve diğer kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaya, risk yönetim sistemlerini geliştirmeye, böylelikle kârlılıklarını artırma konusunda odaklanmaya itmiştir. Pazarlama alanında ise bu gelişmeler, bankaların pazarlama stratejilerini, müşteri portföy dağılımlarını, hizmet alanlarını ve dağıtım kanallarını yeniden değerlemelerini zorunlu kılmıştır.

Değişen şartlara bankaların stratejik tepkileri ise her pazarda her ürünü sunmaktan, özellikli pazar payı elde etmeye kadar değişkenlik göstermektedir. Her pazarda ve her üründe olma stratejisi güden bankalar, müşterilerin ihtiyaçlarını tek bir elden karşılamayı tercih edecekleri varsayımına dayanmakta ve bu yaklaşımın verimliliği de artıracığını düşünmektedirler. Ancak özellikli pazar payı stratejisinin de çok başarılı örnekleri vardır.⁴

Global değişimler içerisinde ele alınması gereken Euro ise, Avrupa'da daha büyük ve daha likit bir sermaye pazarının büyümesine yol açacaktır. Bu da ağırlıklı olarak kredi sunan bankaların gücünü azaltacaktır. Aynı zamanda Euro, bankalararası rekabeti de bir ölçüde artırabilecektir. Özellikle tek para birimi, banka müşterilerinin davranışlarını etkileyebilecektir. Oran ve fiyatları, parite farkları ile uğraşmadan, sınır ötesi de karşılaştırılabilme imkanı, bütün hizmetler için rekabeti artıracaktır. Tek bir para birimi, mali kuruluşların kendi davranış biçimlerini de değiştirmelerini zorunlu kılacaktır. Bu kuruluşların rekabeti, artık sadece kendi ülkeleriyle sınırlı değil Avrupa çapında düşünmeleri gerekecektir. Benzer şekilde, geçmişte yerel bankaların monopolü altında olan kamu borçlanma piyasaları, uluslararası rekabete açılacak ve bunların kâr marjları daha da düşecektir. Sözü edilen değişmelere bağlı olarak bankalar, artık yeni gelir yaratma şekilleri aramak zorunda kalacaklardır.⁵

Özetle globalleşme, bankacılık sektörünü, çeşitli mali hizmetlerin tek bir yerden sunulması ve sermayenin genellikle aynı yönde, aynı anda dünya üzerinde hareketi ile bu hareketin sonucunda ülke ekonomilerinde önemli krizlere neden olması ve mali kuruluşların birleşerek büyümesi açılarından etkilemektedir.

³ WOLFENSOHN, s.1.

⁴ ARTHUR ANDERSEN. 2000'li Yıllarda Türk Bankacılık Sektörü, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay. 1999), s.10.

⁵ ANDERSEN, s.12.

2. TÜRKİYE'DEKİ SİYASAL VE YASAL DEĞİŞMELER İLE AVRUPA'YA UYUM SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞİŞMELER

2.1. Türkiye'deki Siyasal ve Yasal Koşullardaki Değişmeler

Türkiye'de 1999 yılının Nisan ayında yapılan seçimden sonra meclis çoğunluğuna sahip üç partili bir Koalisyon Hükümeti kurulmuştur. Siyasi istikrarın yakalanmasının ardından Türkiye'nin temel konuları arasında yer alan ekonomik sorunların çözümüne öncelik verilmiştir. Temel hedefi enflasyonu düşürmek olan ve üç yıllık bir uygulama planı öngören ekonomik program (Yeniden yapılanma ve reform programı) uygulamaya konulmuştur. Ancak, Kasım 2000 ve Şubat 2001'de yaşanan krizler nedeniyle bu programından vazgeçilmiş, aynı amaçlarla yeni bir program (Güçlü ekonomiye geçiş programı) uygulanmaya başlamıştır. Kısa sürede başta Bankacılık Kanunu olmak üzere birçok kanun değiştirilmiştir.

Türkiye'nin geleceğini etkileyen diğer önemli bir gelişme ise Avrupa Birliği ile ilişkilerin yeni bir boyut kazanması olmuştur. Aralık 1999'daki Helsinki Zirvesi sonrasında Türkiye'nin adaylık statüsü kazanması, tıpkı enflasyonla mücadele programları gibi yeni bir dönemin başlangıcının işareti olmuştur. Kasım 2000'de ise Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne adaylığı aşamasında yerine getirmesi gereken düzenlemelerde öncelikleri gösteren "Katılım Ortaklığı Belgesi" açıklanmıştır.

Siyasal Koşullar. 1998 yılının ikinci yarısının ortalarından itibaren hızlı bir sermaye çıkışı yaşayan Türkiye, 1999 yılına yavaşlayan bir ekonomik faaliyet, artan siyasi istikrarsızlıklar, yeni bir azınlık hükümeti, erken seçim kararı ve geçici bütçe ile girmiştir. ANAP-DSP hükümetinin gensoru ile düşürülmesinden sonra 18 Nisan'da erken genel seçimler yapılmış ve DSP, MHP ve ANAP tarafından oluşturulan koalisyon hükümeti 28 Haziran'da göreve başlamıştır. Uzunca bir süredir ilk kez Meclis'te güçlü bir desteğe sahip olan Hükümetin kurulmasının ardından ekonomik sorunlar gündemin ilk sırasına oturmuştur. Bütçe büyüklükleri ve makro ekonomik hedefler yeniden belirlenmiştir. Bütçe açığı program hedefinin yaklaşık iki katı olan 9.3 katrilyon TL'ye, enflasyon yüzde 44'ten 54'e ve büyüme hızı yüzde 3'ten yüzde -2'ye revize edilmiştir.

Kamu kesimi toplu iş sözleşmeleri karara bağlanmıştır. Sözleşmeler ile 1999 yılında reel ücretlerde yüzde 40 oranında artış sağlanmış, ikinci yıl için artış oranı ise geçmiş dönem enflasyonu artı yüzde 5 olmuştur.⁶

Hükümet ile Uluslararası Para Fonu (IMF) arasında yoğun bir görüşme trafiği başlamış, yetkililer Para Fonu ile bir anlaşma yapılmasını istediklerini belirtmişlerdir. Hükümet, Meclis desteğini de olumlu yönde kullanarak yapısal sorunların çözümüne yönelik olan birçok kanunda değişiklik öngören yoğun bir programı gündeme almıştır.

8 Kasım 2000’de açıklanan ve üyeliğe hazırlanmak için yerine getirilecek temel kısa ve orta vadeli önceliklerin belirtildiği Katılım Ortaklığı Belgesinde yer alan siyasal ve yasal öncelikler Tablo 2’de gösterilmektedir.⁷

Tablo 2. Katılım Ortaklığı Belgesinden Alıntılar* (Siyasal ve Yasal Ölçütler)

Kısa Vadeli Öncelikler (2001)	Orta Vadeli Öncelikler (2004)
İfade özgürlüğü hakkı için yasal güvencelerin güçlendirilmesi	Tüm bireylerin bütün insan hakları ve temel özgürlüklerinden tam olarak yararlanmalarının güvence altına alınması
Yargının işleyiş ve etkinliğinin uluslararası standartlara uygun olarak iyileştirilmesi	Türk Anayasası’nın ve diğer ilgili mevzuatın AB üye ülkelerinin mevzuatlarıyla uyumunun sağlanması
Hakim ve savcıların AB mevzuatı eğitimlerinin güçlendirilmesi	Ölüm cezasının kaldırılması
Her türlü insan hakları ihlaline karşı hukuksal iyileştirme olanaklarının güçlendirilmesi	Uluslararası Medeni ve Siyasal Haklar Sözleşmesi ve Tercihli Protokolü’nün, Uluslararası Ekonomik Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi’nin onaylanması
Kıbrıs sorununa kapsamlı bir çözüm bulma sürecinin sonuçlandırılması	MGK’nın ülke yönetimindeki rolünün AB üye ülkelerinin uygulamalarıyla uyumlulaştırılması
	Kökenlerine bakılmaksızın tüm vatandaşların kültürel haklarının güvence altına alınması
	Güneydoğu’daki olağanüstü halin kaldırılması

*Tablo, tüm metin içinden alıntılar yapılarak düzenlenmiştir.

Kaynak: Hürriyet Gazetesi web sitesi.

Katılım Ortaklığı Belgesi içeriği Türk kamuoyu tarafından genellikle “olumlu” değerlendirilmiş, Kıbrıs sorununa ilişkin önerilerin kısa vadeli öncelikler konusunda

⁶ BANKALARIMIZ 1999. (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 2000), s.3-4.

⁷ “Türkiye İçin Katılım Ortaklığı Belgesi”. **Hürriyet web sitesi**, (2000), (<http://www.hurriyet.com.tr/hur/tuk/00/19sdk.htm>), s.1-11.

düzenlenmesi eleştiri almıştır.* AB Genel İşler Konseyi, Türkiye'nin Katılım Ortaklığı Belgesi'ni 4 Aralık 2000'de onaylamıştır.⁸ Katılım Ortaklıkları önceliklere destek olarak AB tarafından sağlanacak mali yardımları gösterir ve halka açıktır. Metin, gerektiğinde, revize edilebilmektedir.

Yasal Koşullar. Hükümetin ilk olarak gündemine giren konuların başında bankacılık sektörünü doğrudan etkileyen Bankacılık Kanunu gelmiştir. Bankalar Kanunu yanında, yapısal anlamda çok önemli düzenlemeler kısa sürede gündeme getirilmiş ve Meclis'e sevk edilmiştir. Vergi Kanunları yeniden düzenlenmiştir. Sosyal Güvenlik Kanunu değiştirilmiş, Anayasa'da uluslararası tahkime izin veren bir düzenleme yapılmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu değiştirilmiştir.⁹ Programında,¹⁰

“Bankalar Kanunu, bankaların güçlü bir mali yapıya kavuşturulmalarını, bağımsız bir organ tarafından denetlenmelerini esas alan, uluslararası normlara uygun, halkın tasarruflarını koruyacak, iç ve dış piyasalara güven verecek şekilde çıkarılacaktır.”

diyerek konuya verdiği önemin altını çizen 57. Hükümet ilk icraatı olarak Bankalar Kanunu'nda değişiklikler getiren tasarıyı onaylamıştır (Haziran 1999).

Ancak Bankalar Kanunu, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası ile yapılan program görüşmelerinde öngörülen düzenlemeleri içermek üzere ilk olarak Aralık 1999'da, ardından Haziran 2001'de yeniden değişikliğe uğratılmıştır. Bankalar Kanunu'nda Haziran 2001'de yapılan değişiklikle “Vergi Kimlik Numarası” uygulaması getirilmiştir. Bankaların 1 Eylül 2001'den itibaren, kimliklerini ve vergi kimlik numaralarını belgeleyemeyen müşterileri adına mevduat, kredi, havale, kambiyo vb. hizmetleri vermeleri yasaklanmıştır.¹¹

* Belgede Kıbrıs kısa vadeli öncelikler arasında, hem siyasi diyalog çerçevesinde hem de siyasi kriter olarak yer almıştır. Bu ifadeler hem Türkiye'yi hem de Yunanistan'ı tatmin etmiştir.

⁸ “KOB'da Mutlu Son”. *Radikal* (5.12.2000), s.1.

⁹ Ersin ÖZİNCE. “Türkiye Bankalar Birliği Genel Kurul Toplantısı”, *Bankacılar Dergisi*, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., sayı:33, haziran 2000), s.4.

¹⁰ “Hükümet Programı”, TC Başbakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü web sitesi, (1999), (<http://www.byegm.gov.tr/57hukumet/hukptogram.htm>), s.6.

¹¹ RESMÎ GAZETE, (Sayı:24437, Mükerrer, 19.6.2001), s.1.

Yeni düzenlemeler ile bankacılık mevzuatı uluslararası ölçütlere, önerilere ve özellikle Avrupa Birliği direktiflerine önemli ölçüde yaklaştırılmıştır. Bankaların denetiminde ve denetim sonuçlarının alınmasında etkinliğin artırılmasına yönelik düzenlemeler yanında, kurulma ve şube açma şartlarını ağırlaştıran düzenlemeler getirilmiştir. Özel sermayeli bankalar ile kamu sermayeli bankalar arasında rekabet eşitliğini bozan düzenlemeler kaldırılmıştır. “Kredi” tanımı Avrupa Birliği düzenlemelerine oldukça yaklaşmış, “büyük kredi” tanımı getirilmiş, “dolaylı kredi-özkaynak” ilişkisi yeniden düzenlenmiş ve “kredi-özkaynak” ilişkisi daraltılmıştır. Bunun yanında “iştirak sınırı” getirilmiştir. Risk yönetimi ve konsolide bazda bilanço hazırlanmasını zorunlu hale getiren düzenlemeler Kanun’da ilk kez yer almıştır. Konsolide bazda hazırlanan miktarlar üzerinden denetim uygulaması düzenlenmiştir. Koalisyon Hükümeti programında yer alan “bankaların denetiminin sağlıklı kurallara bağlanacağı”¹² konusunda çalışmalar yapılmıştır. Bir bankanın mali bünyesinin zayıflaması durumunda denetim otoritesinin hareket kabiliyeti artırılmış, mali bünyenin güçlendirilmesini sağlayacak ya da bankanın faaliyeti ile ilgili olarak alınacak tedbirlere ilişkin kararlar daha objektif kriterlere dayandırılmış ve karar sürecini hızlandıran değişiklikler getirilmiştir. Ortakların ve yöneticilerin şahsi sorumlulukları artırılmıştır. Mevzuata aykırı davranışlar nedeniyle ilk kez idari ceza sistemi getirilmiş, adli cezalar ise önemli ölçüde artırılmıştır. Bankaların faaliyete başlamaları, faaliyetlerinin izlenmesi, denetlenmesi ve denetim sonuçlarının karara bağlanması ve bir bankanın faaliyetinin sona erdirilmesi ile ilgili kararların alınması ve uygulanması amacıyla **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)** adında idari ve mali özerkliğe sahip yeni bir otorite oluşturulmuştur.¹³

Tablo 3 belirlenen hedefler doğrultusunda bankacılık sektöründe yapılan ve yapılacak düzenlemeleri özet olarak göstermektedir. Tablo 3’deki düzenlemelerin bir kısmı yaşanan iki krizden olumsuz etkilenen bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasını amaçlamaktadır.

¹² HÜKÜMET PROGRAMI, s.6.

Tablo 3. Bankacılık Sektöründe Yapılan ve Yapılacak Düzenlemeler

Yapılan/Yapılacak Düzenlemeler	Zamanlama
Denetim ve Gözetim Yetkisinin BDDK'ya Devredilmesi	Haziran 1999
Yabancı Para Net Genel Pozisyon Sınırı Oranının Değiştirilmesi	Eylül 1999
Bankalar Kanunu'nda Değişiklikler Yapılması	Aralık 1999 ve Haziran 2001
Karşılık Ayrılacak Krediler ile İlgili Düzenlemeler Yapılması	Aralık 1999
Sermaye Yeterliliği ve Açık Döviz Pozisyon Oranları ile İlgili Düzenlemeler Yapılması	Aralık 1999
Kredi Sınırlarına İlişkin Düzenlemeler Yapılması	Aralık 1999
TMSF ve Kamu Bankalarının Gecelik Yükümlülüklerinin Sınırlandırılması	Mayıs 2001
Emlak Bankasının Kapatılarak Ziraat Bankasına Devredilmesi	Mayıs 2001
Ziraat ve Halk Bankası Yönetiminin Siyaseten Bağımsız Ortak Yönetim Kuruluna Devredilmesi	Mayıs 2001
Sermayesi Yetersiz Olan Tüm Bankaların Sermaye Artırımına Yönelik Detaylı Planlarını Açıklamaları	Mayıs 2001
15 Bütçe İçi Fonun Kapatılması	Temmuz 2001
Bankaların Birleşme ve Devirlerinin Önündeki Engellerin Tümüyle Kaldırılması	Temmuz 2001
TMSF Bankalarının Satılması, Likidite Sağlanması ya da Tasfiye Edilmesi	2001 sonu
Bankaların Muhasebe Standartlarının Uluslararası Standartlara Uyumlaştırılması	2002 yılı başından itibaren
Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılması	2003 sonu

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı web sitesi, 2001.

Bankalar Kanunu'nda yapılan değişikliklerden kısa bir süre sonra 5 (Yurtbank, Egebank, Sümerbank, Esbank, Yaşarbank) ve 2000 yılının son iki ayında 3 bankanın (Etibank, Bank Kapital, Demirbank) yönetim ve denetimi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir. 2001 yılında ise Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun verdiği kararla, 7 bankanın daha (Ulusalbank, İktisat Bankası, Bayındırbank, Sitebank, Kentbank, Tarihbank, EGS Bank) Fon'a devredilmesiyle Fon'daki banka sayısı 18'e çıkmıştır.

Koalisyon Hükümeti programında,¹⁴

“Devletin en sağlıklı gelir kaynağının vergi olduğu gerçeğinden hareketle vergi sistemi tüm kurumlarıyla işletilecektir. Vergide adalet sağlanacaktır. Vergi oranlarının düşürülmesi yoluyla ödenebilir hale getirilen sistemde vergi tabana yaygınlaştırılacaktır. Oranların düşmesi nedeniyle

¹³ BANKALARIMIZ 1999, s.8.

¹⁴ HÜKÜMET PROGRAMI, s.6.

uğranılan kayıplar etkili denetim ve uygulamalarla giderilecektir. Bu çerçevede, vergi idaresinde otomasyon ve vergi kimlik numarası kullanımı yaygınlaştırılacak, vergi tahsilatında banka sisteminin rolü artırılacaktır. Dağınık bir görünüm arz eden ve çok sayıda yasa kapsamında uygulanmakta olan çeşitli dolaylı vergiler tek yasayla düzenlenecektir.”

ifadeleriyle yer alan vergi konusunda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Ağustos 1999’da kanunlaşan önergeye eklenen bir maddeyle¹⁵ banka birleşmelerine vergi istisnası tanınmıştır. 31 Aralık 2003’e kadar geçerli olan kanunla banka devir ve birleşmelerinden doğan kazançlar Kurumlar Vergisi’nden istisna edilerek, resim ve harç alınmayacağı, lehe alınan paraların Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi’nden istisna tutulacağı kabul edilmiştir.¹⁶ Devir ya da birleşmelerde, feshedilen bankanın son bilançosundaki zarar, devralan kurum tarafından 5 yıl boyunca indirilebilecektir.¹⁷ Maliye Bakanı Sümer Oral, bankacılık sistemine getirilen yeni düzenlemelerin sistemin daha sağlıklı hale getirilmesini amaçladığını söylemiştir.¹⁸ Hükümet, Resmi Gazete’nin 30.11.2000 tarihindeki mükerrer sayısında yayımlanarak yürürlüğe giren Ek Vergi Kanunu’ndan aldığı yetkiler sayesinde ise başta Motorlu Taşıtlar Vergisi olmak üzere bazı vergi oranlarını, yeniden değerlendirme oranının yarısı oranında artırmıştır.¹⁹ Hükümet programında vergi oranlarının düşürüleceği ve uygulamaların basitleştirileceği ifadeleri²⁰ yer almasına rağmen bu konular çeşitli nedenlerle uygulamaya geçememiştir.

Türkiye Ağustos 1999’da ve ardından Kasım 1999’da son yüzyılda yaşanan en büyük iki deprem felaketini yaşamıştır. Çok sayıda can kaybına neden olan depremler toplumun moralini ve ekonomik faaliyeti olumsuz yönde etkilemiştir. Deprem ekonomiye fon arz eden bireyleri ve kurumları etkilediği gibi fon talep eden bankaları da etkilemiş, her iki tarafa da ek yükümlülükler getirmiştir. Hükümet bir yandan depremin neden olduğu sorunların çözümü ile uğraşırken bir yandan da programda öngörülen kanunların çıkarılmasına çaba göstermiştir. Sosyal güvenlik alanında yapılacak düzenlemeleri “reform” olarak nitelendiren yeni hükümet, sosyal güvenlik sisteminin açıklarıyla ekonomiye yük olmaktan çıkarılacağını, emeklilik yaşam

¹⁵ RESMÎ GAZETE, (Sayı:24246, Mükerrer, 30.11.2000), s.1.

¹⁶ “Hayat Standartı Meclis’ten Geçti”. *Milliyet* (24.11.2000), s.12.

¹⁷ “2.8 Katrilyonluk Vergiye Sezer Onayı”. *Hürriyet* (1.12.2000), s.14.

¹⁸ “Bankacılığı Sağlıklı Hale Getirmeye Çalışıyoruz”. *Milliyet* (24.11.2000), s.12.

¹⁹ 2.8 KATRİLYONLUK VERGİYE SEZER ONAYI, s.14.

²⁰ HÜKÜMET PROGRAMI, s.5-6.

düzeninin iyileştirileceğini, emekli yaşı ve en az çalışma sürelerinin ülke ekonomisinin taşıyabileceği gerçekçi düzeylere yükseltileceğini belirtmiştir.²¹ Nitekim Sosyal Güvenlik Kurumları Kanunu Ağustos 1999 sonunda Meclis'ten geçmiştir.

Anayasa'da yapılan bir değişiklikle uluslararası tahkime izin veren bir düzenleme yapılmasına imkan sağlanmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu Meclis'te kabul edilmiştir. Deprem nedeniyle meydana gelen hasarın bir kısmının telafi edilmesi için gerekli finansmanı sağlamak üzere Ek Vergi Kanunu çıkarılmıştır. Kamu menkul kıymetlerinin borsa rayici ile değerlendirilmesi uygulaması başlatılmış, ayrıca kamu menkul kıymetleri vadelerine göre geriye yönelik olarak bir kereye mahsus olmak ve vadelerinde ödenmek üzere ortalama yüzde 8 oranında “sermaye kazancı” adı altında ek vergiye tabi tutulmuştur. Ek vergi düzenlemesi kamu borçlanma araçlarının en önemli müşterileri olan bankalara milli gelirin yüzde 1.2'si oranında yük getirmiştir.²²

Türkiye'nin Kasım ve Şubat aylarında yaşadığı krizlerden çıkması ve yeni ekonomik programının uygulanabilmesi için Mart 2001'den itibaren bazı ek yasal düzenlemeler yapılmıştır. Kamuoyunda “IMF Yasaları” ya da “Acil Yasalar” adıyla bilinen düzenlemeler programa destek veren IMF'nin koyduğu ön şartlar olduğu için kısa sürede yürürlüğe girmiştir.²³

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı çerçevesinde aşağıda sıralanan dört ana alanda çeşitli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler,²⁴

1. Mali sektörün yeniden yapılandırılmasına,
2. Devlette şeffaflığın artırılması ve kamu finansmanının güçlendirilmesine,
3. Ekonomide rekabetin ve etkinliğin artırılmasına ve
4. Sosyal dayanışmanın güçlendirilmesine yöneliktir.

²¹ HÜKÜMET PROGRAMI, s.7.

²² BANKALARIMIZ1999, s.8.

²³ “IMF Yasalarına Hız”. **Radikal** (15.6.2001), s.11.

Mali Sektörün Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Düzenlemeler

- Kamu bankalarına zarar oluşturacak görev verilmeyeceği,
- Kamu bankalarına zorunlu kaynak aktarımlarının bütçe ödeneklerinden karşılanacağı,
- Emlak Bankası'nın Ziraat Bankası ile birleştirileceği,
- Kamu bankalarının verimsiz şubelerin kapatılacağı ve personel azaltmak için emekliliğin teşvik edileceği,
- TMSF bankalarının satış süreçlerinin 2001 yılı sonuna kadar tamamlanacağı,
- Özel bankaların sermaye artıracığı ve
- Özel bankaların mali olmayan iştiraklerinin öz kaynaklara oranının daraltılacağına ilişkin düzenlemelerdir.

Devlette Şeffaflığın Artırılması ve Kamu Finansmanının Güçlendirilmesine İlişkin Düzenlemeler

- Bütçe Kanunu,
- Kamulaştırma Kanunu,
- Devlet İhale Kanunu (çalışmalar sürüyor) ile
- Borçlar Kanunu'nun değiştirileceği (çalışmalar sürüyor) ve
- Bütçe içi 15 Fonun kapatılacağına ilişkin düzenlemelerdir.

Ekonomide Rekabetin ve Etkinliğin Artırılmasına İlişkin Düzenlemeler

- Şeker Kanunu,
- Tütün Kanunu (çalışmalar sürüyor),
- Doğalgaz Kanunu ve
- Telekom Kanunu'nun çıkartılacağına ilişkin düzenlemelerdir.

Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesine İlişkin Düzenlemeler

- Ekonomik ve Sosyal Konsey Kanunu ve
- İş Güvencesi Kanunu'nun (çalışmalar sürüyor) çıkartılacağına ilişkin düzenlemelerdir.

Türk bankacılık sektörü 1999 yılını 566 milyon dolar, 2000 yılını 4 milyar dolar zararlar kapatmıştır. Bu durum TMSF'deki bankaların zararlarından kaynaklanmıştır. Önceki yıllarla karşılaştırıldığında sadece kâr eden bankalar arasında da kârlılık performansı düşmüştür. Borçlanma maliyetinin reel olarak yükselmesi, Hazine'ye ayrılan karşılıkların artması, vergi düzenlemelerindeki değişikliklere bağlı olarak vergi

²⁴ “Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”. Hazine Müsteşarlığı web sitesi, (2001), (<http://www.hazine.gov.tr/programmetni.html>), s.32-42.

yükünün artması vb. olumsuzluklar bankacılık sektöründe kâr performansını olumsuz yönde etkilemiştir.²⁵

Şekil 2, Türk bankacılık sektöründe son beş yılda yaşanan değişimleri göstermektedir. 1997-2001 döneminde TMSF'na 18 banka devredilmiştir. Bu bankaların yeniden yapılanma sürecine ilişkin çalışmalar ise Eylül 2001 itibariyle şöyledir: Sümerbank çatısı altında 5, Etibank çatısı altında 2 banka birleştirilmiştir (Şubat-Temmuz 2001). Bank Ekspres ve birleşik Sümerbank satılmıştır (Haziran-Ağustos 2001). Türkbank, Emlakbank, Park Yatırım Bankası, Atlas Yatırım Bankası, Okan Yatırım Bankası kapatılmıştır (Temmuz 2001). Dolayısıyla, Eylül 2001 itibariyle TMSF bünyesinde 8 banka bulunmaktadır. Bu bankaların 4'ü için (Demirbank, Etibank, İktisat Bankası, Sitebank) satış süreci başlamış, ilgili gruplara teklif için inceleme izni verilmiştir. Diğer 4 bankanın ise (Tarişbank, Bayındırbank, Kentbank, EGS Bank) 2001 sonuna kadar satılması ya da kapatılması planlanmaktadır. Yukarıda sayılan değişimler Şekil 2'de gösterilmektedir.

2.2. Avrupa'ya Uyum Sürecine İlişkin Değişmeler

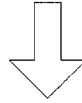
Avrupa'ya uyum süreciyle ilgili olarak yaşanan ve beklenen değişimler Türk Bankacılık Sistemi'ni etkilemiştir ve etkilemeye devam etmektedir. Türkiye ile Avrupa Birliği (AB) arasındaki ilişkiler, Avrupa Topluluğu (AT) ile Eylül 1963'te imzalanan Ankara Anlaşması'nın temel oluşturduğu ortaklık rejimi çerçevesinde gelişmektedir. Ocak 1996'da Türkiye ile Avrupa Topluluğu arasında Gümrük Birliği'nin kurulmasıyla birlikte söz konusu ortaklık ilişkisi geliştirilmiştir. Ankara Anlaşması'nın 28. maddesinde de açıkça ifade edildiği gibi, Avrupa Birliği'ne üye olma hedefini de kapsayan bu ilişki, Avrupa Birliği'nin genişleme sürecine girmesi ve Aralık 1999'da Helsinki Zirve'sinde Türkiye'nin adaylığının kabul edilmesiyle yeni boyutlar kazanmıştır.²⁶ Son olarak Kasım 2000'de Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum süreci içinde yerine getirmesi gerekli öncelikleri belirten Katılım Ortaklığı Belgesi açıklanmıştır.

²⁵ BANKALARIMIZ 2000. (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 2001), s.12.

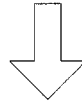
²⁶ UZUN VADELİ..., s.43.

Şekil 2. Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Değişimler

	1997	1998	1999	2000	2001
Toplam Banka Sayısı	72	75	81	79	74
TMSF'na Geçen Bankalar	Türkbank	Bankekspres	İnterbank Egebank Yaşarbank Esbank Yurtbank Sümerbank	Bankkapital Etibank Demirbank	Ulusalbank İktisat Bankası Bayındırbank Sitebank Kentbank Tarişbank EGS Bank



Birleştirilen Bankalar		Kapatılan Bankalar	Satılan Bankalar
Sümerbank Çatısı	Etibank Çatısı	1. Türkbank 2. Emlakbank 3. Park Yatırım Bankası 4. Atlas Yatırım Bankası 5. Okan Yatırım Bankası	1. Bank Ekspres 2. Sümerbank
(Şubat 2001)	(Temmuz 2001)		
1. Egebank 2. Bankkapital 3. Yurtbank 4. Yaşarbank 5. Ulusalbank 6. Sümerbank	1. Esbank 2. İnterbank 3. Etibank		Tekfen Grubu Haziran 2001 Oyak Grubu Ağustos 2001



TMSF Bünyesindeki Bankalar (Eylül 2001)	
1.Demirbank	HSBC'ye satışı Ekim 2001'e kadar sonuçlandırılacaktır.
2. Etibank	Koç Holding'e teklif için inceleme izni verilmiştir.
3. İktisat Bankası	Uni Credito Italiano Spa'ya teklif için inceleme izni verilmiştir.
4. Sitebank	Novabank SA'ya teklif için inceleme izni verilmiştir.
5. Tarihbank	Satış süreçleri başlatılacaktır.
6. Bayındırbank	
7. Kentbank	
8. EGS Bank	

Diğer
- Osmanlı Bankası ve Körfezbank birleşti (Haziran 2001).
- Halk Bankası ve Ziraat Bankası'nın 2003 sonuna kadar özelleştirilmesi bekleniyor .

*Şekil 2, BDDK, TBB, Hazine Müsteşarlığı ve adı geçen bankaların web sitelerinden alınan verilerin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

Haziran 1999’da göreve başlayan Koalisyon Hükümeti tarafından hazırlanan ekonomik programın uygulanabilmesi için önkoşul olarak kabul edilen çeşitli düzenlemelerin başında “bankacılık” ile ilgili konular gelmektedir. Dolayısıyla bankacılık faaliyetleri ve bankacılık mevzuatı Avrupa Birliği ölçütlerine yakınlaştırılmıştır.

Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin (15 ülke) bankacılık sistemleri ile Türk Bankacılık Sistemini karşılaştıracak olursak, Türkiye’de enflasyon muhasebesinin uygulanmaması, bankacılık sisteminin çok riskli bir ortamda faaliyet göstermesi, yüksek enflasyon gibi unsurlardan dolayı Türk Bankacılık Sisteminin bazı verileri Avrupa Birliği ortalamasının üzerinde çıkmaktadır.²⁷ Avrupa’ya uyum süreciyle ilgili değişmelerin Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkilerini özetleyecek olursak:²⁸

1. Türkiye’de bireysel bankacılık alanındaki rekabetin, Avrupa Birliği bankalarının piyasaya girişleriyle kısa sürede yoğunlaşması beklenmemektedir. Çünkü bireysel bankacılıkta piyasaya girişte en önemli engel, bir şube ağı oluşturmaktır. Nitekim bugüne kadar yabancı sermayeli bankaların faaliyeti Türkiye’deki bireysel bankacılık piyasasını etkilememiştir.
2. Öte yandan hizmet ticaretinin serbestleştirilmesi ve mevzuatın uyumlulaştırılmasıyla Avrupa Birliği bankalarının bu piyasa engellerini aşarak Türk pazarına girmelerinin uzun dönemde sektöre etkisi olacağı düşünülmektedir.
3. Kamu bankalarının haksız rekabetinin önleneceği ve özelleştirmelerinin hızlanacağı beklenmektedir.
4. Avrupa’ya uyum süreciyle hız kazanacak rekabet ortamı, uygulanmakta olan sınırsız mevduat güvencesi sistemini uzun dönemde sürdürülebilir olmaktan çıkaracaktır.
5. Serbest rekabet ortamında sektörün kârlılığında azalma olması sonucu banka birleşme ve devirlerinin hız kazanması beklenmektedir.
6. Bankaların stratejilerini gözden geçirerek daha yüksek bir rekabet gücüne kavuşmalarını sağlayacak tedbirleri almaları önem kazanacaktır.

²⁷ Pelin Ataman ERDÖNMEZ ve Burak TULAY. “Avrupa Birliği’ne Üye Ülkelerin Bankacılık Sistemleri”, (2000), Türkiye Bankalar Birliği web sitesi, (<http://www.tbb.org.tr/turkce/calismalar.htm>), s.23: içinde, Bank Profitability 1999, OECD.

²⁸ AB DANIŞMANLIK. Avrupa Birliği-Türkiye Arasında Hizmet Ticaretinin Serbestleştirilmesinin Mali Sektöre Etkisi, (İstanbul: 1999), s.158-162.

7. Bankaların internet, cep telefonu, televizyon vb. yeni teknolojileri kullanarak “şubesiz bankacılığa” yöneleceği ve rekabet stratejilerini yeniden ele alacakları beklenmektedir. Yeni teknolojiler, bankaların faiz dışı gelirlerini artırırken faaliyetlerini pazarlamaları için önemli bir fırsat sunmaktadır.

3. TÜRKİYE’DE EKONOMİK KOŞULLARDAKİ DEĞİŞMELER

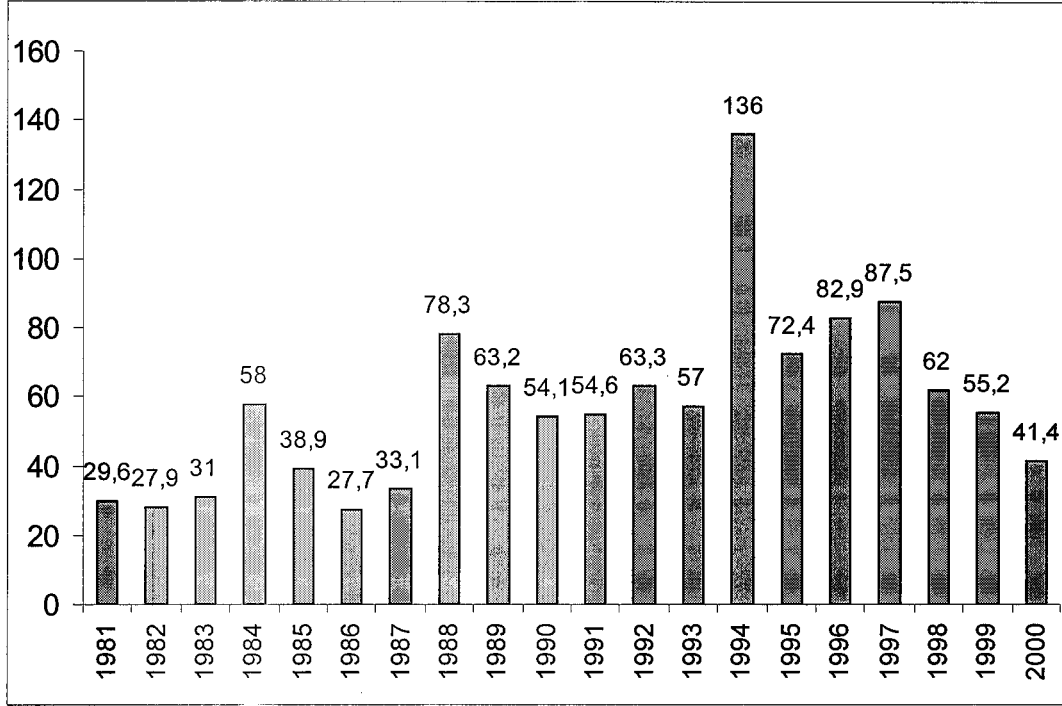
Türkiye ekonomisi, 1996-2001 döneminde, artan kamu açıkları, yüksek enflasyon seviyesi ve dalgalı büyüme yapısıyla istikrarsız bir görünüm arz etmiştir. Artan kamu açıklarının yurt içi mali piyasalar üzerindeki baskısının yanı sıra bu dönemde yaşanan dış krizlerin de etkisiyle reel faizler hızla yükselmiştir. Artan reel faiz oranları, kamu açıklarını daha da artırmış ve borç-faiz kısır döngüsü sürdürülemez boyutlara ulaşmıştır.

Türkiye, 1980 yılından beri, yüksek enflasyonun neden olduğu sorunlarla boğuşmuştur. Bu dönemde büyüme performansı kötüleşmiş, ekonomik faaliyetlerin maliyeti hızla yükselmiştir. Enflasyon, ülkenin sahip olduğu kaynakların verimli, etkin olarak kullanılmasını engellemiş ve ekonomik birimler, enerjilerinin, birikimlerinin tamamına yakınının enflasyona karşı korunmanın çarelerini aramakta kullanmışlardır. Büyüme üzerindeki sınırlayıcı etkisi nedeniyle enflasyon, işsizliğin artmasına, gelir dağılımının bozulmasına ve vergi gelirlerini azaltıcı etkisi nedeniyle sosyal harcamaların daralmasına neden olmuştur.²⁹ Şekil 3, 1980’den günümüze Türkiye’deki enflasyon oranını göstermektedir. Şekil incelendiğinde özellikle 1988’den günümüze enflasyonun yüzde 50’lerin üstünde olduğu görülmektedir.

Türkiye, 2000 yılı başında enflasyonu düşürmek ve ekonomide büyüme ortamını yeniden sağlamak amacıyla “Yeniden Yapılanma ve Reform” adını verdiği kapsamlı bir program uygulamaya koymuştur. Ancak yaşanan iki krizden sonra bu programdan vazgeçilmiş ve aynı amaçlarla “Güçlü Ekonomiye Geçiş” adlı programı uygulamaya başlamıştır. Bu aşamada Türkiye’de ekonomik koşullarda yaşanan değişimler incelenirken, önce ilk program, sonra ise ikinci program araştırılacaktır.

²⁹ Ersin ÖZİNCE. “Düşük Enflasyon Ortamında Türk Bankacılık ve Finans Sistemi Konulu Panelin Açılış Konuşması”, *Bankacılar Dergisi*, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., Sayı:32, mart 2000), s.3-5.

Şekil 3. Türkiye’de Enflasyon Oranı (TEFE, Yüzde)



Kaynak: Devlet İstatistik Enstitüsü web sitesi, 2001.

3.1. Yeniden Yapılanma ve Reform Programı

1999 yılının ikinci yarısında göreve başlayan koalisyon hükümetince Meclis’te oluşan çoğunluğun desteği alınarak enflasyonla mücadele (dezenflasyon) programının alt yapısı hazırlanmıştır. Uluslararası kuruluşların ve mali piyasaların olumlu yöndeki katkısı ile program uygulamaya konulmuştur. Programın temel amacı, üç yıllık bir dönem sonunda enflasyonu yüzde 10’un altına düşürmek, reel faizleri süratle aşağı çekmek, kamu finansman dengesini sağlıklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturmak, ekonomide sürdürülebilir bir büyüme ortamını kurmak ve yapısal reformları hızla gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir. Yıl sonu enflasyon oranının 2001 sonunda yüzde 10’a, 2002 sonunda ise yüzde 5’e düşmesi beklenmektedir.

Dezenflasyon, “yükselmiş fiyatların daha normal bir düzeye hareketi”³⁰ ya da “sert olmayan deflasyonist önlemlerle enflasyonun sınırlandırılmaya çalışılması”³¹ olarak tanımlanabilir. Dezenflasyon programlarında “döviz kuru temelli stabilizasyon” uygulanmaktadır. Başka bir ifadeyle dezenflasyon süreci, kur artışının sıfırlanması ya da sabitlenmesine dayanmaktadır. Bu programlarda döviz kurları bir çıpa (sabitleme) görevi görmektedir. Döviz kurları sabit tutulurken, ekonomideki diğer fiyatların, özellikle mal fiyatlarının kurlara uyum sağlaması amaçlanmaktadır.

Dezenflasyon programlarının makro ekonomik etkileri üzerine yazılmış geniş bir literatür mevcuttur. Bu literatür büyük ölçüde, yüksek ve kronik enflasyon süreçlerinden geçen ülkelerin, özellikle Latin Amerika ülkelerinin 1980’lerin ikinci yarısından günümüze dek uzanan deneyimleri üzerine kurulmuştur. Dezenflasyon sürecini yaşamış ülkelerde yaygın olarak gözlenen başlıca makroekonomik etkiler şunlardır³²:

1. İktisadi aktivitede, sırasıyla önce hızlı bir canlanma ve ardından bir durgunluk dönemi,
2. Yerel para aşırı değerlenme ve cari işlemler dengesinde bozulma,
3. Ödemeler dengesi krizleri.

Türkiye’de de bu etkiler görülmüştür. Programın uygulanmaya konulmasıyla birlikte faiz oranları hızla düşmüş, enflasyon son 14 yıldır ilk defa yüzde 30’un altına gerilemiş, üretim ve iç talep canlanmaya başlamıştır. Sürdürülen politikalar ve yapılan düzenlemeler Türkiye’nin ekonomik altyapısını güçlendirmiştir. Öte yandan, Türk Lirası’nın beklenenin üzerinde reel değer kazanması, iç talepte görülen hızlı canlanma, ham petrol, doğal gaz gibi enerji fiyatlarının artması ve Euro/Dolar paritesindeki gelişmeler sonucunda 2000 yılında cari işlemler açığı artmıştır. Diğer ülke deneyimlerinin de gösterdiği üzere döviz kuruna dayalı istikrar programı uygulayan ülkelerde ödemeler dengesi olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak Türkiye’de cari işlemler açığındaki artış beklenenin üzerinde gerçekleşmiştir.

³⁰ WEBSTERS II, New Riverside University Dictionary, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1999), s.386.

³¹ Bank Kapital web sitesi, (2000), (http://www.bankkapital.com.tr/web_sozlugu/dezenfla.htm).

³² Emre Alpan İNAN. “Dezenflasyon Programının Türk Bankacılık Sistemine Olası Etkileri”, **Bankacılar Dergisi**, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., sayı:32, mart 2000), s.7.

Bu gelişme iç ve dış piyasalarda mevcut kur sisteminin sürdürülebilirliği ve cari işlemler açığının finansmanı konusundaki endişeleri artırmıştır. Artan cari işlemler açığının yanı sıra yapısal reformlar konusunda yılın ikinci yarısında yavaşlama olması, bazı önemli kamu işletmeleriyle ilgili çalışmaların hedefe ulaşmaması, kamu bankalarına ilişkin düzenlemelerde yaşanan sorunlar, politik belirsizlikler ve Arjantin ekonomisindeki gelişmelerin de etkisiyle uluslararası sermayenin gelişen piyasalara daha ihtiyatla yaklaşması, 2000 yılının ikinci yarısında Türkiye'ye dış kaynak girişinin azalmasına yol açmıştır.

Uygulanmakta olan kur çıpasına dayalı para politikası gereği likidite yaratım mekanizmasının döviz girişine dayandırılmış olduğu bir yapıda dış kaynak imkanlarındaki bu daralma likiditedeki artışın da yavaşlamasına yol açmıştır. Bu durum, özellikle yabancı yatırımcıların uygulanmakta olan programın sürdürülebilirliği konusundaki endişelerini artırmıştır.

Sonuç olarak 2000 yılı başında uygulamaya konulan programda sürüklenen çıpa sisteminden çıkış için bir strateji ortaya konulmuş olmasına rağmen, söz konusu finansal ve ekonomik gelişmeler Türk Lirası'nın planlanan tarihten daha önce dalgalanmaya bırakılmasını gerektirmiştir. Bankacılık sektörü Kasım krizi sonrasında "faiz riski", Şubat krizi sonrasında ise "hem faiz hem de kur riski" sonucu önemli kayıplarla karşı karşıya kalmıştır. Krizlerden sonra, başta kamu bankaları olmak üzere, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması için ihtiyaç duyulan kaynaklar kamu maliyesi üzerine önemli bir yük getirmiştir.

Mali kesimin içinde bulunduğu durum, dış borçlanma imkanlarındaki daralma ve hızla yükselen faizler kamunun iç borçlarını çevirebilme kabiliyetini önemli ölçüde daraltmıştır.

3.2. Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı

Kasım ayı ikinci yarısında mali piyasalarda yaşanan dalgalanmalar sonucunda faiz oranları yükselmiş, döviz talebi artmış ve Merkez Bankası 22 Kasım - 5 Aralık tarihleri arasında 6 milyar dolarlık döviz satmıştır. Ancak, mevcut yapısal sorunlarına ek olarak,

kasım ayındaki kriz bankacılık sistemini daha kırılgan hale getirmiştir. Özellikle, faizlerdeki hızlı yükseliş kamu bankaları ve bazı özel bankaların mali yapılarını bozmuş ve bankacılık sisteminin mevcut yapısal sorunlarını daha da ağırlaştırmıştır.

Şubat 2001’de hazine ihalesi öncesindeki olumsuz gelişmeler, uygulanan programa olan güvenin tamamen kaybolmasına neden olmuş ve Türk Lirasına karşı ciddi bir atak meydana gelmiştir. Nitekim, 19 Şubat’ta bir gün valörlü 7.6 milyar dolarlık döviz talebi olmuş, Merkez Bankası, yüksek seviyedeki bu döviz talebine karşı likiditeyi daraltmıştır. Likidite sıkışıklığı, özellikle kamu bankalarının aşırı düzeydeki günlük likidite ihtiyaçları nedeniyle ödemeler sisteminin kilitlenmesine neden olmuştur.³³

Bu ortamda, uygulanmakta olan döviz kuru sisteminin sürdürülmesinin ekonomiye getireceği zararlar göz önüne alınarak, döviz kurları 22 Şubat’ta dalgalanmaya bırakılmıştır.

2000 yılı başında uygulamaya konulan program, döviz kurlarının 2001 yılı ortasında bir band içinde seyretmesini ve üçüncü yılın sonunda da enflasyonun tek haneye indirilmesi ile birlikte, kurların tamamen dalgalanmaya bırakılmasını hedeflemekteydi. Ancak, mali piyasalara olan güvenin kaybolması sonucunda, mevcut döviz kuru rejiminin terk edilmesi ve kurların dalgalanmaya bırakılması zorunlu hale gelmiştir.

Merkez Bankası, dalgalı kura geçilmesi ile birlikte piyasalara işlerlik kazandırabilmek için bir dizi operasyon yapmıştır. Kilitlenen ödemeler sistemini tekrar işler hale getirebilmek için 26 Şubat’tan itibaren, piyasaların Türk Lirası ihtiyacı karşılanmıştır. Türk Lirası piyasalarındaki likidite ihtiyacının giderilmesi ile birlikte, kriz sırasında yüzde 2000’leri aşan yıllık basit faiz oranları, yüzde 80’lere kadar gerilemiştir.

Ekonomiden sorumlu Devlet Bakanı Kemal Derviş yeni programın temel amacını şöyle anlatmaktadır:³⁴

³³ Süreyya SERDENGECİ. “Basın Açıklaması”, (19.3.2001), **Hazine Müsteşarlığı web sitesi**, (<http://www.hazine.gov.tr>).

³⁴ TÜRKİYE’NİN GÜÇLÜ EKONOMİYE... , s. 17-19.

“Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının amacı, döviz kuru rejiminin terk edilmesi nedeniyle ortaya çıkan güven bunalımı ve istikrarsızlığı süratle ortadan kaldırmak, bu amaçla eski alışkanlıklara bir daha geri dönülmesine imkan vermeyen yeni ve çağdaş kurumsal yapıları oluşturmak, iktisadi etkinliği sağlayacak yapısal reformları gerçekleştirmek, makroekonomik politikaları enflasyonla mücadelede etkin bir şekilde kullanmak, sürdürülebilir büyüme ortamını temin etmek, kişiler ve bölgeler arasındaki gelir dağılımı bozukluklarını gidermektir. Bu doğrultuda; öngörülen hedeflere ulaşılması, ekonominin ve karar alma süreçlerinin yeniden yapılandırılması konusunda program kesin ve sürekli bir siyasi taahhüdü ve desteği içermelidir.”

Yeni programda bu temel hedefler çerçevesinde,

- Kamu bankaları ve TMSF bünyesindeki bankalar başta olmak üzere bankacılık sektöründe hızlı ve kapsamlı bir yeniden yapılandırma sonucunda mali piyasaların etkin bir biçimde işlemesi ve bankacılık kesimi ve reel sektör arasında sağlıklı bir ilişkinin yeniden kurulması,
- Kamu kesiminde elverişsiz konjoktüre rağmen program döneminde çok yüksek bir faiz dışı fazla verilmesi ve kamu finansman dengesinin yapısal dönüşümlerle de desteklenerek bir daha bozulmayacak bir biçimde güçlendirilmesi,
- Dalgalı kur rejimi çerçevesinde enflasyonla mücadeleye dönük aktif bir para politikası uygulanması ve belirsizliklerin azaltılmasıyla enflasyon hedeflemesine geçilmesi,
- Toplumsal uzlaşmaya dayalı, fedakarlığın tüm kesimlerce adil bir biçimde paylaşılmasını öngören ve enflasyon hedefleri ile uyumlu bir gelirler politikasının sürdürülmesi,
- Kamuda kaynak tahsis sürecinde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması, rasyonel olmayan müdahalelerin bir daha geri dönüş olmayacak şekilde önlenmesi, iyi yönetimin ve yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesi ve bütün bunları etkinlik, esneklik ve şeffaflıkla hayata geçirecek yapısal unsurların yasal altyapısının oluşturulması,
- Bu suretle dış finansman imkanlarının da desteğiyle olumsuz borç dinamiğinin kırılması ve dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadelenin kesintisiz ve kararlı bir biçimde sürdürülmesi beklenmektedir.

Tablo 4’de Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının temel makro hedef ve tahminleri gösterilmektedir. Buna göre, ekonomideki iyileşmelerin etkileri 2002 yılından itibaren görülecektir. Sözgelimi, enflasyon oranının yüzde 10’lu seviyelere düşeceği, büyümenin

yüzde 5'li seviyeler çıkacağı, faizlerin düşeceği ve dış dengenin düzeleceği dönemin 2002 yılı olacağı tahmin edilmektedir. Benzer şekilde 2002 yılında piyasa koşullarının olumluya dönmesi ile birlikte 3,5 milyar dolarlık özelleştirme geliri hedeflenmektedir. Diğer yandan, turizm gelirleri ile ihracatta beklenen artışın ekonomiyi canlandıracağı beklenmektedir. Bunun yanı sıra mali sektörde öngörülen dönüşümlerin hızla gerçekleştirilmesi ve sağlanan güven ortamıyla piyasaların sağlıklı bir şekilde işlemeye başlaması sonucunda reel faizlerdeki düşme de yılın ikinci yarısında büyümeye olumlu katkıda bulunacaktır.

Tablo 4. Temel Makro Hedefler ve Tahminler*

		2000	2001	2002	2003
Enflasyon					
TÜFE (Yıl Sonu)	Yüzde	39	52.5	20	15
TEFE (Yıl Sonu)	Yüzde	32.7	57.6	16.6	12.4
Reel Ekonomi					
Büyüme	Yüzde	6.1	-3	5	6
GSMH	Trilyon TL	125.971	182.439	245.814	303.626
Faiz					
Hazine Tahvili Nom. Faizi	Yüzde	38	81.1	40.6	32.6
Özelleştirme					
Toplam Gelir	Milyar ABD Doları	3.3	3.1	3.5	3.5
Dış Denge					
İhracat	Milyar ABD Doları	32.2	34.1	36.5	39.3
İthalat	Milyar ABD Doları	-53.6	-47	-49.9	-53.6
Turizm Gelirleri	Milyar ABD Doları	7.6	8.3	8.6	9.1

* Tablo 4, Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programındaki verilerin derlenmesiyle hazırlanmıştır.

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı web sitesi, 2001.

4. TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞMELER

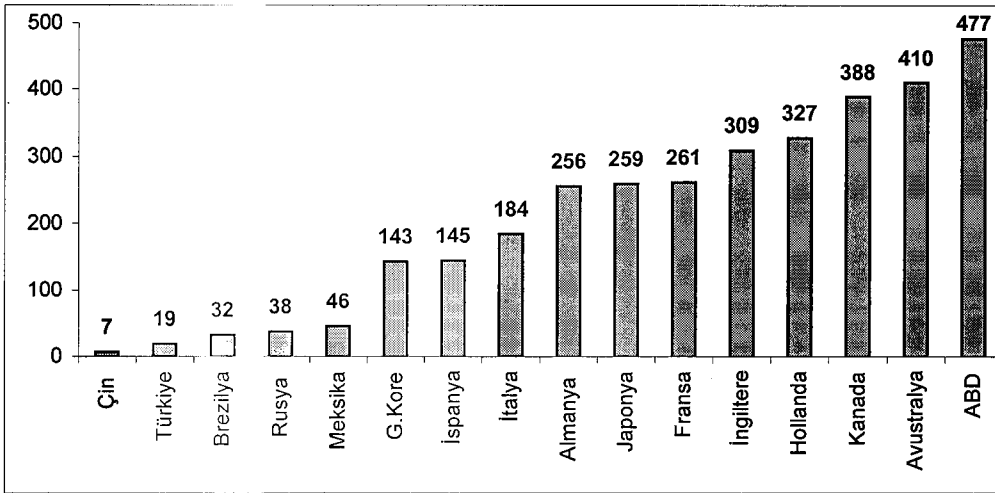
20. yüzyılın sonlarından itibaren bilgi ve iletişim teknolojisinde çok hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak toplumsal, yasal, siyasal ve ekonomik faaliyetler köklü biçimde değişime uğramıştır. Bugün teknolojinin ulaştığı düzey, işletmelerin ve bireylerin sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal faaliyetlerinin sanal bir ortamda yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Teknolojik gelişmelerin somut sonuçlarından birisi elektronik ticarettir ve bu ticaret biçimi bütün dünyada hızla gelişmektedir. İş hayatında bilgisayarların yaygın olarak kullanılmaya başlanması işletmelerin örgüt ve finansman yapılarını değiştirmiş ve onları yeniden yapılanmaya itmiştir. Diğer yandan tüketici alışkanlıkları da değişmektedir. Sahip olduğu yazılım şirketi sayesinde bugün dünyanın en zengin adamı ünvanını taşıyan Bill Gates: “Önümüzdeki on yılda iş hayatı, geçmiş elli yılda olduğundan çok daha fazla değişecek.” diyerek teknolojiye ilerlemenin iş hayatı üzerindeki etkilerini özetlemektedir.³⁵ Teknolojik gelişmeler bütün iş hayatını etkilediği gibi, iş hayatında önemli bir rol oynayan bankacılık sektörünü de etkilemektedir. Bankalar bilgisayar ve diğer teknolojilerle çalışmaya başlamalarından itibaren bireylerin parayla fiziki temasları azalmıştır. Bugün birçok banka internette yer alan sanal şubeleri aracılığıyla çeşitli hizmetler sunmaktadır.

Günümüzde ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin karşılaştırılmasında kişi başına düşen telefon, bilgisayar, internet bağlantısı vb. unsurlar güvenilir bir ölçüt haline gelmiştir. Şekil 4 incelendiğinde, ABD nüfusunun yarıya yakınının bilgisayar sahibi olduğu görülmektedir. Avrupa ülkelerinde ise nüfusun yaklaşık dörtte biri bilgisayar sahibidir. Kişi başına düşen milli gelir ya da öğrenim durumu gibi ölçütler kullanarak ülkeleri gelişmişlik düzeylerine göre karşılaştırdığımızda yine aynı ülkeler ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak teknolojiyi iyi kullanmakla gelişmiş bir ekonomiye sahip olma arasında doğrudan bir ilişki var gibi görünmektedir.

³⁵ Bill GATES. Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak, (Çev.A.C. AKKOYUNLU), (İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş., 1999), s.13.

Şekil 4. Bin Kişiye Düşen Bilgisayar Sayısı



Kaynak: Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu web sitesi, içinde **Computer Industry Almanac**, 2000.

İşletmelerin maddeyi fiziksel ya da kimyasal yoldan etkileyerek onun biçimini değiştirmek yoluyla fayda yaratması “üretim” olarak adlandırılır. Üretimi verimli bir şekilde örgütlemeye ve üretim sırasında bu verimliliği artıracak tedbirleri almaya ise “üretim yönetimi” adı verilir.³⁶ Bugün bütün üretim süreçlerinde çok büyük bir hıza ulaşılmış durumdadır. Bu hızlanmanın temelinde ise teknolojiadaki gelişmeler yatmaktadır. Gelişmiş bilgisayarlarla donatılmış üretim sistemleri üretimin dakikalarla hatta saniyelerle ifade edilen sürelerde yapılmasını sağlamaktadır. Sözgelimi, Tablo 5’de görüldüğü gibi artık bir otomobil 14 saatte üretilmektedir. Bir televizyonun üretim bandından çıkması için 6.9 saniye yeterlidir. Bir banka hesabından diğerine 30 saniyede para gönderilebilmektedir. Yeni teknoloji sayesinde bir adet jean pantolon 23 dakikada satışa hazır hale gelmektedir. Aynı zamanda yönetim tarafından alınan kararlar e-postalarla hemen bütün birimlere ulaştırılırken; bir tuşla da bütün satışlar, stoklar ve siparişler anında görüntülenebilmektedir. Değişen pazar koşullarını görüp uygun çözümler üreten hızlı yönetim sistemleri, geleneksel yönetimin yerini almaktadır. Özellikle son 10 yılda yaşanan gelişmeler, ekonominin bütün süreçlerinde “hız” kavramını ön sıraya yerleştirmektedir. Gelişen teknoloji, işletmeleri “Daha hızlı nasıl hizmet verebiliriz?” doğrultusunda yönlendirmektedir. Çünkü teknolojinin sağladığı

³⁶ İlhan CEMALCILAR vd. *İşletmecilik Bilgisi*, 5.B., (Eskişehir: İÇEM Yay., 1995), s.185.

olanaklardan yararlanamayan dolayısıyla hızlı olmayan işletmeler, rakip işletmelerin gerisinde kalmaktadır.³⁷

Tablo 5. Üretim Süreçlerindeki Hızlanma

Bazı Ürün ve Hizmetlerde Gelişmenin Profili			
Ürün ve Hizmetler	Değerleme	1990	2000
Otomobil	Bir otomobilin üretim süresi	20 saat	14 saat
Televizyon	Bir televizyonun üretim süresi	10 dakika	6.9 saniye
Pantolon	Jean pantolonun banttan çıkış süresi	40 dakika	23 dakika
İnternet	Bağlanma hızı	64 Kbs	2-34 Mbps
Havale-EFT	Para transferi	20 dakika	30 saniye

Kaynak: Capital, (ocak 2001).

İlk olarak 1970’li yıllarda geliştirilen kişisel bilgisayarlar, 1980’li yıllardan itibaren verimli olarak kullanılmaya başlamıştır. Kişisel bilgisayarların ucuzlaması, çoğalması, kolay kullanılabilir hale gelmesi bu süreci olumlu etkilemiştir. Daha yüksek kapasiteli bilgisayarların giderek düşen maliyetlerle pazara sunulur hale gelmesi ve ortak yazılımların kullanılması bilgisayar kullanımını hızlandırmıştır. OECD raporlarında bilgisayarların fiyat/performans oranının 1987-1995 döneminde düştüğü saptanmıştır.³⁸ Bu düşüş bugün hızlanarak devam etmektedir. Özellikle kişisel bilgisayarların pazardaki payı yüzde 21’lerden yüzde 31 düzeyine kadar çıkmıştır. ABD ve Avrupa ülkelerinde kişisel bilgisayar sayısı yaklaşık iki kat, Japonya’da ise yaklaşık üç kat artmıştır. Bu artışlarda kişisel bilgisayarların evlerde yaygınlaşmasının payı büyüktür.³⁹

Bilgisayar performansının temel ölçülerinden birisi, bilgisayarların sahip oldukları mikro işlemcilerdir. Bu piyasadaki hızlı gelişimi Intel şirketinin iyi bilinen mikro işlemci markası Pentium’un yıllar itibariyle elde ettiği hızlarla örneklemek mümkündür. Pentium işlemciler Tablo 6’da görüldüğü gibi, 1993’ten 2000 yılına kadar her yıl daha

³⁷ “Daha Hızlı”, Capital, (ocak 2001), s.91.

³⁸ “Türkiye İçin Elektronik Ticarete Geçiş Durum Değerlendirmesi ve Pilot Uygulama Projesi”.İhracatı Geliştirme Merkezi web sitesi, (2000), (<http://www.igeme.org.tr/tur/etrade/ETSOP/Default.htm>) içinde, OECD Information Technology Outlook, 1997.

³⁹ İHRACATI GELİŞTİRME MERKEZİ, s.1.

hızlanmıştır. Her geçen yıl birim fiyat yarı yarıya düşerken, işlem yapma kapasitesi de yaklaşık olarak iki katına çıkmıştır.

Tablo 6. Bilgisayar Mikro İşlemcilerinin Gelişimi

Yıllara Göre Mikro İşlemcilerin Hızı		
Yıl	Model	Hız
1993	Pentium	66 MHz
1994	Pentium	100 MHz
1995	Pentium Pro	200 MHz
1996	Pentium	200 MHz
1997	Pentium II	300 MHz
1998	Pentium II Xeon	450 MHz
1999	Pentium III Xeon	733 MHz
2000	Pentium 4	1.40 GHz

Kaynak: İntel, 2001.

Bu dönemde göze çarpan en önemli gelişme yazılımın öneminin donanıma göre artmış olmasıdır. Yazılım konusunda Microsoft Şirketi önemli bir rol oynamıştır. Microsoft, 1985'te piyasaya sunduğu **Windows®** işletim sistemiyle bilgisayarlara görselliği eklemiş ve bilgisayar kullanımını kolaylaştırmıştır. Veri tabanı ve web uygulamalarının da hızla artmasıyla kullanıcı açısından bilgisayar daha erişilebilir ve anlaşılabilir bir çalışma ve aynı zamanda eğlence aracı haline gelmeye başlamıştır.

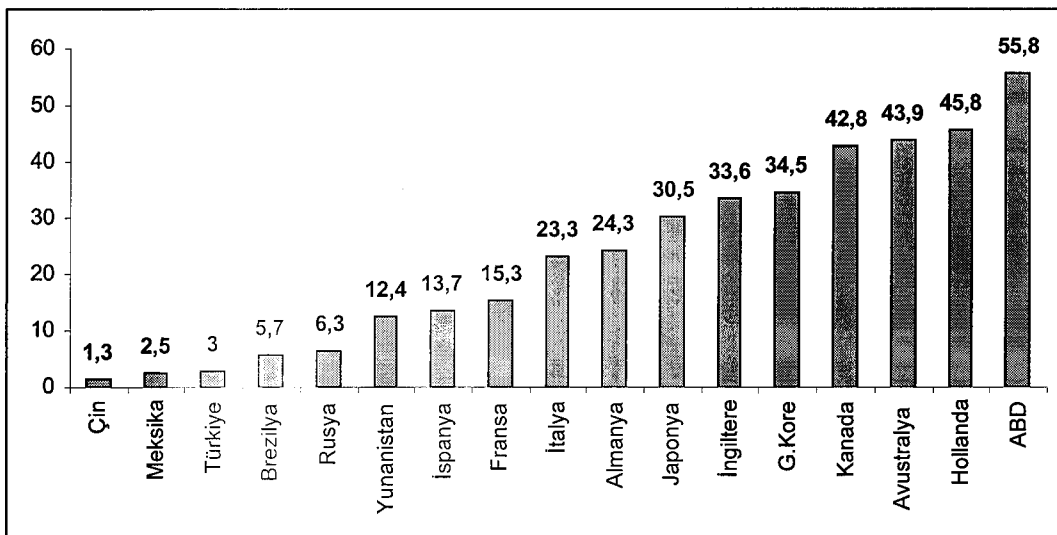
Son önemli gelişme, açık ağ teknolojilerinde yaşanmıştır. İnternet, son beş yılda öncelikle gelişmiş ülkelerden başlayarak hemen bütün dünyaya yayılmıştır. 1969 yılında Los Angeles'te bulunan California Üniversitesi'nden Boutler Hall'un "Bu mesajı alıyor musunuz?" şeklinde UCLA Stanford Araştırma Enstitüsü, UC Santa Barbara ve Salt Lake City'deki Utah Üniversitesi'ne gönderdiği mesajla kullanıma başlayan internette, şu anda benzeri mesajlardan günde ortalama 100 milyon adet gönderilmektedir.⁴⁰

⁴⁰ Coşkun DOLANBAY. E-ticaret, Strateji ve Yöntemler, (Ankara: Meteksan A.Ş., 2000), s.8.

1989 yılında bulunan HTML dili (standart kodlama sistemi) ve daha önce 1980'lerin ortalarında geliştirilen TCP/IP transfer protokolü, bilgisayarların açık ağlarla, ya da daha iyi bilinen adıyla, internet üzerinde birbirleri ile iletişime geçmesini sağlamıştır. Daha sonra tarama, sınıflandırma araçları, hızlı işlemciler, uydular, optik kablolar vb. bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde sağlanan diğer gelişmeler, söz konusu iletişimi önceden tahmin edilemeyen boyutlara taşımıştır.⁴¹

Şekil 5'de farklı ülkelerde internete bağlı olanların nüfusa oranı gösterilmektedir. Şekil incelendiğinde, günümüzde gelişmiş olarak nitelendirilen Avrupa ülkeleri ve ABD'nin internet kullanım oranının diğer ülkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Şekil 5. İnternete Bağlı Olanların Nüfusa Oranı (Yüzde)



Kaynak: "How Many Online?". Nua Internet Araştırmaları, 2001.

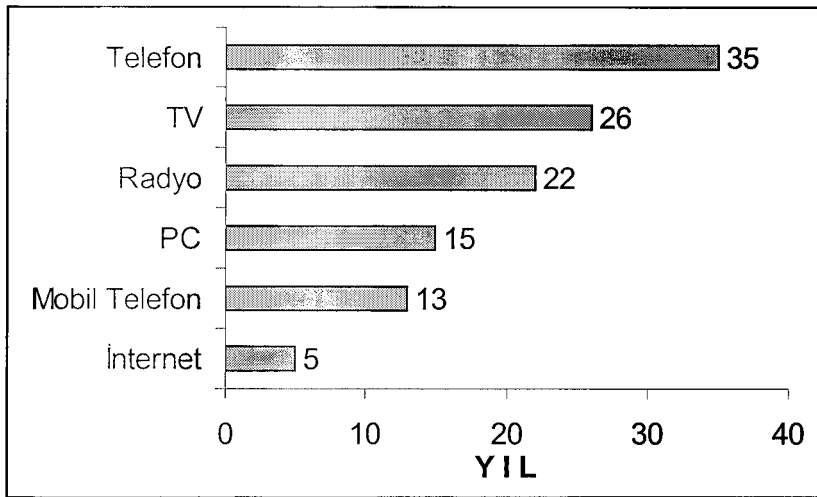
İnternet konusundaki en çarpıcı istatistiklerden biri de internete bağlı bilgisayar sayısının, 1993'te sadece 1.3 milyon civarındayken, 1997 yılında 16.1 milyona sıçraması olmuştur. Nua İnternet Araştırmaları Şirketi'nin yaptığı araştırmaya göre⁴² Kasım 2000 itibarıyla dünyada internete bağlı nüfus 407.1 milyon'dur. Bu sayı, dünya nüfusunun yüzde 6.7'sidir. Türkiye'de yaklaşık 2 milyon internet kullanıcısı vardır (nüfusun yüzde 3.05'i). Dikkat çeken bir diğer nokta, ABD, Kanada ve Avrupa'da

⁴¹ Murat İNCE. Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkanlar ve Politikalar, (Ankara: DPT Yay., 1999), s.2.

bilgisayar bulunan her üç evden ikisinin aynı zamanda internet bağlantısının bulunmasıdır.

Şekil 5’te gösterilen “İnternete Bağlı Olanların Nüfusa Oranı”, Şekil 4’deki “Bin Kişiye Düşen Bilgisayar Sayısı” ile benzerlik göstermektedir. Bu sonuç da ülkelerin gelişmişlik düzeyini karşılaştırırken kullanılan “internet bağlantısı” ölçütünün doğru olduğunu ispatlamaktadır. İnternet’in yaygınlaşması yalnızca evlerle sınırlı kalmamıştır. Web üzerinde çalışan veri tabanı uygulamalarının genişlemesi, İşletme Yönetim Bilgi Sistemleri (ERP) ile entegrasyon, internet üzerinde elektronik veri değişimi (EVD) vb. uygulamalar ile, işletmelerin internete olan talebi artmıştır.⁴³

Şekil 6. ABD Evlerinin Yüzde 25’ine Ulaşma Süresi (Yıl)



Kaynak: DOLANBAY, s.75 içinde, **Jupiter Communications**, 2000.

Yukarıda sıralanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle internet ABD’de evlerin dörtte birine sadece 5 yılda girmiştir. Aynı orana erişmek için telefonun 35, televizyonun da 26 yıl beklediği göz önüne alındığında teknolojinin değişim hızı anlaşılmaktadır. Şekil 6 telefon, televizyon, bilgisayar, internet vb. araçların söz edilen ölçüte göre sıralamasını göstermektedir.

⁴² NUA İNTERNET ARAŞTIRMALARI WEB SİTESİ, (2001), (http://www.nua.ie/how_many_online/index.html).

⁴³ İHRACATI GELİŞTİRME MERKEZİ WEB SİTESİ, s.1.

İnternetin bu şekilde yaygınlaşmasının nedenleri arasında; teknolojinin hızlı gelişiminin bilgisayarları yaşamın her alanına sokması, bilgisayarların giderek daha rahat kullanımı ve bilginin öneminin artması sonucu bilgiye ulaşmayı sağlayacak araçların sayısının artması sayılabilir. Microsoft Şirketi'nin sahibi Bill Gates, 1999'da yazdığı kitabında teknolojinin gelişimi konusundaki görüşlerini şöyle özetlemektedir:⁴⁴

“On yıl içinde insanların büyük çoğunluğu hem evde, hem de işte PC kullanıyor, e-postadan düzenli olarak yararlanıyor olacak; internete bağlanıp yanlarında kişisel ve ticari bilgileri içeren, küçük, dijital cihazlar taşıyacak. Dijital formatta hemen her türlü veriyle çalışabilen –metin, sayı, ses, fotoğraf, video– yeni cihazlar piyasaya çıkacak. Bu dijital bağlantıların çalışanlara ve tüketicilere sağlayabileceği yararın altını çizmek için ‘Web tarzı çalışma’ ve ‘Web tarzı yaşam’ gibi tanımlamalar kullanıyorum. Bugün genellikle, sadece büroda masamızın başındayken bilgiye bağlanabiliyor, gerçek bir kablo aracılığıyla internete erişebiliyoruz. Gelecekte, taşınabilir dijital araçlar, başka sistemlerle ve başka kişilerle sürekli olarak temasta kalmamızı sağlayacak. Her gün yeni sistemler, örneğin su ve elektrik sayaçları, güvenlik sistemleri ve otomobiller de bu ağa bağlanacak, kullanım durumları hakkında bilgi iletecek. Bunlar, hep birlikte yaşam tarzımızı ve iş dünyasını temelden değiştirecek.”

“Bilgi toplumu, bilgi işçisi, bilgi devrimi” vb. kavramlarla günümüzde, toplumlarda ve iş hayatında bilginin önemine işaret eden Peter F. Drucker konuyla ilgili olarak:⁴⁵

“Şimdiye kadar elli yıldır bilgi teknolojisi –toplanması, saklanması, iletimi, sunumu ile– veride yoğunlaşmıştır ve Bilgi Teknolojilerinin (BT) T’si üzerinde odaklanmıştır. Yeni bilgi devrimleri B üzerinde odaklanmaktadır. ‘Bilginin anlamı ve amacı nedir?’ sorusu sorulmaktadır. Bu da bilgi yardımıyla yapılacak işlerin hızla yeniden tanımlanmasına ve dolayısıyla bu işleri yapacak kurumların da yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır.”

demektedir. Bilgisayarların bu süreçte devrimci nitelikte etkiler yaptığını belirten Drucker şu örneği vermektedir:⁴⁶

“Hiçbirimiz bugün mimarların kullandığı gerçek devrimci programları hayal edemezdik. Büyük binaların iç mekanlarının: su tedariki ve tesisatı, ışıklandırma, ısıtma, havalandırma, asansör şartları ve yerleşimi... gibi tasarımında birkaç yıl öncesine kadar zamanın ve maliyetin üçte

⁴⁴ GATES, s.15-16.

⁴⁵ Peter F. DRUCKER, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev.İ.BAHÇIVANGİL ve G.GORBON), (İstanbul: Epsilon Yay., 1999), s.111.

ikisini oluşturan işlerin projesi şimdi alışılmış zaman ve maliyetin çok altında tasarlanabilmektedir.”

Günümüzde bilginin ve teknolojinin önemini “entelektüel sermaye” kavramı ile anlatan Fortune Dergisi’nin editörü Thomas Stewart ise bilginin öneminin sanayi ekonomisine göre çok daha fazla olduğunu vurgulamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin paraya dönüştüğünü belirten Stewart bilginin önemini şöyle vurgulamaktadır:⁴⁷

“Aldığımız mal ve hizmetler eskisine göre çok daha fazla bilgiden oluşmaktadır. İlk bilgisayarlar ile günümüzdeki notebook*ları karşılaştırdığımızda bu gerçeği görebiliriz. Bugünkü ekonominin temelinde mikroişlemciler yatmaktadır. Mikroişlemcilerin değerinin temelinde ise tasarım ve bilgi vardır. Bilgi varlıkları ve enformasyon, fiziki aktiflerin ve stokların yerine geçmektedir. Şirketlerin oluşturduğu katma değer, fiziki varlıklardan bilgi varlıklarına kaymaktadır.”

21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde iş dünyasında işgücünün yerini bilgi almaktadır. İşletmeler artık daha az işgücü ile daha fazla miktarda mal ve hizmet üretmektedir. Özellikle internet teknolojileri, küçük şirketlerde bile işletmenin çalışanları, sahipleri, tedarikçileri, müşteriler vb. bütün çıkar ortaklarıyla olan şirket ilişkilerini değiştirmektedir. Yakın bir gelecekte müşterilerin şirketle iletişim kurmalarını, iş yapmalarını sağlayacak web sitesi, telefon ya da posta adresi kadar gerekli olacaktır. Benzer şekilde, çalışanların kartvizitlerinde e-posta adresi de telefon numarası kadar olması beklenen bir bilgi olacaktır. Bugün Fortune 500 şirketlerinin çoğunun web sitesi vardır. Paralel bir şekilde Türkiye’de de ISO 500 listesinde yer alan şirketlerin yarıya yakınının web sitesi vardır. İşlem ve dağıtım masraflarını azaltan internet, şirketlerin müşterileriyle olan ilişkilerini yeniden biçimlendirmektedir. İnternet satıcılar arasında büyük rekabet yarattığı ve potansiyel müşterilerin satıcılara daha kolay erişmelerini sağladığı için tercih edilmektedir.⁴⁸ İnternet kullanarak yapılan eş zamanlı (on-line) alışverişlerde birçok sektörde önemli tasarruflar sağlanmaktadır. Bu tasarruflar sonucu hem şirketler hem de tüketiciler kazançlı çıkmaktadır. İnternet, uçak bileti, banka, sigorta ve fatura ödemeleri gibi hemen hemen her ticari işlemin masraflarını önemli ölçüde düşürmektedir. Sözelimi bir uçak biletinin geleneksel yöntemlerle hazırlanması

⁴⁶ DRUCKER, 21. Yüzyıl İçin...,s.112.

⁴⁷ Thomas STEWART. “Entelektüel Sermaye Bilançolara Girecek”, **Active Line**, (aralık, 2000), s.10.

* “Masüstü”nden küçük, “avuç”ından büyük, taşınabilir bilgisayar, çantada taşınabilecek biçimde tasarlanmıştır. COTTON ve OLIVER, s.127.

⁴⁸ GATES, s.83.

ve tüketiciye sunulması ortalama 8 dolara mal olurken, bu hizmet internet aracılığıyla yapıldığında bilet maliyeti 1 dolara kadar düşmektedir. Sigorta primleri ödemede geleneksel acenteyi kullanan tüketici interneti kullanana göre yaklaşık yüzde 50, bankacılık işlemlerinde yaklaşık yüzde 100 (masrafsız) tasarruf sağlamaktadır.⁴⁹

E-ticaret olarak da kısaltılan elektronik ticaret, çeşitli uluslararası kuruluşlarca türlü şekillerde tanımlanmıştır. Sözelimi, IBM elektronik ticareti⁵⁰ “İnternet teknolojisi kullanılarak ticaret yapılması.” olarak tanımlarken, OECD⁵¹ “Kurumların ve bireylerin katıldığı metin, ses, görsel imaj gibi sayısallaştırılmış verinin işlenerek, açık ya da kapalı ağlar üzerinden iletilmesine dayanan ticaretle ilgili işlemler”e elektronik ticaret demektedir.

Dünyada 2000 yılı içinde gerçekleşen toplam elektronik ticaret büyüklüğü konusunda çeşitli araştırma kuruluşları 220 ile 440 milyar dolar arasında tahminler yapmaktadır (International Data Corp., Jupiter Communication, Yankee Group, Forrester Research, Price Waterhouse Coopers). Araştırma kuruluşlarının uzlaştığı en önemli nokta, elektronik ticaretin önümüzdeki yıllar içinde hızlı bir gelişim göstereceği yönündedir.

Benzer bir gelişim Türkiye için de beklenmektedir. Dünyanın en büyük yatırım bankalarından biri olan Merrill Lynch’in hazırladığı ve Türkiye’nin teknoloji ve internet kullanımını inceleyen raporunda, Türkiye internet pazarının bugün için oldukça zayıf olduğu ancak yakın gelecekte hızlı bir büyüme göstereceği tahmini yapılmaktadır. Tablo 7, rapora göre Türkiye’de teknolojinin nasıl gelişeceğini internet kullanıcısı, bilgisayar sayısı, sabit ve mobil telefon sayısı ölçütlerini kullanarak göstermektedir. Sözü edilen ölçütlerde 2000 ve 2004 yılları arasında büyük artışlar beklenmektedir. En yüksek artışın internet kullanıcısı ve bilgisayar sayısında olacağı beklenmektedir.

Türkiye’de kişi başına düşen bilgisayar sayısının, Amerika ve Avrupa ülkeleri ile karşılaştırdığımızda, oldukça düşük düzeyde olduğu göze çarpmaktadır (bknz. şekil 4,

⁴⁹ GATES s.85. içinde. “Gelişmekte Olan Dijital Ekonomi”, ABD Ticaret Bakanlığı, 1998.

⁵⁰ Arnaud MEUNIER, “The IBM Case: The Legal Frame for Electronic Commerce”, MED-ITN Electronic Commerce Workshop (Grenoble: 1998), s.1.

⁵¹ OECD web sitesi, (2000), (http://www.oecd.org/publications/pol_brief/9701_pol.htm).

s.25). Ancak bilgisayar satışlarında yaşanan artış ve kişi başına internet kullanım maliyetlerinin düşmesi, bilgisayar ve internet kullanımının hızla büyümekte olduğunu göstermektedir.⁵²

Tablo 7. Türkiye’de Teknoloji Nasıl Gelişecek?

	2000	2001	2002	2003	2004
İnternet Kullanıcısı	1.785.000	3.500.000	6.050.000	7.500.000	10.000.000
İnternet Abonesi	1.550.000	2.751.000	4.360.000	5.410.000	6.940.000
Bilgisayar Sayısı	2.450.000	3.600.000	4.760.000	5.800.000	7.000.000
Sabit Telefon Sayısı	18.880.000	19.900.000	22.000.000	24.000.000	25.500.000
Mobil Telefon Sayısı	12.500.000	17.100.000	22.600.000	26.000.000	30.000.000

Kaynak: Merrill Lynch, 2000.

Gelir düzeyi ile nüfus ve nüfusun yapısı talebi etkileyen faktörlerin başında geldiği için Türkiye’deki teknolojinin gelişimi hakkında tahminde bulunmak için talebin yapısını incelemek yol gösterici olacaktır. Devlet Planlama Teşkilatı’nın hazırladığı Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında⁵³ 2000-2005 dönemi için çeşitli tahminler yer almaktadır. Bu tahminlere göre Türkiye ekonomisinin sürekli büyüyeceği, kişi başına düşen milli gelirin ve nüfusun artacağı ve nüfusun genç yapısının talebi körükleyeceği belirtilmektedir. Sözgelimi, Tablo 8’de gösterildiği gibi kişi başına düşen gelirin 3000 dolar seviyelerinden 4300 dolara çıkması, nüfusun yaklaşık yüzde 40’ını oluşturan 20 yaşın altındaki gençlerin tüketim eğiliminin yüksek olması, nüfus artış hızının düşmesi ve nüfusun önemli bölümünün kentlerde yaşaması gibi unsurlar bilgisayar, cep telefonu vb. teknolojik ürünlerin kullanımının giderek artacağına işaret etmektedir.

Tablo 8. Türkiye’de Talebin Yapısı Nasıl Değişecek?

Faktör	2000	2005
Kişi Başına Milli Gelir (Dolar)	3.040	4.300
Yıllık Nüfus Artış Hızı (Yüzde)	1.44	1.29
Genç Nüfus (0-19 yaş grubu, yüzde)	39.7	36.8
Kentleşme Oranı (Yüzde)	65	70

Kaynak: Capital, (ocak 2001).

⁵² “1 Milyar Dolarlık Pazar Doğuyor”, **Sabah** (12.12.2000), s.1.

Merrill Lynch raporunda ek olarak Türkiye’de kişi başına düşen gelirin oldukça düşük seviyede olduğu ancak kayıt dışı ekonomi nedeniyle gerçekte iki misli olduğu savunulmaktadır.⁵⁴ Türkiye’nin teknoloji kullanımında dönüm noktasını, kişi başına düşen milli gelir artışı olarak gören Merrill Lynch Yatırım Bankası, tahminlerini bu gelişmeye dayandırmaktadır. Rapor sonuçlarına göre Tablo 9’da gösterildiği gibi, 2004 yılında Türkiye’de yaklaşık olarak her iki kişiden birinde cep telefonu, on kişiden birinde bilgisayar olacaktır.

Tablo 9. Türkiye’nin Teknoloji Kullanma Oranı (Yüzde)

	2000	2001	2002	2003	2004
Cep Tel.	20	26	35	40	45
Bilgisayar	3	6	8	10	11
İnternet	1	6	9	11	15

Kaynak: Merrill Lynch, 2000.

Yukarıda teknolojik değişmelerin toplumların ekonomik hayatını, dolayısıyla iş hayatını nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Ekonomide ve iş hayatında çok önemli bir yeri olan bankacılık sektörünün de sözü edilen teknolojik gelişmelerden etkilendiği görülmektedir.

Teknoloji kullanımı konusunda dünyadaki rakipleriyle yarışan Türk bankacılık sektörü, internet ve diğer yeni teknolojilere dayanan bankacılık hizmetlerine gittikçe daha fazla ağırlık vermektedir. Türkiye’deki İnternet kullanıcısı sayısının 4 yıl sonra yaklaşık 10 milyon kişiye ulaşacağını dikkate alan sektörde, günümüzde 21 banka sanal ortamda hizmet vermektedir. Bankaların internet müşterileri de yüz binlerle ifade edilen boyutlara ulaşmıştır.

⁵³ UZUN VADELİ STRATEJİ VE..., s.35-41.

⁵⁴ “İnternette Türk Nüfusu 10 Milyona Koşuyor”, **Hürriyet** (17.9.2000), s.11, içinde, “Türk İnterneti”, **Merrill Lynch Raporu**, International Data Corporation (IDC).

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞEN ÇEVRE KOŞULLARININ TÜRK BANKACILIĞINDA ORTAYA ÇIKARDIĞI SONUÇLAR

Bankacılık sisteminin sağlıklı büyümesi, sağlam bir yapıya sahip olması, verimlilik ve hizmet kalitesi seviyesinin arzulanan düzeyde olması için bankaların değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gerekir. Hızla değişen çevre koşullarından birisi olan teknolojiye her ilerleme, bankacılık sektöründeki mevcut hizmetlerin sunuş şeklini değiştirmekte ve bankalarda yeni hizmetler sunma fırsatı yaratmaktadır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı Türk bankacılık sektöründe değişen çevre koşullarının kârlarda düşme, maliyetleri düşürmeye ve verimliliği artırmaya dönük çabalarda artış, banka birleşmeleri ve yeni teknolojilere yer verilmesi gibi sonuçlar ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu bölümde bütün bu olgular ele alınacak, ayrıca yeni teknolojilere yer verilmesi konusunda, bankacılık sektöründeki yeni teknolojilerin neler olduğu ile bunların dünyadaki ve Türkiye’deki uygulama örnekleri incelenecektir.

1. KÂRLARDA DÜŞME

Türk bankacılığında, kârlarda, kâr marjlarında son yıllarda başlayan düşme eğilimi, Mevduat Sigorta Fonundaki bankalar tarafından açıklanan zararlar nedeniyle hızlanarak sürmüştür. Dolayısıyla 1998 yılını 2 milyar 422 milyon dolar kârla kapatan sektör, 1999 yılında 566 milyon dolar, 2000 yılını 4 milyar dolar zarar açıklamıştır.⁵⁵

Tablo 10’da dört büyük özel ticaret bankasının 1995-2000 dönemindeki yıl sonu net kâr rakamları görülmektedir. Dört bankanın seçilme nedenleri çeşitli ölçütlere göre Türkiye’nin en büyük bankaları oldukları için sektörü yönlendirici, bankacılık terimiyle

⁵⁵ BANKALARIMIZ 2000, s.12.

“piyasa yapıcı” nitelikte bankalar olmaları ve bilançolarının düzenli olarak İMKB’ye gönderilip, SPK denetiminden geçirilmeleridir.

Tablo 10. Dört Büyük Ticaret Bankasının Net Kârları (Yıl Sonu, Milyon Dolar)

	1996	1997	1998	1999	2000
Akbank	351	437	630	589	511
Garanti Bankası	182	293	414	335	305
İş Bankası	353	395	430	465	380
Yapı Kredi Bankası	211	300	271	391	381

Kaynak: İMKB web sitesi, 2001.

Tabloda 10’da banka net kârlarının 1999 yılından itibaren düştüğü görülmektedir. 2000 yılına gelindiğinde ise düşüş hızlanarak sürmüştür. Yapı Kredi Bankası’nın net kâr rakamlarının diğer bankalara göre farklılık göstermesi iştirak gelirlerinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Banka yönetimlerine danışmanlık hizmeti veren uzmanlar da kârların düşmesine dikkat çekmektedirler. Sözgelimi Bülent Şenver⁵⁶ 1990 sonrası dönemi “honey money” olarak tanımlamakta ve

“Artık hazine bonolarından kolay kâr elde etme, enflasyon oranının iki katı faiz getirisi sağlama dönemi kapandı.”

diyerek bankaların kolay kâr döneminin sona erdiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Amerikan Advisory Services Danışmanlık Şirketi’nin başdanışmanı J.B.Woods:⁵⁷

⁵⁶ “Gelecek Senaryoları”, **Capital**, (nisan 2000), s.228.

⁵⁷ “Gelecek...” s.,232.

“Türkiye’de bankacılık sisteminde yaşanan gelişmeler bankaların eskisi kadar kolay ve rahat para kazanmalarına engel olmuştur. Türk bankaları artık gerçek bankacılık hizmetleri ile kazanç elde etmek durumundalar.”

diyerek aynı gelişmenin altını çizmektedir. 12 yıl boyunca Yapı Kredi Bankası’nın Genel Müdürlüğü’nü yapan Burhan Karaçam’ın görüşleri de diğer iki yazarın görüşleriyle örtüşmektedir. Karaçam bu süreçle birlikte banka birleşmelerinin gündeme geleceğini belirterek;⁵⁸

“Eğer hedeflendiği gibi enflasyon düşerse; bunun bankalar üzerindeki etkisi, kârlılık açısından çok olumsuz olur, bugünkü ortamda bütün bankalar istisnasız olarak tamamen gelirlerinin büyük bir kısmını, hazine bonosundan, yani devletin ödediği reel faizlerden çıkarmaktadır.”

demektedir. Tablo 10’daki bankaların 2000 yılı sonundaki net kâr rakamları da bu görüşleri doğrulamaktadır. Türk bankacılığındaki bu değişim süreci, yeni teknolojileri kullanarak maliyetlerin denetim altına alınmasını getirmekte, dolayısıyla şube dışı alternatif kanalları öne çıkarmaktadır.

2. MALİYETLERİ DÜŞÜRMEYE VE VERİMLİLİĞİ ARTIRMAYA DÖNÜK ÇABALARDA ARTIŞ

Kârların düştüğü, bir başka ifadeyle kolay kârlılığın zorlaştığı yeni dönemde Türk bankacılık sektörü maliyetleri düşürmeye ve verimliliği artırmaya yönelik çabalar içine girmektedir. Bu nedenle bankalar bir yandan hizmet çeşitlerini artırırken, diğer yandan hizmet komisyonlarını yükseltmeye ve alternatif dağıtım kanalları olarak bilinen elektronik bankacılık hizmetlerine yönelmeye başlamışlardır. Böylece bankalar, düşen kârlar sonucu doğan gelir kaybını telafi etmeye çalışmaktadır. Maliyetleri düşürmeye-verimliliği artırmaya dönük çabalar olarak nitelendirilen bu çalışmalar aşağıda incelenmektedir.

⁵⁸ “Karaçam’ın 3 Y Planı”, *Capital*, (kasım 1999), s.54-60.

2.1. Hizmet Komisyonlarına Yönelme

Bankaların esas hizmetlerinden kaynaklanan geliri artırmanın yolu ya ücretsiz yapılan bazı işlemleri ücretli hale getirmek ya da “komisyon” adı verilen hizmet ücretlerini artırmakla mümkündür. Rekabetin yoğun olması nedeniyle birçok hizmetin komisyonsuz yapıldığı Türk bankacılık sektöründe de, kârların düşmesiyle birlikte yurt dışında olduğu gibi, hizmetler ücretli hale gelmektedir. Bir başka ifadeyle bankalar artık müşterilerine sundukları hizmetlerin karşılığını almaktadır.*

Tablo 11. Bankacılıkta Hizmet Ücretleri (2001)

Ücretsiz	Ücretli
- Para çekme ve yatırma - Vadeli-vadesiz hesap açma - Tahvil, bono, yatırım fonu alma ve satma - Fatura ödemeleri - Otomatik ödeme emirleri - İnternet bankacılığı hizmetlerini kullanma - Telefon bankacılığı hizmetleri kullanma	- Havale ve EFT işlemi - Çek ve senet tahsilat işlemleri - Döviz işlemleri - Hisse senedi işlemleri - Farklı bir bankanın ATM'sinin kullanımı

Tablo 11’de işlemler banka şubesinden yapıldığı takdirde ücret alınan ve alınmayan hizmetler görülmektedir. Tablo 11 birçok bankacılık hizmetinin bugün ücret karşılığı yapıldığını yansıtmaktadır. Ancak bankalar farklı ücretlendirme politikaları izlemektedir. Sözelimi, bazı bankalar banka para çekme kartlarından yıllık “bakım ücreti” alırken bazıları almamaktadır. Hizmet fiyatları da bankalara göre farklılık göstermektedir. Tablo 12, EFT ve havale hizmetleri için farklı bankaların aldıkları ücretleri göstermektedir.

* Vakıfbank’ın faaliyet raporuna göre, bankacılık hizmetlerinden ücret almaya başlamasıyla bankacılık hizmet gelirleri 1999’a göre yüzde 142 artarak 80.7 trilyon TL’ye ulaşmıştır.

**Tablo 12. Bankaların 1 milyar TL. İçin Aldıkları EFT ve Havale Ücretleri
(nisan 2001, milyon TL)**

BANKA	EFT	Havale
Akbank	6.3	14
Garanti Bankası	5.5	7
İş Bankası	8.6	10.5
Yapı Kredi Bankası	7.9	7.9

Tablo 12, yukarıdaki bankaların Eskişehir Merkez şubelerinden, Ankara Kızılay şubesine (işime) 1 milyar TL **havale** hizmeti ve Eskişehir Merkez şubelerinden farklı bir bankanın Ankara Kızılay şubesine (işime) **EFT** hizmeti karşılığı ödenecek ücretlere göre oluşturulmuştur. Banka yetkilileri EFT ve havale hizmetlerinin ücretlerinde son 2 yılda sürekli bir artış olduğunu ifade etmişlerdir.

Müşterilerin bankalarda en çok gerçekleştirdikleri işlemler arasında yer alan, bankadan bankaya transfer, yani Elektronik Fon Transferi (EFT) hizmetlerinde sabit ücret uygulanırken, havale hizmetlerinde kimi bankalar masrafı miktara göre ayarlamayı tercih etmektedir. Havale ücretlerinde masraflar, şehir içi, şehir dışı, isim ya da hesaba yapılmasına göre belirlenmektedir.

Hizmet karşılığı olarak alınan ücretlerin önem kazandığı yeni dönemde banka müşterileri farklı uygulamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Sözgelimi hesap hareketleri sınırlı olan müşterilerden “Hesap işletim ücreti” adı altında dönemsel komisyon alınmasına başlanmıştır. Bu ve benzeri uygulamalardaki amaçlardan biri de banka müşterilerini daha az maliyetli olan ve alternatif dağıtım kanalları adıyla bilinen elektronik bankacılık hizmetlerine yönlendirmektir. Şubeye gelen müşterilerine verilen hizmetler için yüksek oranda komisyon alan bankalar, müşterilerini ücretsiz olan elektronik bankacılık kanallarını kullanmaya teşvik etmektedirler.

2.2. Hizmet Çeşitliliğini Artırma

Kârlardaki erozyonu durdurmak için yeni arayışlara giren Türk bankacılığı hizmet komisyonlarına yönelerek gelirlerini bir anda artıramayacağı için hizmet çeşitliliğini de artırma yoluna gitmiştir. Müşterilerine sunduğu hizmetleri çeşitlendirerek, yeni hizmetler sunarak işlem hacmini artırmaya çalışan bankalar bu yolla kârlılıklarını artırmaya çalışmaktadır.

Her bankanın kendine göre bir yönetim ve örgüt yapısı, güçlü ve zayıf yanları olduğu göz önüne alındığında bankaların maliyetlerini düşüreceği, kâr edeceği yeni alanlar araması, dolayısıyla yeni hizmetleri piyasaya sunması, Türkiye'deki bankacılığın alışılmış çehresini değiştirmektedir.

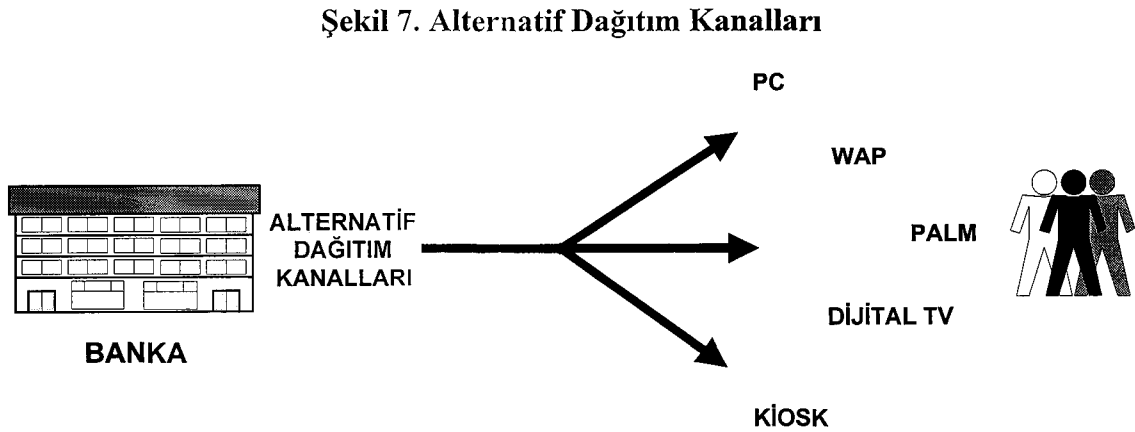
Müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ve beklentilerinin artması da bankacılık sektörü açısından yeni iş alanları ve yeni mali hizmetler yaratmaktadır. Dolayısıyla yakın zamana kadar şube açarak müşteriye ulaşma ve daha çok mevduat toplama çabasında olan bankalar, şimdi de müşteriye en uygun kanaldan en düşük maliyetle ulaşmaya çalışmaktadır.

Türk bankacılığının yeni uygulamaya koyduğu hizmetler arasında şunlar sayılabilir:

- Büyük süper marketlerde, alışveriş merkezlerinde banka şubesi açma,
- Müşterileri gelir düzeylerine göre gruplama ve her grup için çocuk hesabı, genç hesap, doktor hesabı, private banking vb. özel hizmetler hazırlama,
- Çağdaş kart, sanal kart, akıllı kart, şirketlere ortak çıkarılan kredi kartları gibi üzerinde kullanıcı bilgilerini taşıyan bir mikroçipin bulunduğu ve manyetik kartlardaki imzanın yerini şifrenin aldığı banka kartları sunma,
- Advantage, Bonus, Taksitcard, Galaxy, Maximum, Shop and Miles vb. pek çok mağazada taksitli alışverişe olanak tanıyan taksit kartları sunma,
- Yüzyılın emeklilik sistemi ve şemsiye sigorta gibi banka-sigorta işbirliği sonucu oluşan ortak ürünler tasarlama,
- Bütün fatura, vergi, trafik cezası, konser bileti, üniversite harcı gibi işlemlerin banka aracılığıyla yapılmasına olanak sağlayan sistemler geliştirme,
- Vakıfbank-Anadolu Üniversitesi işbirliğinde olduğu gibi uzaktan öğretim öğrencilerine kimlik kartı yerine de geçebilen fotoğraflı banka kartları hazırlayarak banka şubelerinden kayıt yaptırabilme gibi.

Bankalar bir yandan hizmet çeşitliliğini artırırken, diğer taraftan teknolojik altyapıyı en iyi şekilde kullanıp merkezi operasyona yönelmektedir. Teknolojik altyapı birimlerinin tek elde toplandığı ve bir merkezden yürütüldüğü bu çalışmalar genel giderleri denetlemenin adımı olarak görülmektedir. Bir anlamda “kitle üretimi” ne işaret eden bu uygulamayla yatırım bankacılığı, kredi kartları, insan kaynakları birimleri, zırhlı araçlarla para taşıma vb. ortak yapılacak ne iş varsa bir elden yapılması amacını gütmektedir. Merkezi operasyon uygulamalarını başarıyla uygulayabilmek için bankanın bütün şubeler ile merkezi operasyon arasındaki iletişimin çok iyi olması ve merkezin şubelerden gelen istekleri anında karşılaması böylelikle şubeleri desteklemesi gerekmektedir. Bugün birçok Türk bankası Bankacılık Merkezi, Bankacılık Üssü vb. olarak adlandırılan bu merkezi operasyon uygulamasına geçmiştir.

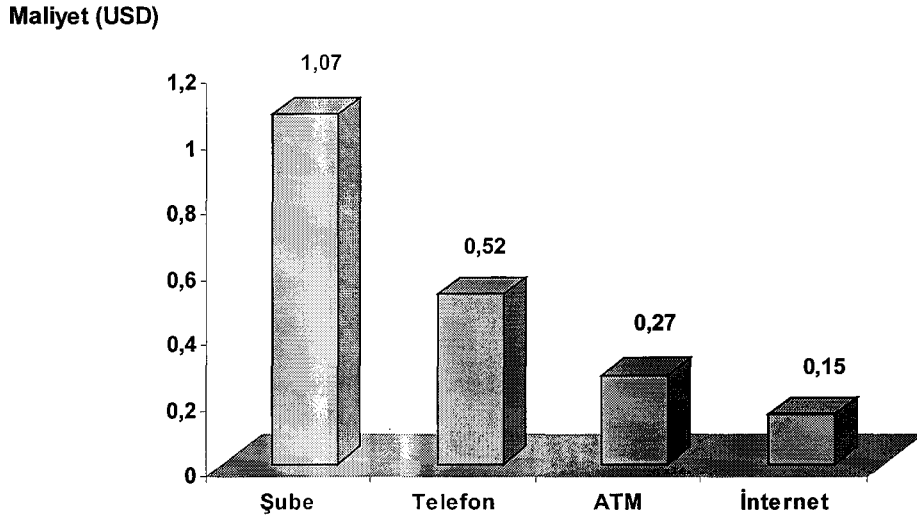
2.3. Alternatif Dağıtım Kanallarına Yönelme



Geçmişte şube açarak müşteriye ulaşma ve daha çok mevduat toplama çabasında olan bankalar, günümüzde müşteriye en uygun kanaldan, en düşük maliyetle ulaşarak müşteri memnuniyetini ve kalıcılığını sağlamaya çalışmaktadır. Bankaların alternatif dağıtım kanallarına yönelmesiyle işlemleri nereden, nasıl ve ne zamanda yapacaklarına, banka müşterileri karar vermektedir. Şubeden, evden, işyerinden ve hatta cep telefonundan. 21.yüzyıla girdiğimiz şu günlerde bankalar yeni teknolojileri kullanma yarışındadır. Alternatif dağıtım kanalları adıyla bilinen internet bankacılığı, televizyon bankacılığı, wap, palm, kiosk vb. elektronik bankacılık hizmetleri bu yeni teknolojiler arasında sayılabilir.

Alternatif dağıtım kanalları kullanımı, bankaların maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir. Şekil 8, işlem başına ortalama maliyetlerin karşılaştırmasını göstermektedir. Yapılan bir araştırmaya göre⁵⁹ şubeden yapılan işlemin bankaya getirdiği yük 1 dolar civarındayken, aynı işlem internetten yapılırsa 15 cent'e (yaklaşık 1/7'sine) kadar inmektedir. Başka bir kaynağa göre ise⁶⁰ endüstri ortalamaları şöyledir: İnternet üzerinden yapılan bir işlemin bankaya maliyeti 4 cent iken, telefon bankacılığıyla 54 cent'e, şubeye giderek 1.44 dolara (yaklaşık 36 kat) mal olmaktadır.

Şekil 8. Dağıtım Kanallarının Bankaya Maliyeti



Kaynak: DEUPREE ve BERINI, *Guide to Retail Banking on the Internet*.

Alternatif dağıtım kanallarına yönelme, bankaların az insanla en hızlı şekilde müşteri memnuniyetini yakalamalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bilgisayarlar aracılığıyla yürütülen ortak veri tabanı uygulamaları, bütün alternatif dağıtım kanallarıyla entegre olarak çalıştığı için verimliliği artırmaktadır. Sözgelimi alternatif dağıtım kanalları sayesinde müşterilerin farklı kanallar üzerinde yapılan işlemleri tek bir veri tabanı üzerinde görülür ve verimlilikleri analiz edilerek hizmet pazarlaması otomatik olarak yapılabilir.

⁵⁹ "Internet Banking", Council On Financial Competition, (ağustos1999), s.2 içinde, DEUPREE ve BERINI, *Guide to Retail Banking on the Internet*.

⁶⁰ Netbank web sitesi, (2001), (http://www.nctbank.com/about_faqs.htm).

Alternatif dağıtım kanalları kullanımıyla, müşterilerin yapmış oldukları işlem bilgileri, (veriler) kullanılır bilgi haline getirilmekte ve bankanın karar verme süreci kısalmaktadır. Sözelimi; banka, ürün, dağıtım kanalı ve davranış biçimi analizleriyle müşterilerin kullandığı kanalları değerleyebilir ve kârlılık ölçütlerine göre bankanın kazancı ya da kaybını ortaya çıkarabilir. Böylece yanlış kanallarda boşa harcanan nakit ve verimsizlik önleildiği gibi rekabette önemli üstünlükler sağlanır.

Öte yandan bankaların alternatif dağıtım kanallarına yönelmelerinin bir amacı da maliyet tasarrufu sağlamanın yanı sıra bu hizmetleri prestij amaçlı olarak kullanmalarıdır.

Tablo 13’de (bkz. s.63) yeni teknolojilerin kullanımı açısından Türkiye’deki bankaların durumu yer almaktadır. Bir başka ifadeyle bankaların alternatif dağıtım kanalı hizmetleri görülmektedir. “Otomatik para çekme makineleri” olarak bilinen ATM, “satış noktası cihazları” olarak bilinen POS ve “çağrı merkezi” olarak bilinen telefon bankacılığı hizmetleri yaklaşık son 20 yıldır uygulandığı için bu değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Tablo 13’de eylül 2001 itibariyle, internet bankacılığı hizmetini Türkiye’deki 21 bankanın, cep telefonu bankacılığı hizmetini 13 bankanın, avuç içi bilgisayar bankacılığı hizmetini 4 bankanın, televizyon bankacılığı hizmetini ise 2 bankanın verdiği görülmektedir. Diğer yandan birçok bankanın da yakında internet bankacılığı hizmeti vermeye başlayacağı bankaların web sitelerinde duyurulmaktadır.

Özetle bankaların yeni teknolojilerden yararlanması, daha az çalışanla, daha az maliyetle, müşteri ve banka verimliliğini ölçüp olumlu yönlendirerek etkili, hızlı biçimde rekabet üstünlüğüne ve prestije ulaşmaları sonucunu sağlamaktadır.

3. BANKA BİRLEŞMELERİ

Özellikle bilgi ve teknolojisinde yaşanan gelişmeler sonucunda dünya ekonomisinde önemli değişimler olmaktadır. Bu değişimlerin en önemli sonuçlarından biri, dünya genelinde mali sektörde gerçekleşen büyük birleşme ve satın almalarıdır.

OECD rakamlarıyla bakıldığında birleşmelerin yaşandığı ilk on sektör arasında bankacılık ve mali sektör yer almaktadır.⁶¹ Türkiye’de de dünya ekonomisindeki gelişmeler paralelinde birleşmeler ve satın almalar gündemde daha fazla yer almaya başlamıştır.

Banka Birleşmelerinin Nedenleri. Banka birleşmelerinin altında yatan nedenler incelendiğinde; makroekonomik konjonktürün, ülkelerin birleşme, vergi ve diğer yasal konulardaki düzenlemelerinin ve sektörel etkenlerin önemli olduğu görülmektedir. Banka birleşmelerinin temel amacı, hisse sahiplerinin getirilerini artırmaktır. Ayrıca pazarda daha büyük paya sahip olabilmek, daha önce uzmanlığı olmayan bir konuda iş yapabilmek ya da rakiplerin müşterilerini bünyesine katmak diğer amaçlar arasında sayılabilir. Sinerji yoluyla elde edilecek ölçek ekonomisi, yönetsel kazançlar ve vergi kazançları gibi nedenler de bankaları birleşmeye itmektedir. Konu, bankaları ölçeklerine göre ayırarak ele alındığında; büyük bankalar, farklı coğrafi bölgede faaliyet gösteren küçük bankalarla birleşerek şube dağılım alanlarını genişletip, mevduat artışı sağlamaktadır. Buna karşılık, kârlılığı düşük olan ya da sermaye yaratmakta zorlanan küçük bankalar, birbirleriyle birleşerek performanslarını iyileştirmek istemektedir.

Banka birleşmelerinin nedenlerini ve amaçlarını açıklamakta kullanılan dört hipotez bulunmaktadır.⁶²

1. Sinerji Hipotezi’ne göre, birleşen bankalar ölçek ekonomisi sağlayarak sinerji yaratabilir. Bu sayede hem hisselerin fiyatları hem de bankaların kârı artacaktır.

2. Çeşitlilik Hipotezi’ne göre, banka birleşmeleri ürün ve hizmet yelpazesini çeşitlendirip, daha geniş bir coğrafi alana yayarak riski azaltır. Risk azaltıcı çeşitlilik, banka satın alımlarında hem alıcı banka hem de hedef bankanın hisse fiyatlarının artmasını sağlar.

3. Pazar Payı Hipotezi’ne göre, bankalar piyasadaki rakiplerinden biriyle birleşirse piyasadaki fiyat rekabeti azalacak ve birleşenlerin pazar payı artacaktır. Hem ürün fiyatı artacağından hem de gözetim maliyetleri azalacağından iki bankanın da hisse fiyatları artacaktır.

⁶¹ “Banka Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunlar, Önlemler ve Öneriler”, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., haziran 2000), s.4.

⁶² “Banka Birleşmeleri”, **Banka ve Para Teknolojileri**, (ekim 2000), s.22.

4. Yönetici Fayda Maksimizasyonu Hipotezi'ne göre, bir banka yöneticisi banka birleşmesini yalnızca hisse sahiplerinin kârlarının artması için değil; kendi iş güvenliğini sağlamak ve kendisinin faydasını maksimize etmek amacıyla da isteyebilmektedir. Bu durumda toplumsal refahta artış yoktur.

Banka Birleşmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Dünyada gerçekleşen tüm birleşme ve satın almaların en önemli sorunlarından biri örgüt kültürleri arasındaki farklılıklardır.

İki farklı kültürün birleşmesiyle bir arada yaşamını sürdürmesi, örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çözüm olarak ise, her iki kuruluşun yönetim kültürlerinin değerlendirilip karşılaştırılması ve birbirine uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada bu işte uzman kişilerin (danışmanlar, halkla ilişkilerciler vb.) yardımına ve üst yönetimin desteğine ihtiyaç vardır. Sözelimi bankalardan biri hiyerarşik yapıdayken diğerinin takımlar halinde çalışmayı benimsemesi durumunda, bu tercihlerin nedenleri araştırılmalıdır. Nedenler, teknolojik altyapı ya da kurucuların uzun zaman sürdürdüğü yönetim anlayışı olabilir. Dolayısıyla farklı örgüt kültürlerine sahip bankalar bir araya geldiğinde değişik iş yapma alışkanlıkları, çalışanların birbirinden memnun olmaması gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bunun sonucunda da etkinlik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti beklenenin altında olacaktır.

Birleşme sonrası dönemde yürütülecek yeniden yapılandırma, örgüt kültürü oluşturma, kaynaştırma, sistem entegrasyonu vb. çalışmalar için bankanın bütün çıkar gruplarını kapsayacak şekilde yapılmalı, sağlıklı bir iletişim kurulmalı, projelerin hızlı bir şekilde yürütülmesi sağlanmalı ve mevcut banka personelinin kendi gelecekleri ile ilgili endişe duymaları önlenmelidir. Bu projelerin yavaş yürütülmesi, personel motivasyonunun azalması ve mevcut müşterilerin kaybı gibi çok olumsuz sonuçlara yol açacaktır. ABD'de banka birleşmeleri sırasında oluşan konsantrasyon kaybı döneminde özellikle satın alınan bankanın müşterilerini elde etme stratejisini hedefleyerek büyük başarılar kazanan bankalar vardır. Birleşme sırasında yapılacak en büyük hata, mevcut müşteri tabanının erimesi ve kârlı müşterilerin başka bankalara kaptırılmasıdır (bu tehlike Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu yönetimindeki bankaların satışa hazır hale getirilmesi döneminde de mevcuttur). Bunu önlemek amacıyla müşterilerle iletişim kuracak, soruları yanıtlayacak ve bankanın olumlu imajını sağlayacak özel halkla ilişkiler

birimleri kurulmalı ve müşteri kayıpları önlenmelidir.⁶³ Dünyadaki büyük banka birleşmelerine örnek olarak; Credit Lyonnais-BGF Bank birleşmesi, Deutche Bank-Banco de Madrid birleşmesi, Commerzbank-CCR birleşmesi sayılabilir.

Türkiye’de son günlerde yaşanan ekonomik gelişmeler banka birleşmelerini hep gündemde tutmuştur. Kasım 2000’de banka birleşmelerine vergi istisnası getiren kanun kabul edilerek birleşmeler teşvik edilmiştir.⁶⁴ Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, satış sürecini hızlandırmak amacıyla bünyesindeki 5 bankayı Sümerbank çatısı altında (şubat 2001), 2 bankayı Etibank çatısı altında (temmuz 2001) birleştirmiştir.

Haziran 2001’de ise, aynı gruba bağlı Osmanlı Bankası ile Körfezbank, Osmanlı Bankası bünyesinde birleştirilmiştir.

Bankacılık konusundaki uzmanların görüşleri de Türkiye’de banka birleşmeleri artacağı yönünde toplanmaktadır. Sözgelimi İngiltere Bankalar Birliği Başkanı ve İngiltere Merkez Bankası Yönetim Kurulu üyesi Andrew Buxton⁶⁵:

“Barclay’s, Chase ya da Deutsche Bank gibi bankalar tek başlarına ele alındıklarında Türkiye’deki tüm bankacılık sektörünün büyüklüğünü aştıkları görülür. Türkiye piyasasında gelecekte birleşmeler olacağını düşünüyorum. Çünkü dünyadaki birçok ekonomi, gereğinden fazla kapasiteye neden olan çok fazla sayıda bankaya sahiptir. Bunun sonucunda bazı bankalar iş yapmakta zorlandıkları için daha büyük riskler almaya yönelecek ve bu da birleşmelere yol açacaktır.” demektedir.

Dokuz yıl boyunca Garanti Bankası’nın Genel Müdürlüğü’nü yürüten ve şimdi aynı bankanın Murahhas Azası olan Akın Güngör’ün görüşleri de Türkiye’de banka birleşmeleri artacağına işaret etmektedir. Güngör:⁶⁶

“Benim tahminim önümüzdeki 2-3 yıllık dönemde banka birleşmeleri ve satın almaları gündeme gelecektir. Sektör, gelecekte önemli ölçüde 4-5 bankanın eline geçecektir, bu 4-5 bankanın Türk bankacılık sektöründeki payı yüzde 80-85’e çıkacaktır.”

⁶³ BANKA BİRLEŞMELERİ, s.24.

⁶⁴ RESMÎ GAZETE, (Sayı:24246, Mükerrer), 30.11.2000, s.1.

⁶⁵ “Bazı Bankaların Yok Olması Gerekıyor”, *Hürriyet* (30.11.2000), s.7.

⁶⁶ “Bankacılık Sektörü 4-5 Bankanın Eline Geçecek”, *Hürriyet* (10.12.2000), s.3.

demektedir. Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu Başkanı Vural Akışık⁶⁷ da:

“5-6 yıl içinde Türk bankacılık sektörünün yüzde 80-85’ini 5-6 banka temsil edecektir.”

diyerek Türk bankacılık sektöründe banka sayılarının azalacağını, büyük birleşmeler olacağını vurgulamaktadır.

4. YENİ TEKNOLOJİLERE YER VERİLMESİ

Yeni teknolojilere yönelme, bankacılıkta işlem maliyetlerinin önemli ölçüde düşmesine; işlemin büyüklüğünü, işlemi yapan müşterinin bulunduğu coğrafi birimi, saati dikkate almaksızın işlemin hızlı bir şekilde yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.

Türkiye’de teknolojinin gelişimine öncülük eden bankalar para transferi, fatura ödeme, hisse senedi, yatırım fonu alımı-satımı vb. onlarca hizmeti internet bankacılığı, cep telefonu bankacılığı vb. adlarla yeni teknoloji ortamına taşımaktadırlar.

Bankalarda yeni teknolojilere yer verilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yeni teknolojilerin bankalar için en cazip yönü, hizmet maliyetlerini önemli oranda düşürmesidir
- Şubelerin operasyonel yüklerinin azalması, bir başka ifadeyle şubelerdeki kalabalıklığı azaltmak amacıyla çalışan sayısı aynı olduğu halde işlem hacminin artmasına çalışılmaktadır. Şube personeli bu yolla kredi pazarlama vb. daha verimli alanlara yönlendirildiği gibi yöneticiler de zamanlarını rutin işler yerine yeni hizmetler planlamak gibi yönetsel faaliyetlere ayırabilmektedir.
- Yeni teknolojiler bankalara şube açmadığı yörelerdeki müşterileri kazanma, bankanın kapalı olduğu gün ve saatlerde hizmet verebilme olanağı sağlamaktadır.
- Rekabette geri kalmamak ve artan müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla bankalar tarafından kullanılan yeni teknolojiler aynı zamanda bankanın müşterilerin karşısındaki prestijini olumlu olarak etkilemektedir.

⁶⁷ “Akışık: Bankalar Her Yıl Yüzde 30 Büyüyecek”, *Hürriyet* (18.5.2001), s.9.

- Yeni teknolojileri müşteri ihtiyaçlarına göre organize eden bankalar, müşterileri izleyip onlara ait bilgileri toplamakta ve çapraz satış yoluyla başarı kazanmaktadır. Sözgelimi, internet bankacılığı hizmetini kullanan müşteriye önce internet hizmetini bedava verip sonra ücretli hale getirmek gibi.
- Yeni teknolojileri birbirine uyumlu, entegre şekilde kullanan bankalar kaynakların katma değeri yüksek olan işlemler üzerinde yoğunlaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu yolla piyasadaki gelişmelere ve değişen müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk tepki veren bankaların yönetim ve organizasyonu da daha kolay olmaktadır.
- Bankalar için yeni teknolojileri cazip kılan bir başka neden ise sahip olduğu müşteri profilidir. Çünkü zengin, genç ve iyi eğitilmiş kişiler yeni teknolojileri kullanan müşteri grubunu oluşturmaktadır. Bu müşterilerin normal müşterilere göre 2-2.5 kat daha fazla kârlı olması bu gruba olan ilgiyi de artırmaktadır.⁶⁸

Yeni teknolojileri banka müşterilerinin kullanma nedenleri ise:

- Banka şubesine gitmek zorunda kalınmaması,
- İşlemlerin hızlı, basit ve kolaylıkla yapılabilmesi,
- İşlemlerin istenilen gün ve saatte yapılabilmesi,
- Müşteriye çok farklı seçenek sunulması,
- EFT, havale vb. işlemlerin ücretsiz yapılabilmesi,
- Hizmet maliyetlerinden tasarruf eden bankaların bu tasarrufları müşterilere yansıtması sonucu doğan müşteri kazançları. Sözgelimi aynı bankanın aynı miktardaki repo işlemine internetten yapıldığı takdirde yüzde 10-20 daha yüksek faiz vermesi sayılabilir.

Teknoloji kullanımında dünyadaki rakipleriyle yarışan Türk bankacılık sektöründe Eylül 2001 başında 21 banka sanal ortamda hizmet vermektedir. JP Morgan Chase Bankasının yaptığı bir araştırmaya göre,⁶⁹ Türkiye’de bugün 350 bin civarında olan sanal hizmetleri kullanan müşteri sayısı 2003 yılında 2 milyonu aşacaktır. Araştırma sonuçları “elektronik bankacılık” ya da “alternatif dağıtım kanalları” adıyla bilinen yeni teknolojilerin kullanımının geleceğini “umut verici” olarak değerlendirmek, müşterilerin önümüzdeki yıllarda normal banka şubeleri yerine sanal banka şubelerini tercih edeceklerini ortaya koymaktadır.

⁶⁸ “E-Finans Senaryoları”, *Capital*, (mart 2001), s.175.

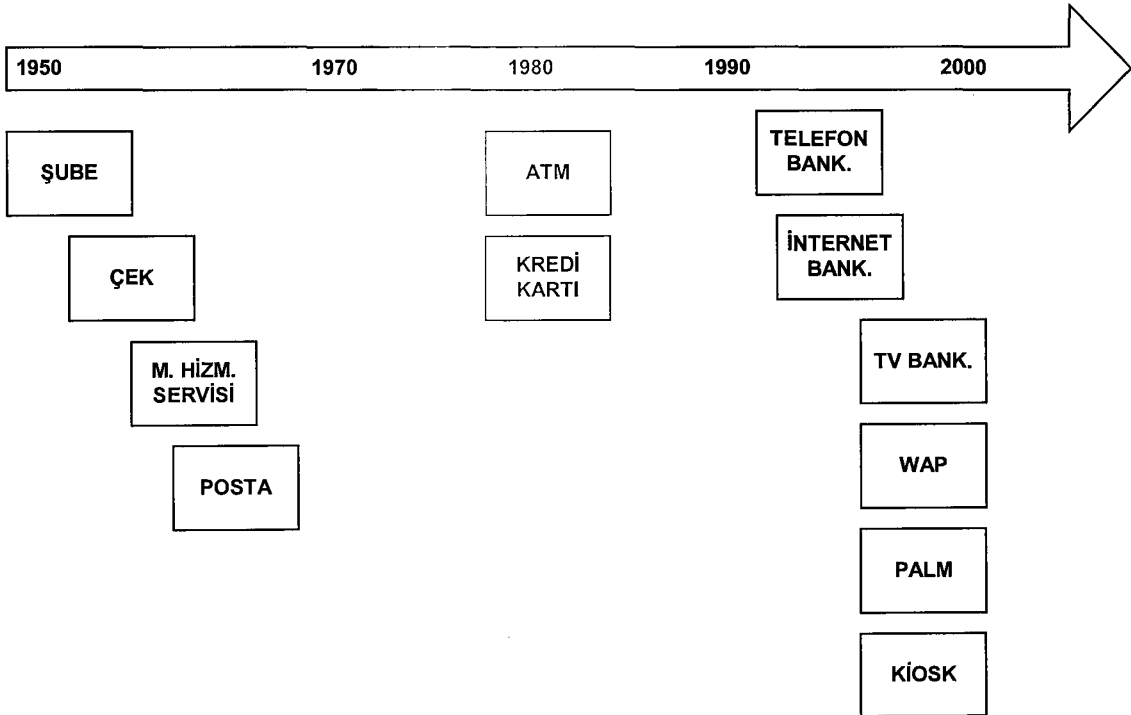
⁶⁹ “Avrupa’da Sanal Banka Kullanımı Nasıl Değişecek?” *Capital*, (mart 2001), s.174-175.

Değişen çevre koşullarına uygun olarak Türk bankacılığının yeni teknolojilere yer verdiği ve bunları hızla uygulamaya koyduğu göz önüne alındığında, bu teknolojilerin neler olduğu ve bunların nasıl uygulandığı konusu da önem taşımaktadır. Bu nedenle aşağıda önce bankacılık sektöründeki yeni teknolojilerin neler olduğu, ardından da dünyada ve Türkiye’de adı geçen yeni teknolojilerin nasıl uygulandığı incelenmektedir.

4.1. Bankacılık Sektöründeki Yeni Teknolojiler

Hayatımızın her alanına giren yeni teknolojilere en çabuk ayak uyduran sektörlerden biri bankacılık olmuştur. Teknolojideki gelişmeler bankacılık sektöründe yeni hizmetlerin ortaya çıkmasını ve bunların da operasyon maliyetlerini düşürmesini, daha fazla kâr olanağı yaratmasını kolaylaştırmaktadır.

Şekil 9. Son 50 Yılda Bankacılık Nasıl Değişti?



Kaynak: A.T. Kearney

Şekil 9, bankacılıktaki gelişimi göstermektedir. 1950’li yıllarda bankacılığın önünde sadece tek satış kanalı vardı: Şubeler. Buna 1960’lı yıllardan sonra müşteri hizmetleri servisi, banka çekleri ve postayla pazarlama eklendi. 1980’li yıllarda ise; bankacılıkta alternatifler yavaş yavaş artmaya, yeni teknolojiler kullanılmaya başlandı. Kredi kartları ve otomatik para çekme makineleri (ATM) sektördeki büyük değişimin başlangıcını oluşturdu. Bankacılık sektöründeki en büyük değişim 1990’lı yıllarda gerçekleşti. Bu yıllarda telefon bankacılığı ve internet bankacılığı yaygın olarak kullanılmaya başladı. 2000’li yıllara gelindiğinde ise değişimin iki önemli yönlendiricisi vardı. Birincisi doğal olarak yeni teknoloji, diğeri ise yönetim alanındaki yeniliklerin getirdiği düşünce devrimiydi.⁷⁰ Bunların paralelinde cep telefonu bankacılığı, televizyon bankacılığı, palm, kiosk gibi hizmetler geliştirildi.

Microsoft Şirketi’nin kurucusu ve dünyanın en zengin adamı unvanını taşıyan Bill Gates Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak adlı kitabında yeni teknolojilerin iş hayatını ve toplumsal hayatı nasıl değiştireceğine değinirken yeni teknolojilerin bankacılıkta kullanımıyla ilgili şu örneği vermektedir:⁷¹

“Yakın gelecekte dünya üzerindeki insanların büyük çoğunluğu web hayat tarzını benimsemiş olacak, birkaç yıl içinde parayla ilgili tüm işlerini web üzerinden gerçekleştirenlerin sayısı yüzlerce kat artacak... Bankanızın web sayfasında kredi kartınızın, alışveriş yaptığınız hipermarketin ya da telefon şirketinin simgesini tıklayarak, doğruca o kuruluşun sayfasına geçecek, hesabınızla ilgili son bilgileri alabileceksiniz. On-line olarak faturalarınız hakkında bugün aldığınızdan çok daha fazla bilgi edineceksiniz. Hesap ve ödeme tarihlerine girebileceksiniz.

Bugün hangi faturanızı ödeyeceğinizi, her birine ne kadar para ayıracağınızı hesaplamak için kâğıt kullanmak zorundasınız. Gelecekte yazılım, çeşitli ödemelerin banka hesabınızı nasıl etkileyeceğini görmenize de yardımcı olacak.”

Alternatif dağıtım kanalları ya da elektronik bankacılık olarak da adlandırılan internet bankacılığı, televizyon bankacılığı, cep telefonu (wap) ve avuç içi bilgisayar bankacılığı (palm) ve gelişmiş otomatik banka birimleri (kiosk) gibi yeni teknolojiler aşağıda incelenmektedir:

⁷⁰ “2001’in Bankaları”, **Capital**, (kasım 1999), s.244.

⁷¹ GATES, s.123.

4.1.1. İnternet Bankacılığı

İnternet üzerinden bankayla bağlantı kurarak hesaplara ulaşabilmek, bankanın sağladığı çeşitli işlemleri gerçekleştirebilmek ve sunulan diğer hizmetlerden yararlanabilmek “İnternet bankacılığı” anlamına gelmektedir. İnternet bankacılığının bankacılıktaki diğer yeni teknolojilerden ayrılan yönü, dünyada daha çok kişi tarafından kullanılıyor olmasıdır. Bu durum şöyle açıklanabilir: Eğer bir bankacılık işlemini banka şubesine gitmeden yapmak istiyorsanız, genellikle en kolay, pratik ve ucuz yol İnternet bankacılığıdır. Çünkü bu işlemi İnternet bağlantısı olan herhangi bir bilgisayarla yapabilmek mümkündür. Özel donanımlı bir cep telefonu (wap), taşınabilir avuç içi bilgisayar (palm) ya da dijital yayınları alan bir televizyon seti sahibi olmaya gerek kalmadan bankacılık işlemleri yapma olanağı sağladığı için çoğu zaman İnternet bankacılığı hizmeti elektronik bankacılıkla eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Wap bankacılığı adıyla bilinen cep telefonu bankacılığı, palm bankacılığı adıyla bilinen avuç içi bilgisayar bankacılığı, televizyon bankacılığı ve kiosk bankacılığı adıyla bilinen otomatik banka birimleri aracılığıyla yapılan bankacılık hizmetleri İnternet bankacılığının tamamlayıcısı ya da devamı olarak kabul edilebilir. Çünkü hepsi temelde aynı teknik donanım ve sistemle çalışmaktadır. Dolayısıyla İnternet bankacılığı hizmeti veren bir banka, müşterinin İnternet bağlantısı olan bir bilgisayar bulamadığı takdirde işlemlerini yürütebilmesi amacıyla kablosuz İnternet erişimine olanak tanıdığı için wap, palm ya da kiosk bankacılığı hizmetini sunmaktadır.

İnterneti, İnternet bankacılığını mevcut hizmetlerine ek bir kanal, bankaya her yerden, her zaman ulaşabilmeyi sağlayan alternatif bir araç olarak gören birçok bankanın yanında bugün dünyada sadece İnternet üzerinden işlem yapan, fiziki herhangi bir şubesi olmayan “sanal” bankalara da rastlanmaktadır. Bu sanal bankalardan biri olan Netbank, “Dünyada ve Türkiye’de Yeni Teknoloji Uygulama Örnekleri” başlığıyla ikinci bölüm sonunda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Bütün hizmetlerini internet üzerinden veren dünyanın ilk sanal bankası Amerikan, 18 Ekim 1995'te faaliyete başlayan Security First Network Bank'dır⁷² (www.sfnb.com). Bir araştırmaya göre⁷³ internet bankacılığını kullananların sayısı sadece ABD'de ilk internet bankasının kurulmasından bir yıl sonra, 1996'da 1 milyonu geçmiştir.

İnternet bankacılığının bankaya ve müşterilere sağladığı çeşitli üstünlükler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İnternet bankacılığının bankaya sağladığı üstünlüklerin başında maliyet tasarrufu gelmektedir. Bankalar sağladıkları maliyet tasarruflarını müşterilerine yansıtmaktadır. Sözgelimi Security First Network Bank mevduatlara yüzde 6 fazla faiz vermektedir.⁷⁴ Türkiye'de de durum aynıdır. İnternette hizmet veren bütün bankalarda hizmetler ücretsizdir. Sözgelimi para transferi için şubeye giderseniz komisyon ödersiniz, internette ücretsizdir.
- İnternet bankacılığı bankanın pazar payının artmasına olanak sağlamaktadır. Banka, farklı coğrafi yerlerden müşteri kazanabilmektedir. Sözgelimi, Amerika Birleşik Devletleri'nin Massachusetts eyaletinde, Salem şehrindeki Salem Five Cents Bankası'nın 5000 internet müşterisi vardır. Banka internet erişimiyle 12 ülkeye hizmet vermektedir ve müşterilerinin yüzde 8'i Massachusetts dışındadır. Bu oran 65 milyon dolarlık bir mevduata eş düşmektedir.⁷⁵
- İnternet bankacılığı bankalara yönetim ve organizasyonda önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Ortak veri tabanı ve yönetim bilgi sistemi kullanımıyla yönetsel kararlar hızlı bir şekilde alınmaktadır.

İnternet bankacılığının müşterilere sağladığı üstünlükler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Bankacılık işlemlerini yapmak için müşterilerin bankaya gitme zorunluluğu yoktur.
- Şubede uygulanan çalışma saat ve gün kısıtlamaları yoktur. Bankaların internet şubesi 365 gün, 24 saat hizmet verir.
- İnternet erişimine sahip bir bilgisayarın olduğu her noktada internet şubesi müşterilerin kullanımına açıktır.
- Müşterilerin internet şubesinde gerçekleştirdiği işlemlerin tamamına yakını ücretsizdir.

⁷² Thomas P.VARTANIAN, vd. **21 st Century Money Banking & Commerce**. (Washington: Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobsen Pub., 1998), s.9.

⁷³ "Online Banking Momentum Builds", **Online Banking Report Web Sitesi**, (2000), (http://www.onlinebankingreport.com/free_sample/article4.html).

⁷⁴ "E-Commerce" **Council On Financial Competition**, (ağustos 1999), s. 3.

⁷⁵ "E-Commerce", s.2.

- İnternet şubelerinde belli işlemlerde fiyatlama avantajı vardır. Sözgelimi bazı bankalarda internet şubesinden yapılan döviz işlemlerinde avantajlı döviz kurları uygulanır, bazılarında ise düşük hisse senedi alım-satım komisyonu alınır.

Bütün bu üstünlüklere rağmen internet bankacılığının bazı sakıncaları da vardır. Bu sakıncalar ve çözüm yolları kısaca şunlardır:

- Günümüz teknolojisiyle düşük oranlara inmesine rağmen güvenlik, hâlâ sorun olmaya devam etmektedir. Güvenlik sorununu çözmenin yolu, bankanın web sitesinde “Güvenli Bağlantı Katmanı” olarak Türkçe’ye çevrilebilecek Secure Sockets Layer (SSL) güvenlik protokolünü uygulamaktır. Sorun, müşterinin bu protokolü uygulamayan web sitelerinde alışveriş yapması (kredi kartı numarasını vermesi) sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunu önlemenin yolu da müşterileri güvenli olmayan web sitelerinden alışveriş yapmamaları konusunda bilinçlendirmekten geçer. Öte yandan bugün önde gelen alışveriş siteleri arasında güvenlik protokolü uygulamayan kalmamıştır.
- İnternet erişim hızının düşük olması, internet bankacılığının önündeki en önemli sakıncalardan bir diğeridir. Elektronik posta göndermek için bile dakikalarca beklendiği bir bağlantı hızında internet bankacılığı hizmetinden yararlanmak mümkün değildir. Çözüm yolu, ulusal altyapının iyileştirilmesi ve yeni teknolojilerle internet erişiminin hızlandırılmasıdır. Ulusal altyapının iyileştirilmesini beklemeyen bankalar kendi kurdukları internet servis sağlayıcılarla uydu bağlantısı sağlayarak müşterilerini bu bağlantıya yönlendirmektedir.

İnternet Bankacılığı Yapılacak Web Sitesi. Dünyadaki bankaların başarıları sadece internet üzerinde yer almakla değerlendirilmemektedir. Bankalar kendilerini diğerlerinden farklı kılacak stratejileri geliştirdiklerinde, internet üzerinden hizmet vermeye başlamalarıyla organizasyonlarını yenilediklerinde başarılı sayılmaktadır. İnterneti geleneksel bankacılık hizmetleri için sadece bir kanal olarak kabul eden, bu yeni teknolojiyi bir değişim aracı olarak görmeyen bankalar başarısız olmaktadır.

Bu aşamada bankanın internet bankacılığı hizmeti sunacağı web sitesinin içeriği, işlevselliği, kullanım kolaylığı vb. kavramlar ortaya çıkmaktadır. Net Smart adlı şirketin yaptığı araştırmaya göre⁷⁶ sanal banka müşterilerinin yüzde 68’i hizmet aldıkları internet bankasının web sitesini zor kullanılır olarak değerlendirmişlerdir. Benzer

⁷⁶ “E-Commerce”, s.3.

şekilde **E-Marketer** adlı şirketin yaptığı araştırma⁷⁷ internet bankacılığı müşterilerinin yüzde 78'i bankanın web sitesi içinde istedikleri yere gitmek için çok fazla tıklama yaptıklarını, yüzde 65'i bankanın ana sayfasına girdiklerinde ne yapacaklarını şaşırdıklarını, yüzde 51'i ise site içinde kaybolduklarını belirtmişlerdir. Benzer bir araştırmayı **Money** dergisi yapmıştır. Derginin 10 muhabiri, 2 ay içinde, 23 internet bankasında ayrı ayrı hesaplar açarak çeşitli işlemler yapmışlar ve farklı ölçütlere göre çıkarttıkları sonuçları tatmin edici bulmamışlardır. Money dergisi muhabirleri 23 banka içinde sadece 2 bankanın web sitesini tasarım, kullanım kolaylığı vb. ölçütler açısından diğerlerinden bir adım önde olduğunu söylemektedirler.⁷⁸

İnternet teknolojisinin dünyaya yayılmasında lider olan Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren Gomez Advisors⁷⁹ şirketi farklı sektörlerdeki web sitelerini derecelendirmekte ve sonuçlarını 3'er aylık dönemlerle açıklamaktadır. Şirketin internet bankaları için kullandığı derecelendirme grupları aşağıdaki ölçütlerden oluşturulmuştur. Ölçütler, iyi bir banka web sitesinin özellikleri hakkında ipuçları vermektedir.

- **Kullanım Kolaylığı:** İşlevsellik, hesap açma, para çekme kolaylığı, tasarım, dolaşım vb.
- **Müşteri Güveni:** Müşteri servisleri çeşitliliği, gizlilik, hız, güvenlik, mali güç, teknik kapasite, iştirakler vb.
- **Site Kaynakları:** Spesifik hizmetlerin çeşitliliği, her hizmete sanal erişilebilirlik, her hizmete anında yardım vb.
- **Müşteri İlişkileri Hizmetleri:** Sık sorulan sorular bölümü, sözlük, öneriler, verilerin kişiselleştirilebilmesi vb.
- **Toplam:** Faiz oranları ve çeşitli hizmetlerden alınan puanların toplamı.

Gomez Advisors şirketinin derecelendirme ölçütleri de göz önüne alındığında internet bankacılığı yapan bir bankanın web sitesinde mutlaka bulunması gereken nitelikleri şöyle özetleyebiliriz:

- Öncelikle genel web tasarım ilkelerine uyulmalı,
- Hizmetleri kolayca anlatan örnek gösterimler (demo) olmalı,
- Müşteriye sitede kaybolmuş hissi verilmemeli,

⁷⁷ Danielle FUGAZY. "Online Banking: To Be or Not To Be", **Web Finance**, (8.7.2000), s.2.

⁷⁸ Sarah ROSE. "The Truth About Online Banking", **Money**, (nisan 2000), s.114-122.

⁷⁹ **Gomez Advisors web sitesi**, (2001), (<http://www.gomezadvisors.com>).

- Sayfalar arasında rahat ve kolay dolayım yapılabilmesi,
- Sitenin yüklenmesini yavaşlatan animasyonlara, hareketli grafiklere vb. yer verilmemeli,
- Sitedeki bilgilere her seferinde hızlı erişilebilmesi ve bilgiler güncel olmalı,
- Bankacılık hizmetleri dışında da hizmet sağlanmalı,
- Müşteri eleştirileri, şikayetleri, beklentileri için sitede eş zamanlı söyleşi (chat) olanağı sağlanmalı,
- Site, müşteriler tarafından kişiselleştirilebilmesi,
- Elektrik kesilmesi, bağlantı kopması vb. beklenmeyen durumlarda müşterinin neler yapacağı açıklanmalı,
- Müşterilerin bilgisayar kullanımı, internet ve bağlı teknolojilerle ilgili her konuda bilinçlenmesi için sitede bu tür bilgilere yer verilmeli,
- İnternet bankacılığının devamı ya da tamamlayıcısı olarak sunulan palm, wap ya da kiosk bankacılığı hizmetleri veriliyorsa müşterilerin bunlardan nasıl yararlanacağı gösterilmeli,
- Müşterilere 24 saat telefonla ulaşabilecekleri ve internet bankacılığı konusunda yardım alacakları servisler kurulmalı,
- Güvenliğe önem verilmeli ve müşterinin bunu hissetmesi sağlanmalıdır.

4.1.2. Televizyon Bankacılığı

Bankacılık işlemlerini televizyon aracılığıyla yapmaya olanak sağlayan yeni teknoloji “televizyon bankacılığı” olarak adlandırılmaktadır. İnternet aracılığıyla verilen bütün bankacılık hizmetleri dijital televizyon yayınlarıyla “televizyon bankacılığı” adı altında verilebilmektedir. Başka bir ifadeyle televizyon aracılığıyla para transferi, fatura ödeme vb. bütün bankacılık hizmetleri yapılabilmektedir.

Televizyon bankacılığı hizmetini kullanabilmek için dijital televizyon yayınlarına uyumlu bir televizyon alıcısına ihtiyaç vardır. Sözü edilen nitelikte bir televizyon alıcısının fiyatı yaklaşık 300 dolar civarındadır. Kullanıcılar, evlerindeki sıradan televizyonlarına bağlayacakları bu cihazlarla dijital yayınları alabilmektedir. Ayrıca kullanıcıların dijital yayını yapan kanala üye olmaları gerekmektedir. Günümüzde Amerika ve Avrupa’da dijital yayın yapan yüzlerce kanal vardır. Türkiye’de ise bugün üç kanal dijital yayın yapmaktadır.

Jupiter Communications adlı araştırma şirketi 2003 yılında her üç Avrupa evinden birisinde dijital televizyon yayını olacağını tahmin etmektedir.⁸⁰ Bir başka araştırma

⁸⁰ Jupiter Communications web sitesi, (2001), (<http://www.jup.com/company/pressrelease.jsp.doc>).

şirketi, Forrester Research'e göre ise 2010 yılında Avrupa evlerinin yüzde 80'i dijital televizyonları ve ona bağlı teknolojileri kullanıyor olacaktır.⁸¹

Televizyonların uzaktan kumandaları ile bankacılık hizmetleri almak kolay ulaşılabilirliği, rahat kullanımı, son derece güvenli alt yapısı ile en çok kullanılan dijital televizyon servislerinden biridir. Özellikle televizyondaki alt yazılardan ya da teletext yardımıyla hisse senedi bilgisi almaya çalışan yatırımcılar televizyon bankacılığı sayesinde alım satım emirlerini borsaya doğrudan iletebilmektedir. Televizyon bankacılığı herkesin kullanabilmesi için basit olarak tasarlanmış ve 1-2-3 gibi uzaktan kumanda tuşlarına dokunarak ev kadınları başta olmak üzere tüm kesimlerin evden bankacılık yapabilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bir banka birden fazla dijital yayında yer alabilir. Bu durum bir örnekle şöyle açıklanabilir: İngiltere'de Abbey National Bankası; Open, Ntl, OnDigital, Telewest adlı 4 televizyonda birden bankacılık hizmeti vermektedir.⁸²

Türkiye'de şu an dijital yayın yapan Digiturk'ün 100 bini aşkın abonesi vardır ve Pamukbank ve Yapı Kredi Bankası bu abonelere bankacılık hizmeti vermektedir.⁸³ Bir banka daha kısa zaman içinde Digiturk aracılığıyla televizyon bankacılığı hizmeti vereceğini açıklamıştır.

4.1.3. Cep Telefonu (WAP) ve Avuç İçi Bilgisayar (PALM) Bankacılığı

Cep telefonu ya da avuç içi bilgisayar aracılığıyla bankacılık işlemlerinin yapılmasına sırasıyla “cep telefonu bankacılığı” ya da “avuç içi bilgisayar bankacılığı” denilmektedir. Her iki uygulama da “telefon bankacılığı” ya da “çağrı merkezi” olarak bilinen hizmetlere ek olarak düşünülebilir. Telefon bankacılığı ile cep telefonu bankacılığının benzeyen ve ayrılan yönleri şunlardır:

- İki hizmet de telefon trafiğinin yoğun olduğu ortamlarda gelen ve giden çağrılar teknolojik olanakları verimli bir şekilde kullanarak belli bir düzen çerçevesinde yönetilmesini sağlar.

⁸¹ Forrester Research web sitesi, (2001), (<http://www.forrester.com>).

⁸² Abbey National Bank web sitesi, (2001), (<http://abbeynational.co.uk>).

⁸³ “Banka TV’ye Taşındı”, Radikal (13.9.2000), s.9.

- Cep telefonu bankacılığı müşterilere “nerede olursa olsun” herhangi bir kablo bağlantısı olmaksızın hizmet götürmektedir.
- Telefon bankacılığı da, cep telefonu bankacılığı da banka müşterilerine 7 gün 24 saat hizmet verir. Her iki hizmet de para çekme ve para yatırma dışında hemen her türlü bankacılık işlemlerini sunmaktadır.
- Bankacılıkta telefon ve otomatik vezne makineleri yaklaşık 20 yıldır, cep telefonu ve avuç içi bilgisayar ise 2 yıldır kullanılmaktadır. Bu yüzden bu çalışmada telefon ve otomatik para çekme makinesi (ATM) bankacılığı “yeni” teknolojilere tam olarak işaret etmediği için ayrıntılı olarak incelenmemiştir.

Cep Telefonu (WAP) Bankacılığı. İngilizce’deki “Wireless Application Protocol-Kablosuz Uygulama Protokolü” nün kısaltılması olan wap, internet haberleşmesinin cep telefonu üzerinden gerçekleşmesini sağlayan bir yazılım teknolojisidir. Wap, internette bulunan içeriklere ve uygulamalara cep telefonu ile kablosuz ulaşma olanağı sağlamaktadır.⁸⁴ Wap özellikli cep telefonları ses iletişimi sağlamalarının yanı sıra internete de bağlanabilen küçük bir bilgisayar gibidir. Kısaca wap’ı, internetin cep telefonuna girmiş hali olarak tanımlamak mümkündür.

Cep telefonundan bankacılık hizmetleri için de kullanılan wap sayesinde banka müşterileri zaman ve mekana bağlı kalmadan bankacılık işlemlerini cep telefonu aracılığıyla yapma olanağına kavuşmaktadır. Kredi kartı borcu ödeme, para transferi, hisse senedi ve fon alım-satımı vb. bütün bankacılık işlemleri cep telefonu bankacılığı hizmeti olarak sunulmaktadır. Cep telefonu bankacılığı aracılığıyla sunulan hizmetler de hizmetlerin güvenliği de internet bankacılığındaki ile benzerlik taşımaktadır. Cep telefonu aracılığıyla yapılan işlemlerin güvenliği internette kullanılan SSL gibi bir güvenlik protokolüne bağlıdır.

Avuç İçi Bilgisayar (PALM) Bankacılığı. Palm, üzerinde PalmOS işletim sistemi çalıştıran avuç içi bilgisayarlara verilen genel bir addır. Palm cihazı, adres defteri, zaman çizelgesi, yapılacak işler, not alma ve e-posta gönderme vb. özellikleri bulunan, aynı zamanda oyunlar, dokümanlar, grafik programları, veri tabanları vb. çeşitli yazılımları çalıştırabilen küçük, avuç içi bilgisayardır. Sayısal kişisel yardımcı (Personal Digital Assistant) adı da verilir.

⁸⁴ “What is WAP?”.Nokia web sitesi, (2001), (<http://www.nokia.com/wap/wap.html>).

Kullanım sırasında bilgi girişi kaleme benzeyen ancak yumuşak bir ucu olan plastik bir çubukla yapılır. Çubuk, cihazın dokunmaya duyarlı ekranına tıklamakta ya da bir şeyler çizmekte kullanılır. Özel bir semboller seti sayesinde yazılan karakterler cihaz tarafından anlaşılarak harflere dönüştürülür. Palm cihazları kolayca bir kişisel bilgisayara bağlanabilir ve üzerindeki tüm bilgi, bilgisayara kısa sürede aktarılabilir.

Avuç içi bilgisayar kullanarak da aynı cep telefonu bankacılığında olduğu gibi zaman ve yer sınırlaması olmaksızın internet üzerinden yapılabilen bütün bankacılık işlemleri (para transferi, fatura ödeme vb.) palm cihazı aracılığıyla yapılabilir. Güvenlik protokolü de internet ve cep telefonunda olduğu gibidir. Bu cihazın ayırt edici tek yönü internete göre kablosuz olması, cep telefonuna göre büyük bir ekranının olması ve özel kalemi aracılığıyla üzerinde işaretleme yapma olanağıdır.

Wap ve palm teknolojileri bankaların gerçekleştirdiği internet temelli hizmetlerin kapsamına mobil iletişim aygıtlarının eklenmesi açısından önem taşımaktadır. Wap ve palm aracılığıyla müşterilerin bankaya ulaşım olanakları artmaktadır. Wap telefonu ve palm cihazları bilgisayarlardan daha yaygın olarak kullanılmaya başladığında bu kanalla hizmet verenler, diğer bankalara göre bir adım önde olacaktır. Türkiye’de önde gelen bankaların çoğu wap hizmeti vermektedir.

4.1.4. Gelişmiş Otomatik Banka Birimi (KİOSK) Bankacılığı

ATM’ler (Automatic Teller Machine) kısaca banka ya da kredi kartı kullanarak para çekme, hesap özeti görme vb. işlemleri yapan otomatik vezne makineleri olarak tanımlanabilir. Gerek yazılımda ve gerekse donanımdaki hızlı gelişmeler sonucu son yirmi yıldır kullanımda olan bu makineler yerlerini günümüzde daha gelişmiş makinelere bırakmaktadır. İnternet erişimi olmayan müşterilerin ve internet erişimini her yerden olanaklı kılabilmenin en önemli araçları olarak ortaya çıkan kioskler sözü edilen makinelere örnek olarak gösterilebilir.

Bankaların elektronik bankacılık uygulamalarına yeni bir kanal ve ATM'ye ek olarak düşünülebilecek kiosk, ATM ve bilgisayarın birleştirilip internete bağlanmış halidir. Başka bir ifadeyle kiosk “Gelişmiş Otomatik Para Birimi” olarak adlandırılabilir.

Kiosk sayesinde internet bankacılığı hizmetlerinden internet bağlantısı ya da bilgisayarı olmayan tüm müşteriler faydalanabilir. İnternet bankacılığında verilen bütün bankacılık hizmetlerinde servis noktası olarak kiosk kullanılabilmektedir. Hatta bazı kiosklarda karşılıklı etkileşim de sağlanmıştır. Müşteri temsilcisi ile müşteri arasında video-konferans olanağı sunmak gibi.

Genellikle banka şubelerine, alışveriş merkezlerine, havaalanlarına, terminallere, üniversite kampüslerine vb. yerlere konan kiosklar 10-15 metrekairelik bir alanda hizmet vermektedir. Bir kioskun maliyeti yaklaşık 20-30 bin Amerikan doları civarındadır.⁸⁵ Kiosklar bankacılık, turizm, eğlence, kamu hizmetleri vb. birçok alanda çoğunlukla bilgi vermek ve pazarlama amaçlı olarak kullanılmaktadır. Genellikle iki türü vardır:

Birincisi, “çoklu medya kiosku” denilen ve görüntü, ses, animasyon, video vb. medya desteği ile tanıtımı yapılan ürün ya da hizmetle ilgili bilgi verici, tanıtıcı fakat eş zamanlı etkileşim sağlamayan kiosklardır. Bankalar müşterilerine kredi, mevduat faizi oranlarını veren, yatırım fonları vb. banka hizmetlerini tanıtan çoklu medya kiosklarını reklam ve pazarlama amaçlarıyla kullanmaktadırlar. Bankacılıkta ilk defa Citibank karşılıklı etkileşimsiz (sadece promosyon amaçlı) kioskları 1997 yılında New York'un merkezi yerlerine yerleştirip, hizmetlerini tanıtmaya başlamıştır.⁸⁶

İkincisi ise, eş zamanlı etkileşim sağlayan başka bir ifadeyle içinde internet bağlantısının yanı sıra telefon, video konferans, tele sekreter, faks, tarayıcı, yazıcı vb. birimleri de bulunduran kiosklardır. Karşılıklı etkileşim video konferans sistemi aracılığıyla müşteri ve banka görevlisi arasında sağlanmaktadır. Bu kiosklar aynı internet bankacılığı gibi para transferi, fatura ödeme, hisse senedi alım-satımı vb. hizmetleri sunmaktadır. Banco Zaragozano adlı İspanyol bankası ilk defa 1996 yılında

⁸⁵ “Kiosks Are Searching for a Few Good Niches”. **Bank Network News**, (kasım 1998), s.9.

⁸⁶ “Kiosk Banking”. **Council on Financial Competition**, (aralık 1999), s.5.

kiosklara video-konferans, telesekreter, faks, tarayıcı ve yazıcıyı ekleyerek kullanıma sunmuştur.⁸⁷

Bankacılık sektöründe her iki tür kiosk da kullanılmakla beraber, sadece bankacılık için tasarlanmış ve bütün bankaların kullandığı tek tip standart bir kiosk türü yoktur. Her banka kendi beklentilerine uygun işlevler taşıyan kioskları kullanmaktadır.

Çok güçlü bir rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe bankalar maliyetleri düşürmek, alternatif kanallarla müşterilere ulaşmak için kioskları devreye sokmalarına karşın, bu hizmetler müşteriler tarafından çok fazla benimsenmemiştir. Sözgelimi, First Chicago NBD Bankası 7 aylık gözlem sonunda her kioskun ortalama aylık 214 müşteriye hizmet verdiğini görünce, en düşük hacimli 20 kiosku kapatma kararı almıştır.⁸⁸ Forrester Research adlı araştırma şirketinin yaptığı araştırmanın sonuçları da bu durumu doğrulamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre⁸⁹ kioskların az kullanılmasının iki temel nedeni vardır. Bunlar:

1. Müşteriler kamuya açık bir alanda kişisel mali işlerini karmaşık bir araçla yapmaktan rahatsız olduklarını belirtmişlerdir.
2. Müşteriler kiosklarla etkileşim kurmak için kendilerini hazır hissetmediklerini, bunun yerine banka şubesi ya da diğer kanalları tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Bu iki nedene rağmen sektörde çok güçlü bir rekabet yaşanması ve bankaların “prestij” amaçlı olarak davranmaları yüzünden özellikle büyük bankalar tarafından kiosklar kullanılmaktadır. Sözgelimi Amerika Birleşik Devletleri’nde mevduatları 4 milyar doların üzerinde olan büyük bankaların yüzde 68’i internet bankacılığı hizmeti verirken, yüzde 13’ü kiosk kullanmaktadır. Mevduatları 1 milyar doların altında olan bankaların ise sadece yüzde 1’i kiosk kullanmaktadır. Oysa aynı bankaların yüzde 53’ü internet bankacılığı hizmeti vermektedir.⁹⁰ Türk bankalarının da kioskları kullandığı, özellikle Ankara Tunalı Hilmi Caddesi, İstanbul Taksim gibi kalabalık alışveriş bölgeleri civarında kioskların daha fazla bulunduğu görülmektedir.

⁸⁷ “Spain: Zaragoza to Open Kiosks”. **Retail Banker International**, (ağustos 1996), s.16.

⁸⁸ “Kiosk Banking”, s.7.

⁸⁹ “Kiosks Are Searching For...” , s.10.

⁹⁰ “Kiosk Banking”, s.7.

Sonuçta bir tek internet aracılığıyla bankacılık hizmetlerinin sunulması, maliyet açısından etkin bir yöntem olsa da müşteri sürekliliğinin sağlanması, farklı kanallar sunulması ile birlikte olanaklıdır. Bu nedenle bankaların teknoloji yatırımları, yalnızca internet ile sınırlı kalmaz, ancak ortak bir paydada birleştirilebilir. Bu yüzden yeni teknolojiler olarak tanımlanan palm, wap, kiosk ve televizyon bankacılığı internet bankacılığı hizmetinin tamamlayıcısı olarak aynı banka tarafından birlikte sunulduğu takdirde daha fazla getiri sağlayacaktır.

Aşağıda, Tablo 13’de “Yeni Teknolojilerin Kullanımı Açısından Türkiye’de Bankaların Durumu” incelenmiştir. Tablo, Türkiye’de faaliyet gösteren bütün bankaların web siteleri incelenerek hazırlanmıştır. Ekim 2001 itibariyle Türkiye’de 67 banka faaliyet göstermektedir.⁹¹ Bu bankaların 65’inin web sitesi vardır. Bunların web sitelerine girilerek internet bankacılığı, cep telefonu, avuç içi bilgisayar ve televizyon bankacılığı yapıp yapmadıkları hakkında bilgiler gruplandırılmış ve tablo haline dönüştürülmüştür.

Sonuçlar şunları göstermektedir: Türkiye’de, ekim 2001 itibariyle 21 banka internet bankacılığı hizmeti vermektedir. Birçok banka da sitelerinde internet bankacılığı konusunda hazırlık aşamasında olduklarını, kısa süre içinde bu hizmeti sunmaya başlayacaklarını belirtmektedir. İnternet bankacılığını destekleyen diğer hizmetler de yavaş yavaş kullanılmaya başlamıştır. Sonuçları Türk bankacılık sektörü açısından değerleyecek olursak yeni teknolojileri kullanan bankaların pazar payları dikkate alındığında sektörün çoğunluğunun yeni teknolojileri kullandığı göze çarpmaktadır. Türkiye’deki internet bankacılığı müşterilerinin sayısının yüz binlerle ifade edilmesi de bu sonucu doğrulamaktadır.

⁹¹ **TBB web sitesi**, (2001), (<http://www.tbb.org/asp/webasp>).

Tablo 13. Yeni Teknolojilerin Kullanımı Açısından Türkiye’de Bankaların Durumu

BANKA	İnternet	Wap	Palm	Dijital Televizyon
Akbank	•	•	•	
Garanti Bankası	•	•	•	
İktisat Bankası	•	•	•	
Koçbank	•	•	•	
Vakıflar Bankası	•	•	•	
Pamukbank	•	•		•
Yapı Kredi Bankası	•	•		•
Bayındırbank	•	•		
Demirbank	•	•		
EGS Bank	•	•		
İş Bankası	•	•		
Osmanlı Bankası	•	•		
Türk Ekonomi Bankası	•	•		
Citibank	•			
Denizbank	•			
Dışbank	•			
Etibank	•			
Fiba Bank	•			
Finansbank	•			
MNG Bank	•			
Toprakbank	•			

4.2. Dünyada ve Türkiye’de Yeni Teknoloji Uygulama Örnekleri

Yeni teknolojilerin neler olduğu konusunu inceledikten sonra bunların dünyada ve Türkiye’de nasıl uygulandığını incelemek yararlı olacaktır. Bu nedenle aşağıda sırasıyla Amerika Birleşik Devletleri’nden bir internet bankası daha sonra da Türkiye’den iki bankanın wap ve palm hizmetleri incelenecektir.

Netbank. Amerika Birleşik Devletleri, Atlanta’da 1996 yılında kurulan Netbank sanal bir bankadır. Başka bir ifadeyle Netbank’ın şubesi yoktur. Banka internet, palm ve wap bankacılığını dağıtım kanalı olarak kullanmaktadır. Bankanın internet adresi: <http://www.netbank.com>’ dur.

Netbank, Amerika’da kurulan internet bankaları arasında ilk kâra geçen bankadır. Bankanın Amerika Birleşik Devletleri’nin 50 eyaletinden ve 20 ülkeden (2000 sonu itibariyle) yaklaşık 200 bin müşterisi vardır ve ayda ortalama 5 bin civarında yeni müşteri kazanmaktadır. Netbank misyonunu “sürekli artan internet kullanıcılarına geniş bir yelpazede bankacılık ve mali hizmetler sunmak” olarak belirlemiştir.

Hesap açma ve para yatırma-çekme işlemleri sırasında bankanın web sitesinden online olarak doldurulacak başvuru formu internet aracılığıyla bankaya gönderildikten sonra 24 saat içinde başvurunun onaylanıp onaylanmadığına ilişkin e-posta müşteri adayına gönderilmektedir. Eğer onaylanmışsa müşteriye hesabın açıldığı bilgisi ile birlikte geçici kullanıcı adı ve şifresi içeren ikinci bir e-posta gönderilmektedir. Bu işlemi izleyen birkaç gün içinde müşterinin adresine “yeni müşteri seti (New Customer Welcome Kit)” yollanır. Bu setin içinde çek defteri, imza sirküleri, banka cüzdanı, ATM kartı ve isteğe bağlı kredi kartı vb. diğer belgeler bulunur ve hepsi ücretsizdir. Müşteri imza sirkülerini bankanın adresine postalara. Para yatırmak istiyorsa diğer bankaların çeklerini postalayarak, ATM ya da EFT aracılığıyla yapabilir.

Netbank’ın internet bankacılığı konusundaki üstünlükleri aşağıdaki başlıklar halinde belirtilebilir:

- Netbank, yer ve zaman kısıtlaması olmaksızın geleneksel bir bankanın sunduğu bütün hizmetleri vermektedir.
- Netbank’a internet bağlantısı olan bir bilgisayarın yanında avuç içi bilgisayar (palm) ya da özel uyumlu cep telefonu (wap) aracılığıyla da ulaşım işlem yapmak mümkündür.
- Netbank müşterilerinin bütün işlemleri 100 bin Amerikan dolarına kadar FDIC* (Federal Deposit Insurance Corporation) aracılığıyla Amerikan hükümeti tarafından sigortalanmıştır. Netbank FDIC tarafından sigortalanan en büyük internet bankasıdır.
- Netbank’ın düşük operasyon maliyetleri müşterilerine yansıtılmaktadır. Her türlü işlemde geleneksel yöntemle çalışan bankalara göre çok daha uygun rakamlar sunulmaktadır.

* Türkiye’deki Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu benzeri kurum, (<http://www.fdic.gov>).

- Sanal bir banka olması nedeniyle network operatörleri ya da bilgisayar mühendislerini istihdam etmesiyle birlikte bankacılık konusunda uzman, profesyonel bir grup tarafından yönetilmektedir.
- Bankada her aşamada müşterilerin bütün sorularını yanıtlayabilecek ve 24 saat hizmet veren ücretsiz telefon, internet ya da faks ile ulaşılabilen müşteri temsilcileri çalışmaktadır.
- Müşteriler üzerinde CIRRUS, STAR, NYCE ve AFFN logosu bulunan binlerce ATM makinesini kullanabilir.
- Netbank kurduğu stratejik iş ortaklıkları sayesinde ürün çeşitlendirmesine giderek müşterilerine her türlü mali hizmeti sunmaktadır. Sözgelimi, yatırım işlemlerinde Amerika'nın önde gelen aracı kurumlarından biri olan **Amerivest Inc.** ile ortak olan banka müşterilerine borsa işlemlerinde profesyonel Amerivest brokerlarının danışmanlığını ücretsiz sunmakta ve müşterilerinin ödemesi gerekli komisyon oranında geleneksel borsa aracı kurumlarına oranla avantajlar sağlamaktadır.
- Netbank müşterilerine sunduğu hizmetin kalitesinin yüksek düzeyde olmasını sağlamak için müşteri beklentilerine göre kişiselleştirilmiş hizmetler sunmaktadır. Bu amaçla bir müşterinin yatırım hesabı, vadeli hesabı, sigorta işlemleri, fatura ödemeleri vb. hizmetler konsolide edilebilmekte, müşterilerin isteğine bağlı olarak **Instuit Quicken** ve **Microsoft Money** gibi finansal yönetim yazılımlarıyla uyumlu olarak işletilebilmektedir.
- Online fatura ödeme ya da fon transferi gibi farklı hizmetleri, müşterilerin kolay kullanabilmelerini sağlayan örnek gösterimler (demo) Netbank'ın web sitesinde yer almaktadır.
- Müşteri güveni ve gizliliğinin en önemli değer olduğunu vurgulayan Netbank bunu üstün güvenlik sistemiyle sağlamaktadır.*
- Netbank önümüzdeki yıllarda fiziksel bir şube açmayı düşünmemektedir, fiziksel şubenin bankanın rekabetçi oranlarını, kârlılığını aşağıya çekeceğini tahmin etmektedir.
- Bütün Netbank müşterileri ve müşteri adayları Netbank yöneticilerine internet aracılığıyla istedikleri soruları sorabilme olanağına sahiptir. Bu sorular ve yanıtları bankanın web sitesinde yer almaktadır.

* Bütün işlemler SSL yapısıyla şifrelenmektedir ve bankacılık işlemlerinde kullanılan bilgisayar sistemlerine internet erişimi engellenmektedir. Her türlü işlem hem yazılım hem de donanım bileşenleri içeren firewall sistemleri aracılığıyla iletilmektedir. Bir kullanıcı adı ve şifresiyle sisteme giren ancak farklı müşterilerin bilgilerini etkileyebilecek her türlü işlem otomatik olarak banka personelinin uyarılmasını sağlamaktadır.

- Netbank kurulduğu 1996'dan itibaren derecelendirme kurumu Gomez Advisors tarafından yapılan değerlemede sürekli olarak Amerika Birleşik Devletleri'nin ilk 10 internet bankası arasında yer almaktadır.

İş Bankası Wap. Türkiye İş Bankası özel donanımlı cep telefonları (wap uyumlu) ile çeşitli bankacılık hizmetlerinin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu hizmetler bankanın internet bankacılığıyla verdiği hizmetlerle benzer nitelikleri taşımaktadır. Başka bir deyişle bir İş Bankası müşterisi, internet bankacılığı hizmetlerini cep telefonu aracılığıyla alabilmektedir. İnternet bankacılığındakine benzer güvenlik protokolleri wap hizmeti için de geçerlidir. Bu yolla internet bağlantısının olmadığı durumlarda müşterilerin işlemleri aksamayacaktır. İş Bankası wap aracılığıyla yapılabilecek ve hepsi ücretsiz olan hizmetlerin bazıları şunlardır:

- İş Bankası mevduat, kredi oranları ve diğer hizmet masraflarını öğrenme
- Hesap bakiyesi sorma ve hesap özeti görme
- Repo işlemleri yapma
- Hisse senedi, yatırım fonu alım satımı
- Havale ve EFT yapma
- Kredi kartı borcu görme, ödeme vb. işlemler
- Tüketici kredisi talebi, taksit ödeme vb. işlemler
- Fatura ödeme

Garanti Bankası Palm. Garanti Bankası avuç içi bilgisayar (palm) ile çeşitli bankacılık hizmetlerinin yapılmasına olanak sağlamaktadır. İnternet bankacılığını tamamlayan bir ek hizmet olarak da düşünülebilecek palm cihazı kullanarak Garanti Bankası aracılığıyla yapılabilecek ve hepsi ücretsiz olan hizmetlerin bazıları şunlardır:

- Garanti Bankası döviz kurları, mevduat ve faiz oranlarını öğrenme
- Repo oranları, yatırım fonu, hazine bonosu ve hisse senedi fiyatlarını öğrenme
- Hesap bakiyesi sorma ve hesap özeti görme
- Kredi kartı işlemleri yapma
- Para transferi yapma
- Fatura ödeme
- En yakın Garanti Bankası şubesi adresini öğrenme
- Acil telefonları öğrenme
- Vergi ödemeleri yapma

Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

BANKACILIKTA KULLANILAN YENİ TEKNOLOJİLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON İLE İLİŞKİSİ

Endüstriyel ya da ticari amaçları başarmak için kullanılan yöntem ve araçların tümüne “teknoloji” adı verilir.⁹² Teknolojiyi “girdileri çıktılara çevirmeye yarayan araçlar topluluğu” olarak da tanımlamak mümkündür.⁹³ Bu araçlar fiziksel olabileceği gibi (makine, teçhizat vb.), fikirsel (çeşitli modeller, programlar vb. şeklinde) de olabilir. Bir imalat işletmesi her iki tür aracı da kullanırken, bir danışmanlık işletmesi muhtemelen daha çok ikinci anlamdaki teknolojiyi, yani fikirsel araçları kullanacaktır.

Bir organizasyonun değerlendirilmesinde en önemli ölçütler başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullanılan teknolojidir. Teknoloji, organizasyondaki her şeyi etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin olması, üretim miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ya da grup halinde çalışma, iletişim vb. konular kullanılan teknolojiden etkilenecektir. Genel olarak ifade etmek gerekirse: Teknoloji, bir organizasyonda kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkileyecektir. Etkin bir organizasyon, teknolojisini çıkar gruplarının beklentileriyle buluşturacak, sürekli yenilikler yapacak, hızlı ve verimli çalışacak şekilde yönetir.⁹⁴

⁹² WEBSTER, s.1188.

⁹³ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 8.B., (İstanbul: Beta Yay., 2000), s.203.

⁹⁴ Gareth R. JONES. *Organizational Theory*, 2nd Ed., (Massachusetts: Addison-Wesley Pub.Comp., 1998), s.386.

Bankalar, ekonomilerde fon arz edenlerle fon talep edenler arasında aracılık eden işletmelerdir. Yeni teknolojiler iş yapma biçimlerini değiştirdiği için bankalardaki işler, işlerin yapılma biçimi ve iş düzeni de değişmiştir. Teknoloji, bankalarda kâğıda dayalı işlemleri, insan gücü kullanımını değiştirmekte ve müşterilerin, çalışanların parayla fiziki temasını azaltmaktadır. Teknolojideki her ilerleme, bankacılık sektöründe var olan hizmetlerin sunuş şeklini farklılaştırmakta ayrıca yeni hizmetler sunma fırsatı yaratmaktadır. Yeni teknolojilerin hizmet maliyetlerini düşürmesi ve hizmetin kalitesini artırması, coğrafi sınırların ötesindeki müşterilere ulaşılması, güncelleştirilmiş ve doğru bilgilerin yöneticilere hızlı bir şekilde sunulabilmesi, vb. birçok getirisinin yanı sıra bilgi gizliliği ve güvenlik gibi bazı sorunları da beraberinde getireceği söylenebilir. Yeni teknolojilerin dünya ölçeğinde ileri düzeyde kullanıldığı Türk bankacılık sektöründe de benzer gelişmeler görülmektedir.

2000’li yıllardaki Türk bankacılık sektörünün profilini belirlemeye çalışan bir araştırmanın sonuçlarına göre,⁹⁵ Türk bankacılık sektöründe rekabet avantajı sağlayacak en önemli unsurlardan birisi, yeni teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bankacılığımızda, 2000’li yıllarda teknoloji kullanımının özellikle müşteriye sunulan hizmet kalitesini artırma, yönetime sunulan bilginin düzeyini geliştirme ve risk denetimi sağlama konularında önemli olacağı düşünülmektedir.

Yeni teknolojilerin bankalarda etkin bir şekilde uygulanmasıyla bankalar piyasanın beklentilerine anında yanıt verebilmekte, maliyet ve riski yönetecek bilgiyi sağlayabilmekte, ürün ve hizmet kalitesini sürekli olarak geliştirebilmekte, işlem hızını artırmakta, mali raporlama için gerekli bilgiyi sağlayabilmekte ve kurum içinde bilgi paylaşımını ve yaratıcılığı artıran bir ortam oluşturabilmektedir.

Her işletmede olduğu gibi bankalarda da başarılı sonuçlar alınabilmesi iyi bir yönetim ve organizasyon yapısıyla mümkündür. Bankalarda yeni teknolojilerin kullanımı, banka yönetimi ve organizasyonunun yeniden yapılanmasını gündeme getirmiştir.

⁹⁵ “Yeni Milenyumun Bankacılık Profili”, **Capital**, (eylül 1999), s.194-195.

Bu bölümde ilk olarak teknoloji ve organizasyon ilişkilerini inceleyen kuramsal çalışmalar, daha sonra yeni teknolojilerin bankaların yönetim ve organizasyon yapıları üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Son olarak ise, yeni teknolojilerin banka yönetimine kazandırdığı üstünlükler ve yarattığı sorunlar incelenecektir.

1. TEKNOLOJİ VE ORGANİZASYON İLİŞKİLERİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

İşletmelerin kullandıkları teknoloji ve bunların organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin daha uygun olacağı, uygulamalı ve teorik olarak 1950'lerden beri araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımının bir sonucu olan bu çalışmalar, bu yaklaşımın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Aşağıda, sözü edilen çalışmaların bazılarına yer verilmektedir.

Woodward araştırması. Woodward, 1950'li yıllarda, İngiltere'de yaptığı araştırmasıyla organizasyon ve teknoloji ilişkileri konusunda önemli bir adım atmıştır. Teknolojinin organizasyon yapısına bağlı olarak örgütün performansını etkileyen bir değişken olduğunu deneysel olarak ilk kez Woodward ortaya koymuştur.⁹⁶ Woodward, teknolojiyi “imalat yöntem ve süreçleri” olarak tanımlamış ve incelediği işletmelerin bazılarının basit yöntem ve süreçler, diğerlerinin ise son derece karışık yöntem ve süreçler kullanarak girdileri çıktılara dönüştürebileceklerini düşünmüştür. Woodward ve ekibi araştırma konusu olan işletmelerin kullandıkları imalat teknoloji ve süreçlerini,⁹⁷

- Bunların işletme içindeki tarihsel gelişimine,
- Bu süreçlerle çeşitli teçhizat arasındaki ilişkilere,
- Süreçlerde yapılan faaliyetlerin tekrarlanan cinsten olup olmadığına ve birbirleri ile ilişkilerine göre,

gruplamışlar ve bunun sonucu olarak üç ayrı teknoloji belirlemişlerdir:

⁹⁶ K. Abdul GHANI. “Advanced Manufacturing Technology and Planned Organizational Change”, *The Journal of High Technology Management Research*, (Vol.11, No:1, 2000), s. 3 içinde, J. WOODWARD. *Industrial Organisation: Theory and Practice*, Oxford Un. Press, London: 1965.

⁹⁷ KOÇEL, s.205-206.

- Birim üretimi
- Kitle üretimi
- Süreç üretimi

Woodward'ın bu üç ayrı teknoloji türüne ilişkin varsayımları şunlardır: **Birim** üretimine dayanan teknolojide çıktı, müşteri özelliklerine göre imal edilmektedir. Faaliyetler genellikle arka arkaya tekrarlanan cinsten değildir. Teçhizat kullanımı her siparişte değişiktir. Standartlaşma hemen hemen yoktur. Küçük atölyeler birim üretim yapan işletmelere örnek olarak verilebilir.

Kitle üretimi ile ilgili teknolojide, çıktının büyük partiler halinde üretimi söz konusudur. Çıktı büyük ölçüde standarttır. Süreç içindeki faaliyetler ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler az çok belirli ve tekrarlanan cinstendir. Büyük fabrikalar kitle üretimi yapmaktadır.

Süreç üretimi ile ilgili teknoloji ise, kitle üretiminin daha gelişmişidir. Çıktı tamamen standarttır. İmalat sürecindeki faaliyetler, imalat akışı ve kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler tamamen belirli ve tekrarlanan cinstendir. Büyük rafineler, kimyevi maddeler üretimi, kâğıt üretimi bu tür teknolojiyi kullanan işletmelere örnektir.

İşletmeler kullandıkları teknolojilere göre bu şekilde sınıflanınca, her teknoloji türü için değişik bir organizasyon yapısının uygun olduğu ortaya çıkmıştır. Woodward, **birim** üretimi teknolojisinde küçük ve samimi grupların mevcudiyetini, katılımın yüksek olduğunu, iş ilişkilerinde esnek bir ortamın bulunduğunu; **kitle** üretimi teknolojisinde ise, görevlerin açık seçik belirlendiğini, emir-komuta-kurmay çatışmasının bulunduğunu ve endüstriyel ilişkilerin genellikle iyi olmadığını; **süreç** üretimi teknolojisinde ise, durumun birim teknolojiye benzediğini belirlemiştir. Ayrıca, birim üretimi ve süreç üretiminde sözlü haberleşmenin yazılı haberleşmeden fazla kullanıldığını, kitle üretiminde ise, durumun bunun tersi olduğunu ortaya koymuştur. Her teknoloji farklı denetim ve koordinasyon sorunları ortaya çıkardığı için, farklı teknolojilerin değişik organizasyon yapılarıyla yürütülebileceğini öne süren Woodward, birim ve süreç

teknolojilerinin “organik” yapıyla, kitle üretiminin ise “mekanik” yapıyla işletilebileceğini savunmaktadır.⁹⁸

Sonuç olarak Woodward araştırması, organizasyonun başarılı olabilmesi için, kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiğini uygulamalı olarak belirlemiştir.

Aston çalışmaları. Organizasyon yapısı ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusundaki diğer bir araştırma yine İngiltere’de, Derek Pugh başkanlığında Aston grubu olarak bilinen bir grup bilim adamı tarafından yapılmıştır. Aston grubu teknolojiyi “iş akışının entegrasyonu” şeklinde tanımlamıştır. Araştırmacıların bulguları ve ulaştıkları sonuçlar Woodward çalışmasının sonuçlarını destekler niteliktedir. Ancak Aston grubu teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiye ek olarak, organizasyonun büyüklüğü ile organizasyonun yapısı arasında önemli ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Aston grubu, organizasyon yapısı oluşturulurken, organizasyonun büyüklüğünün, kullandığı teknolojiden daha önemli olduğunu iddia etmektedir.⁹⁹

Büyüklüğü, organizasyonlardaki personel sayısı olarak ölçütleleyen Aston grubu, organizasyonların büyüklüğü arttıkça, organizasyonda ihtisaslaşma ve formalleşmenin de arttığını belirlemiştir. Dolayısıyla araştırmacılar, büyük organizasyonlarda, bütün organizasyonu karakterize eden teknoloji yerine, organizasyondaki birimler arasındaki teknolojik farklılıklar üzerinde durulması gerektiğini savunmuşlardır.

Trist ve Bamfort’un çalışmaları. 1950’lerde, Tavistock Enstitüsü adına Trist ve Bamfort, İngiltere’de 2.Dünya Savaşından sonra kömür madenlerinden kömür çıkarmada yapılan teknolojik değişmelerin organizasyon yapısı ve işleyişi üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kullanılan teknoloji ile organizasyonun çeşitli yönleri arasındaki ilişkileri içeren ve “sosyo teknik sistem” olarak ele alınan organizasyonlar çalışmanın ana konusu olmuştur.

⁹⁸ JONES, s.366.

⁹⁹ JONES, s.368.

Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlara göre, kömür madenlerinde kitle üretimi teknolojisinin uygulanmaya başlamasıyla daha önceki teknolojiye göre oluşan sosyal sistem tamamen bozulmuştur. Küçük gruplar parçalanmış, işçiler fiziksel olarak birbirinden ayrılmış, üretimle ilgili kararlar işçilerin oluşturduğu küçük gruplardan yöneticilere geçmiş ve eski sistemin oluşturduğu dayanışma ortamı kaybolmuştur. Bu değişiklikler devamsızlıkların artmasından yeni sistemin dayandığı ilkelerin çiğnenmesine kadar çeşitli tepkiler yaratmıştır. Bu tepkilerin hafifletilmesi için organizasyonda çeşitli değişiklikler yapılmış ve yeni teknolojiye uygun yeni bir sosyal sistem, dolayısıyla yeni bir sosyo-teknik sistem oluşturulmuştur. Yeni sistem ne teknolojik beklentileri, ne de sosyal sistemin beklentileri tam olarak gerçekleştirmiştir. Ancak orta bir yol olarak hem teknolojik sistemin, hem de sosyal sistemin daha etkin olmasını sağlamıştır.¹⁰⁰

Thompson'un çalışmaları. Organizasyon yapıları ile teknoloji arasındaki ilişkiler konusundaki diğer önemli bir çalışma da Thompson'un geliştirdiği ve organizasyonların kullandığı teknolojileri üç temel grupta sınıflayan çalışmadır. Thompson'un çalışması uygulamalı olmayıp teorik niteliktedir.

İşletmede farklı görevlerin birbirine bağlı olduğunu ve bir kişi ya da birimin performansının birbirini etkilediğini öne süren Thompson, faaliyetler arası karşılıklı bağımlılığın organizasyonun teknolojisini ve yapısını etkileyeceği üzerinde yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla Thompson'a göre, kullanılan temel teknoloji, bir organizasyon yapısını belirleyen önemli bir unsurdur ve bir organizasyonun girdileri çıktılarına çevirmek ve çevresine vermek üzere kullandığı süreçlerdir.¹⁰¹ Thompson, bir organizasyonun kullandığı temel teknolojileri üçe ayırmaktadır:

- **Çözümleyici teknoloji.** Bu tür teknolojinin en önemli özelliği, yapılan faaliyetlerin belirli grup ya da kişileri birbirine bağlamasıdır. Çözümleyici teknoloji kullanan organizasyonlarda standartlaştırma son derece önemli olacaktır, çünkü organizasyonun çeşitli birimleri arasında koordinasyon ve uygunluk standartlaştırma sayesinde sağlanır. Dolayısıyla bu durumda bürokratik organizasyon yapısı ve kişisel olmayan ilişkilerin uygulanması uygun olacaktır.

¹⁰⁰ KOÇEL, s.210-211.

¹⁰¹ JONES, s.375 içinde, J.D.THOMPSON. **Organizations in Action**, Mc Graw-Hill, New York:1967.

- **Bağlı teknoloji.** Bu tür teknolojinin en önemli özelliği yapılan faaliyetlerin birbirine bağlı olmasıdır. Sözelimi, organizasyonda B faaliyeti ancak A faaliyeti yapıldıktan sonra mümkün olabilir. Kitle üretimi bu tür teknolojinin örneğidir. Bağlı teknoloji kullanan organizasyonlarda standartlaştırma ve planlama önem taşımakta; plan, faaliyetleri koordine etmeye yarayan temel araç olmaktadır.
- **Yoğun teknoloji.** Bu teknolojinin en önemli özelliği, bir işi başarmak için yapılacak olan faaliyetlerin hepsinin karşılıklı olarak birbirine bağlı olmasıdır. Dolayısıyla yoğun teknoloji kullanan organizasyonlar için en uygun yapı “organik” organizasyon yapısıdır ve bu yapı içinde koordinasyon personelin kendini karşılıklı olarak ayarlaması ile sağlanabilir.

Thompson’un bu sınıflamasında, bir sonraki grup bir öncekini de içermektedir. Sözelimi, bağlı teknoloji, çözümleyici teknolojiyi de içerdiği gibi, yoğun teknoloji her ikisini de içermektedir.

Perrow’un çalışmaları. Perrow’un çalışması da Thompson’un çalışması gibi uygulamalı olmayıp teorik nitelikli bir çalışmadır. Perrow, organizasyonların kullanabileceği temel teknoloji türlerini sınıflamayı ve bunları organizasyon yapıları ile ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. Perrow’a göre, bir organizasyonda amaçları gerçekleştirmek için yapılan işler iki ana grupta toplanabilir: rutin işler, rutin olmayan işler.

Rutin işler; bu işleri yapmak için tam olarak bilinen tekniklerin mevcut olduğu, bu tekniklerin genellikle aynı tür girdilere uygulandığı, yöntem ve teknikler konusunda belirsizliğin pek az olduğu durumları ifade etmektedir. Rutin olmayan işler ise; pek az bilinen teknik ve yöntemin bulunduğu, mevcut teknik ve yöntemlerin başarılı olup olmayacağının da belirsiz olduğu, girdilerin standart olmadığı durumları ifade etmektedir.

Perrow’a göre, yukarıdaki ikili sınıflama iki boyutun daha eklenmesiyle bir matrikse dönüştürülebilir. Bu yeni iki boyut, yapılacak işlerin çeşitlilik sayısı ile bunları yapmak için araştırma yapmanın gerekip gerekmediğidir. Bu duruma göre teknoloji ile

organizasyon yapısı arasındaki temel ilişki şöyle açıklanabilir:¹⁰² Rutin işler ne kadar çoksa, “mekanik” organizasyon yapısı o kadar uygun, rutin olmayan (kompleks) işler ne kadar çoksa, “organik” organizasyon yapısı o kadar uygun olacaktır.

Drucker’ın çalışmaları. Bilgi teknolojilerinin iş hayatını değişime uğratacağını öne süren Drucker’a göre, bilgi temelli organizasyonun en iyi örneklerinde orta kademe yönetim yer almamaktadır. Yeni teknolojilerin uygulanması, işleri, statüleri ve uzun zamandır istihdam edilen yaşlı orta kademe yöneticilerini (bunların pozisyonlarını, ilişkilerini ve davranışlarını) tehdit edecektir. Dolayısıyla günümüz işletmelerinde yönetim kademeleri ve yönetici sayıları hızla azalmaktadır. Yanlış organizasyon yapısının işletme performansını olumsuz etkileyeceğini savunan Drucker, gelecekte organizasyonların bilgi temelli olacaklarını ve bilgi temelli bu organizasyonlarda ilişkilerin ve iletişimin önem taşıyacağını öne sürmektedir. Yazar, bilgi temelli organizasyonların kendine özgü yönetim sorunlarını şöyle belirtmektedir¹⁰³:

- Uzmanlar için ödüller ve kariyer fırsatları tasarlamak,
- Yönetim yapısını geçici işbirliklerine göre ayarlamak,
- Üst yönetimin hazırlanması ve test edilmesi.

Diğer çalışmalar. 1980’li yıllardan günümüze dek organizasyon teorisi üzerine yapılan, birçok çalışma da teknolojinin organizasyon yapısını etkilediğini öne sürmektedir. Sözelimi, Minzberg 1979, Kotter ve Schlesinger 1979, Reiman 1980, Singh 1986, Boddy ve Buchanan 1986, Helfgott 1988, Fallik 1988, Parthasarthy ve Sethi 1992, Fry 1992, Preece 1995 vb. araştırmacılar teknoloji-yapı ilişkisinin var olduğunu öne sürmüşlerdir.

Sözelimi, davranışların standartlaştırıldığı durumlarda “mekanik”, standartizasyonun olmadığı durumlarda ise “organik” organizasyon yapılarının uygun olacağını öne süren Minzberg, mekanik yapının özelliklerini hiyerarşi, dikey haberleşme, sabit iş kalıpları

¹⁰² JONES, s.368 içinde, Charles PERROW. **Organizational Analysis: A Sociological View**, Belmont Wadsworth: 1970.

¹⁰³ Peter F. DRUCKER. “The Coming of the New Organization”, **Harvard Business Review**, (ocak-şubat 1988), s.45-53.

ve merkezi karar alma olarak; organik yapının özelliklerini ise, esnek iş tanımları, merkezi olmayan karar alma, yatay haberleşme ve geçici iş grupları olarak belirlemektedir.¹⁰⁴

Tablo. 14 Teknoloji Konusundaki Başlıca Araştırmacılar ve Öne Sürdükleri Kavramlar

Yazar	Kavram
Woodward (1965)	Birim-kitle-süreç üretimi
Aston (1969)	Organizasyonun büyüklüğü
Trist ve Bamfort (1965)	Sosyo-teknik sistem
Thompson (1967)	Temel teknoloji
Perrow (1967)	Rutin ve rutin olmayan iş
Drucker (1990)	Bilgi temelli organizasyon

Sonuç olarak, farklı yazarların birleştikleri nokta, organizasyon yapısının dizaynında teknolojinin önemli bir rol oynadığıdır. Kullanılan teknoloji türüne göre (birim, kitle, süreç vb.), değişik bir organizasyon yapısı uygun olacaktır. Tablo 14, teknoloji konusundaki başlıca araştırmacıları ve öne sürdükleri temel kavramları göstermektedir. Konu, araştırmacılar tarafından farklı yönlerden ele alınmasına rağmen, organizasyon yapıları belirlenirken Burns ve Stalker tarafından geliştirilen “mekanik” ve “organik” organizasyon ayrımı en çok kullanılan sınıflama olmuştur.

Tablo 15. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapılarının Özellikleri

Mekanik Yapı	Organik Yapı
Pozisyon önemli	Çalışan önemli
Merkezi	Merkezi değil
Çok	Az
Kesin	Açık
Dar	Geniş
Formal	İnformal
Düşük	Yüksek

Kaynak: ANDERSON ve BARKER.

¹⁰⁴ GHANI s.12 içinde, H. MINZBERG. *The Structuring of Organisations*, (New Jersey:Prentice Hall, 1979).

Mekanik organizasyon, çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapıdır. Organik yapı ise çevre koşullarının sürekli ve hızlı olarak değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısıdır.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere mekanik ve organik organizasyonlar, gerek yapı açısından gerek bu yapı içinde kullanılan çeşitli süreçler açısından farklılık göstermektedir.

2. YENİ TEKNOLOJİLERİN BANKALARIN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ

Rekabetin globalleştiği, bilgi ve teknolojinin sınır tanımadığı günümüz iş hayatında yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyon tasarımını etkileyen üç önemli gelişme aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰⁵

1. Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki değişimler ve son yılların en önemli gelişmesi “internet” nedeniyle, haberleşmede uzaklık kavramı ortadan kalkmış, herkes istediği bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu durum iş hayatında en başta karar verme, insan kaynakları politikaları ve organizasyon yapıları üzerinde etkili olmuştur.
2. Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme sonucu işletmeler hammadde temininden pazarlamaya, personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna kadar artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorundadır. Bu durum bir yandan, işletmeleri, çalışmalarında “etkinlik” ölçütlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen yanıt verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır. Nitekim, şebeke organizasyonlar ve stratejik birliklerin ortaya çıkışı bu gelişmelerin sonucudur.
3. Genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmesi, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler yönetim süreçlerini ve organizasyonların tasarımını köklü bir şekilde etkilemiştir. Ekip organizasyonu, personeli güçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar bu gelişmelerin bir sonucudur.

Yönetim alanında ortaya çıkan bu yenilikleri Drucker, şöyle değerlemektedir:¹⁰⁶

¹⁰⁵ KOÇEL, s.289.

¹⁰⁶ Peter F. DRUCKER. **Kapitalist Ötesi Toplum**, (İstanbul: İnkılâp Kitabevi Yay., 1993), s. 69-70.

“İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar, yönetici denilince akla astların işlerinden sorumlu kimse, yani patron gelirdi. Yönetim ise, bir mevki, bir güçtü. 1950’lerden sonra bu tanım ‘yönetim insanların performansından sorumludur’ şekline dönüştü. Oysa bugün yönetici bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur.”

Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını ve kaynaklardan birisi değil tek kaynak haline geldiğini vurgulamaktadır. Böylece bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu yöneticiler bilgiyi verimli kılmak konusuna eğilmişlerdir. Drucker, iş hayatında bilginin paylaşımı ve yeni teknolojilerle oluşan yeni yönetim ve organizasyon yapısı hakkında da,¹⁰⁷

“Modern kuruluş, bilgi uzmanlarının kuruluşu olduğu için, eşitlerin kuruluşu, iş arkadaşlarının kuruluşu olmalıdır. Hiçbir bilgi, bir diğerinden daha yüksek düzeyde değildir. Her birinin yeri ortak amaca katkısına göre saptanır.”

diyerek modern işletmelerin, dolayısıyla modern bankaların yönetim ve organizasyon yapılarının nasıl olması gerektiği hakkında ipuçları vermektedir. Drucker, modern işletmelerde bütün çalışanların kendini “yönetici” gibi görmeleri ve katılımcı olmaları gerektiğini savunmakta ve bu görüşünü “senfoni orkestrası” örneğiyle açıklamaktadır.¹⁰⁸

“Bilgiye dayalı kuruluş için doğru model senfoni orkestrasıdır. Orada her müzisyen doğrudan doğruya orkestra şefine yönelik olarak çalar, arada araçlar bulunmaz. Bunun nedeni, herkesin elinde aynı notanın, yani aynı bilginin bulunmasıdır...Orkestra şefi, obuanın nasıl çalındığını bilmiyor olabilir. Ama obuanın ne gibi bir katkı getirmesi gerektiğini bilir.”

Yeni teknolojilerin en çok etkilediği sektörlerden biri de bankacılık sektörüdür. Günümüzde bankaların ayakta kalabilmeleri için sürekli olarak teknoloji yatırımlarına yönelmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. The Tower Group adlı araştırma şirketinin yaptığı araştırma da bu görüşü doğrulamaktadır. Araştırmaya göre¹⁰⁹ banka ve diğer mali kurumların teknolojiye yönelik toplam harcamaları 1995 yılında 100 milyar dolar

¹⁰⁷ DRUCKER. *Kapitalist Ötesi* ..., s.84.

¹⁰⁸ DRUCKER. “The Coming of...”, s.48.

¹⁰⁹ “Finans ve Bilişim Platformu Beklentiler-Çözümler Araştırması”, *Active Line*, (kasım 2000), s.7.

civarındayken, 2000 yılı itibariyle 142 milyar dolara çıkmıştır. 2005 yılında da bu harcamaların 195 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla günümüzde bankacılık geçmişe oranla çok farklılaşmıştır. Sözgelimi,

- Bankalarda şimdiye kadar yapılan işler artık daha kısa sürede, daha ucuza ve daha kolay yapılmaktadır.
- Çeşitli faturaları ödemekten, sigorta işlemlerine, borsa işlemlerinden konser bileti almaya kadar para ile yapılan her türlü işlem bankalar aracılığıyla sağlanabilmektedir. Bu yolla bankaların hizmet türleri, dolayısıyla bankaların müşteri kitlesi ve işlem hacmi artmıştır. Yeni teknolojiler olmasaydı bankaların bunca yükün altından kalkması mümkün olmazdı.
- Yeni teknolojiler bankaların bütün işlemlerinin elektronik ortamda yapılmasına olanak sağlamıştır. Böylece hem önemli tasarruflar sağlanmış hem de banka yönetim ve organizasyonu yeniden yapılanmıştır.

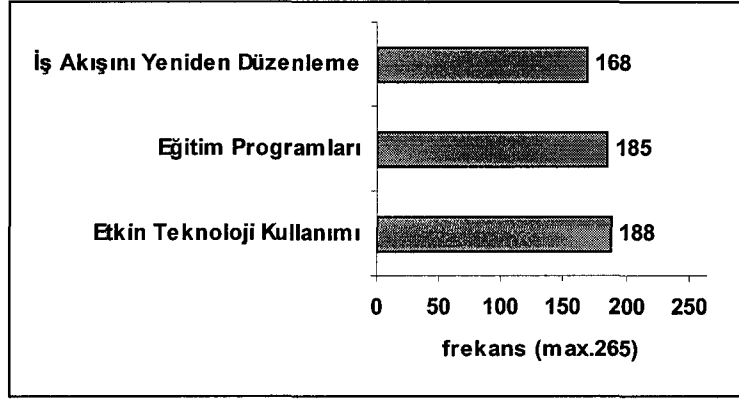
Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi'nin yaptığı ve "2000'li Yıllarda Türk Bankacılık Sektörü" başlığını taşıyan araştırmaya göre¹¹⁰, bankaların maliyetlerini düşürmek ve operasyonel verimliliklerini artırmak için uygulamayı düşündükleri yöntemlerin en önemlileri: Etkin teknoloji kullanımı, personelin bilgi, uzmanlık ve becerilerinin eğitim yoluyla iyileştirilmesi, iş akışlarının yeniden yapılandırılması olarak ortaya çıkmaktadır. Şekil 10, araştırma sonuçlarını göstermektedir. Araştırmanın bulguları, internet bankacılığı gibi yeni teknolojileri yaygın olarak kullanmak ve iş akışlarını bu yeni teknolojilere göre yeniden yapılandırmanın ancak iyi eğitilmiş personel ile mümkün olacağını doğrulamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmaya göre 2000'li yıllarda Türk bankalarına rekabet avantajı sağlayacak en önemli kriterin iyi eğitilmiş personel olduğu söylenebilir.

Aynı araştırmanın bir diğer sorusunda yer alan "Çalışanların verimliliğini artıracak yöntemler" arasında ise, en önemli yöntem olarak yine "eğitim" ön plana çıkmaktadır.

¹¹⁰ ANDERSEN, s. 63.

Araştırmaya katılan 265 banka yöneticisinin 214'ü çalışanların verimliliğini artıracak en önemli yöntem olarak “eğitim” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Şekil 10. Türk Bankacılık Sektöründe Verimliliği Artıracak Yöntemler



Kaynak: Arthur Andersen, 1999.

Bankaların rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, banka bünyesindeki tüm iş yapma yöntem ve süreçleri gözden geçirilmiş ve bunlar yeniden yapılandırılmıştır. Re-organizasyon olarak da adlandırılan bu çalışmalar bankalarda sırasıyla yönetsel karar verme sürecini, insan kaynakları politikalarını, organizasyon yapılarını ve iletişim sürecini etkilemiştir. Bu etkiler aşağıda incelenmektedir.

2.1. Yönetsel Karar Verme Süreci Üzerindeki Etkiler

Yönetici, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine çeşitli kaynakların verildiği kişidir. Bu kaynakları kullanarak işletmenin amacını gerçekleştirecektir. Yönetici, hangi işlerin yapılacağını belirlemek için çeşitli alternatifler arasından seçim yapmak zorundadır, seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder. Dolayısıyla yöneticilikte esas olan karar vermedir. İşletmelerde verilen kararları değişik ölçütlere göre gruplamak mümkündür. Karar tipleri ile ilgili olarak en çok kullanılan sınıflama şöyledir:¹¹¹

- Programlanabilen (rutin) kararlar
- Programlanamayan kararlar

¹¹¹ KOÇEL, s.44.

Programlanabilen kararlar, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden çok sistemi vurgulayan kararlardır. Rutin de denilen bu kararlar çoğunlukla alt ve orta kademe yöneticiler tarafında alınır. Bankaların tüketici kredileri için verdikleri kararlar programlanabilen kararlara örnek gösterilebilir. Belirli koşulları yerine getiren müşterilere tüketici kredisi verilir. Günümüzdeki yeni teknolojiler sayesinde bankalar aynı gün içinde tüketici kredisi verebilmektedir. Üstelik müşteriler kredi başvurularını internet üzerinden yapabilmekte ve dakikalarla ifade edilen bir zaman süreci içinde başvurularına yanıt alabilmektedirler. Oysa 1980’li yıllarda benzer bir başvuru bir hafta gibi bir süre içinde sonuçlanmaktaydı.

Programlanamayan kararlar, daha çok kişiye bağlı olan, yaratıcılığın ağır bastığı, çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda ve üst yönetim tarafından alınan stratejik nitelikteki kararlardır. Sözgelimi, bankanın ortaklarına dağıtacağı temettü oranını belirlemesi ya da herhangi bir iştirakini satması bu tip kararlardır. Günümüzde çeşitli bilgisayar yazılımları sayesinde yöneticiler temel ve teknik analizler yapmaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler geçmiş on yılın döviz kurlarını, hisse senedi değerlerini, bankanın mevduatlarını ve kredilerini grafikler aracılığıyla görüp, dağıtılacak temettü oranını doğru olarak hesaplayabilmektedirler. Ayrıca farklı coğrafi birimlerde olan yöneticiler internet, e-posta ya da video-konferans gibi yeni teknolojiler sayesinde sürekli olarak iletişimde bulunarak güncel bilgilere anında ulaşabilmektedirler.

İnternet ve bağlı yeni teknolojilerin uygulanmadığı dönemlerde, banka yöneticileri karar vermeden önce gerekli destekleyici bilgilerin alt düzeylerden gelmesini beklemek zorunda kalıyordu. Ancak bu durumlarda çoğu kez bankanın tepkisi geç olmakta ve fırsatlar kaçmaktaydı. Banka yöneticileri bu dönemlerde tecrübe, içgüdü ve tahminlere dayanarak gerekli bilgi olmaksızın karar alıyorlardı.

Yeni teknolojiler sadece yöneticiler arasında değil, bütün çalışanlar arasında da karar verme ve uygulama süresinin kısalmasına neden olmaktadır. Sözgelimi, yönetimin aldığı kararlar, intranet sistemleri sayesinde hemen ilgili birimlere ulaştırılmaktadır. Bu yöntem kararın hızlı paylaşılmasını sağlarken, uygulama sürecinin de hızla devreye girmesine neden olmaktadır. Yurtdışı piyasalardaki bir değişim ya da siyasi bir kriz

sonucu birkaç dakika içinde bütün şubelerdeki mevduat ve dövizlerle ilgili bütün oranlar değiştirilebilmektedir. Yeni teknolojiler bankanın çeşitli birimleri arasındaki ilişkileri artırmıştır. Farklı birimlerin yöneticileri birbirleriyle çok daha kolay iletişim kurabilmektedirler.

Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yönetici kendisine gelen veri ve bilgiyi işleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucunda bazı sorunları görerek sorun tanımlayacak ya da amaç belirleyecektir. Bunları yapabilmesi için kendisine gerekli veri ve bilgi ulaşmalıdır. Bunu da yönetim bilgi sistemi sağlayacaktır. Yönetici bu bilgiyi işleyecek, karar verecek ve bu karar uygulamaya aktarılacaktır. Dolayısıyla karar verme süreci bir yönü ile yönetim bilgi sistemine, bir yönü ile uygulamaya bağlıdır.¹¹² Yönetim bilgi sistemi **bilgiyi elde etmeye**, büro faaliyetlerinin koordinasyonunu ve iletişimini destekleyen ofis otomasyonu **bilgiyi iletmeye** ve programlanamayan sorunların çözümünde karar alıcının işini kolaylaştıran, karar destek sistemleri **kararı değerlemeye** yardımcı olmaktadır.¹¹³ Bu sistemlerin kurulması ve işletimi günümüzdeki yeni teknolojiler sayesinde eskiye oranla, çok daha kolay ve daha ucuz uygulanabilir bir hale gelmiştir. Ortak veri tabanı uygulamalarıyla yukarıda sayılan ve bilginin paylaşımını ve değerlendirilmesini kolaylaştıran sistemler birbirlerine uyumlu olarak çalıştırılabilmektedir.

Bankalarda, yeni teknolojilerin en çok uygulandığı, yönetime karar vermelerinde yardımcı olan araç, veri tabanı sistemleridir. Bu sistemlerde müşteri bilgileri veri olarak tanımlanmaktadır. Müşteri bilgilerinin karşılaştırılmasına ve yeni hizmetlerin hazırlanmasına olanak sağlayan, banka yönetiminin her konuda karar almasını kolaylaştıran, hızlandıran ve etkinleştiren altyapı, veri tabanı sistemleridir. Milyonlarca veriyi kısa sürede işleyen bilgisayarların devreye girmesi, bankacılık hizmetlerinin daha düşük maliyetlerle yapılmasını sağlamış ama birçok banka çalışanının da işsiz kalması sonucunu doğurmuştur.¹¹⁴

¹¹² KOÇEL, s.60.

¹¹³ A.Nurhan ŞAKAR. *Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretimde Bilgi Sistemi*, (Eskişehir: Anadolu Ün. AÖF Yay., 1997), s.12.

¹¹⁴ Peter S. ROSE. *Commercial Bank Management*, 3rd Ed., (Boston: Mc Graw-Hill Comp. Inc., 1996), s.20.

Veri tabanı sistemlerinin banka yönetimine kazandırdıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Veri tabanında sorgulama yapılarak banka yönetimi doğru risk yönetimini uygulayabilmektedir. Sözgelimi, geçmişe yönelik değerlendirme sonucu, riskli müşterilere farklı bir orandan kredi verirken, risk puanı düşük olan müşterilere farklı bir orandan kredi verebilir. Böylece yönetim kredi portföyünü anında izleyebilir. Bankanın günlük açık pozisyonuna göre kredi politikalarını gözden geçirebilir.
- Bütün şubelerdeki mevduatlar ve bankanın yükümlülükleri veri tabanı sistemleriyle takip edildiği için, bankanın bütün kaynakları etkin bir şekilde değerlendirilir. Bu sayede bir şubede fonların atıl bir şekilde durması önlenir.
- Banka yönetimi veri tabanı sayesinde, müşterilerinin profil bilgilerini bildiği için onlara doğum günü, evlenme yıldönümü gibi özel günlerinde bir kutlama mesajı vb. göndererek promosyon faaliyeti yürütebilir. Ayrıca, araç kredisiyle yeni araba alan bir müşteriye sigorta yaptırmak gibi çapraz satış faaliyeti uygulayabilir.
- Hisse senedi işlemleri ya da kredi kartı harcamaları belirli bir hacmi geçen müşterilere farklı bir komisyon uygulayarak, çeşitli hediyeler vererek müşteri bağlılığı sağlanabilir.
- Yatırım fonları veri tabanı sistemleri sayesinde yönetilir. Fonda biriken paranın günlük olarak ne kadar arttığı ya da azaldığı, bunların nasıl değerlendirileceği, yönetileceği kararları bu sistemler sayesinde belirlenir.
- Veri tabanı sistemlerinin kredi verme ya da kredi kartı kullanımında yönetime çeşitli getirileri vardır. Sözgelimi, kredi konusunda sicili kötü olan ya da kötü niyetli bir müşteri bankaların “merkezi kara listesi”ne girer. Bu müşterinin farklı bankalara başvurularında ona kredi kartı dahil her tür hizmetin verilmesi, bankanın zarara uğraması önlenir. Benzer şekilde kredi kartı kaybolduğunda ya da çalındığında 24 saat hizmet veren servislerle müşterinin haber vermesinden hemen sonra kartın kullanımı kapatılır.
- Veri tabanı sistemleri, bir müşterinin aynı hesabına çeşitli yollardan ulaşip işlem yapmasına olanak tanır. Müşteri şubeden, internetten, cep telefonu ya da televizyon aracılığıyla kendi hesabına ulaşip çeşitli hizmetleri kullanabilir.

İnternet gibi yeni teknolojilerle kullanımı artan veri tabanı sistemleri, bankaların karar verme sürecini kolaylaştıracağı gibi faaliyet alanlarını da genişletecektir. Bu konuda

Michigan Üniversitesi İşletme Okulu Profesörü ve The Acer Group'un danışmanı Artur Yeung şöyle demektedir:¹¹⁵

“Gelecekte inanıyorum ki bankalar açısından en önemli varlık veri tabanı olacaktır. Bankacılar diğer endüstrilerle karşılaştırıldığında müşterileri hakkında çok şey öğrenebilmektedirler. Tüketici eğilimlerinden, alışkanlıklarına ve harcama düzeylerine varıncaya kadar birçok şeyi biliyorlar. İşte bu veri tabanı ile bankalar gelecekte şimdikinden çok daha fazla farklı işlemler yapabilecek. Bankalar diğer şirketlerle işbirliğine giderek hem bu veri tabanını genişletecek hem de bu işbirliğinden tüm taraflar önemli kazançlar elde edeceklerdir. Bu anlamda geleceğin bankaları günümüzün bankaları gibi olmayacaktır, onların rekabet avantajı ellerindeki müşteri veri tabanına bağlı olacaktır.”

Yeni teknolojilerle bankacılık, bankada kâğıt ve kalem ile yapılan işlemleri en aza indirmiş, bütün işlemlerin elektronik ortamda yapılmasına olanak tanımıştır. Arthur Andersen adlı danışmanlık şirketinin yaptığı “2000’li Yıllarda Türk Bankacılık Sistemi” adlı araştırmanın sonuçları da yeni teknolojilerin banka yönetimine katkılarını doğrular niteliktedir.¹¹⁶ Araştırma sonuçlarına göre ankete katılan banka yöneticileri “2000’li yıllarda teknolojinin etkili olacağı alanlar nelerdir?” sorusuna en çok şu iki seçeneği işaretlemişlerdir:

- Müşteriye sunulan hizmet kalitesini artırma
- Yönetime sunulan bilginin düzeyini geliştirmek

Günümüzde artık yönetici karar verecek ve diğer çalışanlar bu kararı uygulayacak anlayışı yerine, kararları, işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. “Personeli güçlendirme” ya da “yalın yönetim” olarak nitelendirilen bu eğilim, karar vericileri işin fiilen yapıldığı noktalara yaklaştırmayı amaçlamaktadır. Bu eğilim yetki devrinden farklı bir yaklaşımdır. Bugün banka şubelerinde çalışan müşteri temsilcileri para yatırma, çekme, kredi, borsa, sigorta işlemleri gibi bütün işlemleri yapmakta yetkilidirler. 1980’li yıllarda müşteri farklı işlemleri yaptırmak için şube içinde farklı birimleri dolaşmak zorundaydı. Yeni teknolojilerle günümüzde banka personeli yetkilendirilmiş, hatta bu yetki müşteriye geçmiştir. Dolayısıyla eskiden banka

¹¹⁵ “Bankacılığın Geleceği Veri Tabanında”, **Active Line**, (kasım 2000), s.72.

¹¹⁶ ANDERSEN, s.66.

şubesinde 20 dakikada yapılan standart bir işlem günümüzde 2 dakikaya inmiştir. Öte yandan günümüzde banka müşterileri tasarruflarını yatırmak ya da başka birtakım bankacılık işlemleri için banka şubelerine dahi gitmeden bunları internet, cep telefonu, televizyon aracılığıyla yapabilmektedirler.

2.2. İnsan Kaynakları Politikası Üzerindeki Etkiler

Teknoloji ve işletmenin örgüt yapısına etkileri konusunda çalışan birçok araştırmacı, yeni teknolojilerin orta düzey yönetici sayısını düşürdüğünü, alt düzeylerde, tekdüze işler yapan kimi büro personelinin sayısını azalttığını öne sürmektedir. Sözgelimi Steward, kimi durumlarda üçte bir düzeyine ulaşan bu personel tasarrufunun, işletmenin örgütsel yapısını oluşturan bölümleri küçülttüğünü saptamıştır.¹¹⁷

Teknolojik değişmelerin çalışanların iş yapma şekillerini etkilediğini vurgulayan Leavitt ise, yöneticilerin işbölümünü, sorumlulukları ve iş akışını kullanarak organizasyon yapısını değiştirebileceklerini iddia etmektedir. Böylece yöneticiler, üretimi artırabilir ve çalışanların moralini yükseltebilirler. Leavitt, organizasyon yapısı ile uyumsuzsa teknolojik değişmelerin genellikle zor uygulandığını ve bu gerçeğin sosyo-teknik yaklaşımın uygulanmasına zemin hazırladığını öne sürmektedir.¹¹⁸

Çalışanların direnci, bu konularda çalışan araştırmacıların ortak olarak üzerinde durdukları en önemli konulardan biridir. Sözgelimi Davis, değişimin zirvesindeyken teknolojik değişime karşı engellerin meydana geldiğini ortaya koymuştur. Barton ve Kraus, değişime direncin akılcı olup olmadığını ve örgüt içinde bir denge sağlayıp sağlamadığını tartışmışlardır.¹¹⁹ Davids ve Martin çalışanların değişime dirençlerinin iş yavaşlatmaya, düşük morale, yüksek maliyetlere ve hatta sabotajlara bile yol açabildiğini savunmuşlardır.

¹¹⁷ Hayri ÜLGEN. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, 2.B. (İstanbul: İşletme Fak. Yay., 1990), s. 214.

¹¹⁸ Alan H. ANDERSON ve Dennis BARKER. **Effective Enterprise and Change Management**, (Cambridge: Blackwell Pub. Inc., 1996), s.26 içinde, H.J.LEAVITT. **New Perspectives in Organisation Research**, Wiley, New York: 1964.

¹¹⁹ L.D. BARTON ve W.A. KRAUS. "Implementing New Technology", **Harvard Business Review**, (haziran-temmuz 1985), s.103.

Chattopadhyay ve Pareek yeni teknolojiler ilk uygulanmaya başlandığında toplam verimliliğin düşeceğini, çünkü çalışanların yeni teknolojiyi kabulüne ilişkin dirençlerinin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Zamanla çalışanların yeni teknolojiyi kullandıkları oranda benimseyeceklerini ve ona karşı davranışlarının olumlu yönde olacağını savunmaktadırlar. Araştırmacılar, değişime direnci en aza indirmenin, yeni teknolojilerin yararlarını çalışanlara açıklamak olduğunu vurgulamaktadır.¹²⁰

Kotter ve Schlesinger, yeni teknolojileri uygulayan bir işletmede işleriyle ilgili var olan çıkarlar bozulacağı için çalışanların hayal kırıklığına uğrayacaklarına değinmektedirler. Onlara göre bu neden, işletmede etkinlik seviyesinin düşmesi ve üretim maliyetlerinin yükselmesiyle sonuçlanır.

Kotter ve Schlesinger yeni teknolojileri uygulamaya başlamadan önce kimlerin değişime hangi nedenden ötürü direnç gösterebileceklerini tahmin edip, sistematik bir şekilde bunu değerlemek ve önlem almak gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu araştırmacılara göre çalışanlar değişime,

- Değişimin ne olduğunu anlamadıklarında,
- Değişimin götürülerinin getirilerinden fazla olduğuna inandıklarında,
- Değişime, yeni koşullara uygun yetenek ve davranışlar geliştiremeyeceklerine inandıklarında

direnç gösterirler. Direncin üstesinden gelmenin en yaygın yolu, çalışanları eğitmektir. Böylece çalışanlar değişimin gereğine inanırlar. Eğitim süreci birebir görüşmeleri, gruplara sunuşları, toplantıları, raporları vb. faaliyetleri içerir. Araştırmacılar, değişimin yürütülmesinde çalışanların katkıda bulunmasının direnci azaltacağını ve çalışanlara yeni yetenekler geliştirilebilmeleri için fırsat vererek, bireysel ve grup ödülleri koyarak vb. teşviklerle destekleyici olmanın da bu konudaki diğer önlemler olacağını öne sürmektedirler.¹²¹

¹²⁰ S.CHATTOPATHYAY ve U.R.PAREEK. **Implementation of Change in Organizations, Managing Organizational Change**, (Oxford: 1982), s.76.

¹²¹ John P. KOTTER ve Leonard A. SCHLESINGER. "Choosing Strategies For Change", **Harvard Business Review**, (mart-nisan 1979), s.106-114.

bu değişkenler arasındaki etkileşimi gösterir. Bu dört değişken arasındaki uyum derecesi, işletmenin çeşitli boyutlardaki performansını etkiler. Bu çerçeveye göre:

- Çalışanlar değişime, yeni koşullara uygun yetenek ve davranışlar geliştiremeyeceklerine inandıklarında direnç gösterirler.
- Bir işletmenin teknolojisi, değişim konusunda, hem faaliyetlerini hem de yönetsel yapılarını etkiler.
- Teknolojik değişim, tasarım ve üretim faaliyetlerini etkiler ve değişimi gerekli kılar.
- Sonuç olarak, çalışanların görevleri yeniden tasarlanmalıdır.
- Başarılı bir performans için işletme, teknoloji yapı ve işgörenler arasında en iyi uyumu sağlamak zorundadır.

İşletmelerdeki çalışanları “bilgi işçileri” olarak nitelendiren Drucker, gelecek on yıl içinde bilgi işçisi ve bilgi işçisinin verimliliği konularının iş hayatındaki en önemli konular olacağını ve bunların ekonomik sistemin yapısında önemli değişikliklere neden olacağını söylemektedir.¹²³ Drucker, bilgi işçilerinin yönetimiyle ilgili olarak da:¹²⁴

“Bilgi işçilerinin işletmedeki hiyerarşi içinde konumları nerede olursa olsun, kendi alanlarında işverene üstündürler. O halde bilgi işçisi ast olmaktan çok meslektaş ve iş arkadaşıdır. Öyle de yönetilmesi gerekir.”

demektedir. Bu anlamda yeniden yapılanma (re-organizasyon), küçülme (dowsizing), kademe azaltma (delayering) gibi birbirleriyle çok yakından ilgili yönetim kavramlarına işaret eden Drucker’a göre organizasyon yapısındaki her ilave kademe, veri ve bilginin sağlıklı bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini yüzde 50 azaltmakta ve iletişim kanallarında “gürültü” yaratmaktadır.¹²⁵ Drucker’ın görüşlerinden sonuç olarak basık organizasyon yapısının hızlı karar alan bir işletmenin koşulu olduğu çıkartılabilir.

Yeni teknolojilerin uygulanması bütün işletmelerin insan kaynakları politikasını etkilemiştir. Bazı işletmeler dönemin en gelişmiş bilgisayarlarını satın alarak etkili bir bilgi işlem sistemi kurar. Ancak öncelik makineye verildiği, kaynakların büyük bölümü

¹²³ DRUCKER. 21.Yüzyıl İçin ..., s.174.

¹²⁴ Peter F. DRUCKER. *Yeni Gerçekler*, 4. B., (çev. B.KARANAKÇI), (İstanbul: T. İş Bankası Yay., 1994), s. 184.

¹²⁵ KOÇEL, s.333 içinde, Robert TOMASKO. *Downsizing: Reshaping the Corporation for Future*, (New York: Amacom, 1990), s.27.

bu alımın finansmanına harcandığı için bu cihazları işletecek, girdi yükleyecek ve geliştirecek insanların işe alımına ve eğitimine aynı önem verilmediği takdirde sonuç başarılı olmaz.

Yeni teknolojileri bir internet sitesi açmak, web adresi almaktan ibaret sayan bir anlayışa sahip olan işletmeler de aynı hatayı yapar. Teknolojik düzey yükseltmek istendiğinde, yeni teknolojileri kullanma niyeti ortaya çıktığında, ilk hazırlık çalışmalarının insan kaynakları sisteminde yapılması gerekmektedir. Bu konudaki eğitim çalışmalarına erken başlanması atıl kapasiteyi önler. Yeni teknolojileri kullanma işletmenin mevcut çalışmalarının yeniden örgütlenmesini ve iş süreçlerinin yenilenmesini zorunlu kılmaktadır.¹²⁶ Dolayısıyla son 50 yılda işletmelerin insan kaynakları birimlerinde önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler şöyle özetlenebilir:¹²⁷

“1950’li yıllarda çalışanlarla ilgili işler muhasebe ve mali işler bölümlerinde görevli bir iki kişi tarafından yürütülürdü. 1960’lı yıllarda idare birimlerinde ayrı bir odada çalışan personel servisleri kuruldu. 1970’li yıllarda bu birimlerde bilgili uzman kişiler zaman ve hareket ettikleri gibi yöntemler üzerine araştırma yapıyorlar, verimliliği artırmanın yollarını arıyorlardı. Ancak çalışmalar “insan” değil, “iş” odaklıydı. 1980’li yıllarda çalışanları daha yüksek verim ve kaliteye yöneltmek için teşvik önlemleri araştırılıyordu. 1990’lı yıllarda insan kaynakları birimleri kurulmaya başlandı. Bu birimlerde çalışanların sorunları tartışılıyor, hem çalışanı, hem de işletmeyi gözetken çözüm yolları araştırılıyordu. Bordro ve benzeri zahmetli işleri bilgisayarlar yapınca, birim çalışanları uzmanlaşmaya vakit buluyor çalışanların memnuniyeti de temel işlevler arasına giriyordu. 2000’li yıllara gelindiğinde ise insan kaynakları kariyer planlaması, eğitim, yönetici geliştirme gibi fonksiyonları yerine getiren çağdaş bir nitelik kazanmış ve elektronik insan kaynakları sistemlerini, on-line işe alma yöntemlerini uygulayan bir birim olmuştur. Şekil 12 bu gelişmeleri göstermektedir.”

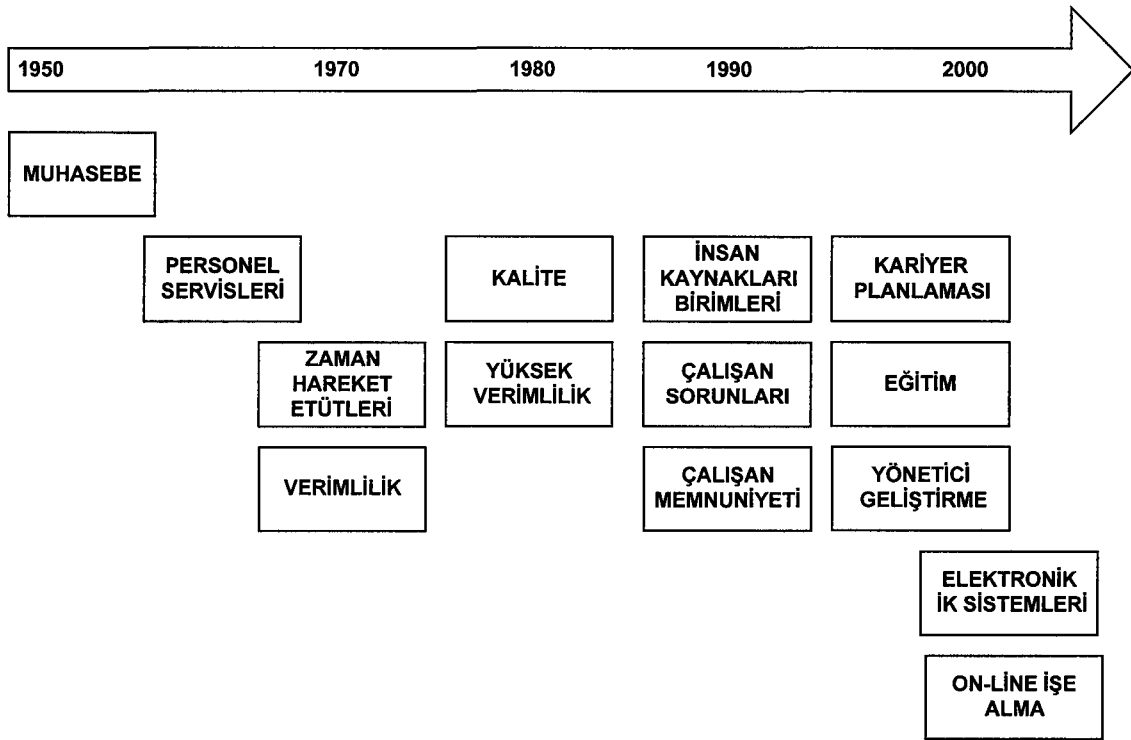
Günümüzde birçok işletme, insan kaynaklarına ait bilgileri saklamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini bir başka ifadeyle insan kaynakları yönetim bilgi sistemlerini kullanmaktadır. Bu sistemler sayesinde insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zaman ve masraflarda önemli tasarruflara giden

¹²⁶Arthur ANDERSEN. 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (İstanbul: Sabah Yay., 2000), s.89.

¹²⁷ ANDERSEN, s.21-23.

işletmeler, istenen bilgilere kolay ulaşılmasını ve bilgilerin çeşitli analizlerle düzenli olarak raporlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, insan kaynakları bilgilerinin yöneticiler için kolay ulaşılır hale gelmesiyle artık en küçük bir bilgi için personel müdürüne danışılmasına gerek kalmamaktadır.

Şekil 12. İnsan Kaynakları Biriminin Gelişimi



Özellikle internetin de iş hayatına girmesiyle internete de entegre olan bu sistemlerle işletmeler, web sitelerinde kendilerine nitelikli personeli çekmek amacıyla işletmeyi tanıtmaya, sağladıkları iş olanaklarını duyurma ve iş başvurularını toplama şansına sahip olmaktadır.

Günümüzde birçok banka maliyet ve zaman avantajı sağlamasından ötürü online işe alma yöntemini, geleneksel işe alma yöntemine tercih etmektedir. Bu eğilim Türkiye'deki bankalar için de geçerlidir. Eylül 2001 itibarıyla, Türkiye'de 13 banka (Garanti Bankası, İktisat Bankası, Yapı Kredi Bankası, Akbank, Bayındır Bankası, Demirbank, İş Bankası, Denizbank, Dışbank, Finansbank, Etibank, Osmanlı Bankası, Toprakbank) internet sitesi üzerinden iş başvurusu kabul etmektedir. Ayrıca internet ya

da geleneksel yolla, bankaya yapılan iş başvurusunun sonuçları ile ilgili bilgiler internet üzerinden alınabilmektedir.

Sonuç olarak yeni teknolojiler bütün işletmelerde olduğu gibi bankalarda da işlerin yapılış biçimini, çalışma ortamını değiştirmiştir. Bu teknolojiler sayesinde müşteriler artık bankaya gitmeden, herhangi bir zaman ve mekan kısıtlaması gözetmeksizin işlerini kendileri görmektedirler. Ayrıca gün sonu hesap kapama ya da 3'er aylık bilançoları hazırlama gibi diğer işler birbirlerine bağlı bilgisayarların kullanımıyla, eskiye oranla çok daha kısa zamanda ve kolay hazırlanmaktadır. Doğal olarak bankaların insan kaynakları politikaları da yeni teknolojilerin uygulanmasından etkilenmiştir. Dolayısıyla günümüzde banka çalışanlarının bilgisayar ve bağlı teknolojileri kullanabilen, eğitim seviyesi yüksek, kalifiye personel olması beklenmektedir.

Yeni teknolojilerin bankaların insan kaynakları politikalarına etkilerini incelerken öncelikle şube ve personel sayısında ve niteliğinde ortaya çıkan değişimler, daha sonra personel eğitiminin sürekliliği ve son olarak unvanlarda görülen değişimler aşağıda incelenmektedir.

2.2.1. Şube-Personel Sayısında ve Niteliğinde Ortaya Çıkan Değişim

Yeni teknolojilerin işletmelerde işlerin yapılış biçimini, çalışma ortamını değiştirdiği bilinmektedir. Bununla beraber bir işletmedeki personeli sayı ve nitelik olarak etkilediği de görülmektedir. Yeni 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 koymaktadır. Aynı zamanda, bilgisayarlaşma süreci üst yönetimin sürekli desteği ile yerleşip istikrarlı bir gelişme kazandıktan sonra aksine personelde iş doyumunun arttığını da göstermektedir. 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 verimliliğin arttığına dair örnekler yer almaktadır.

Bankalarda yeni teknolojilerin kullanımı eğitim düzeyi düşük ya da yabancı dil bilme, bilgisayar kullanma becerileri olmayan çalışanlar için işsizlik sorunu yaratmaktadır. Bankalar günümüzde yeni eleman gereksinimlerini de yukarıda sayılan nitelikleri taşıyan kişiler arasından yapmaktadır. Dolayısıyla yeni hizmetleri verimli bir şekilde işletecek nitelikli banka çalışanlarına ihtiyaç artmıştır. Başka bir deyişle, teknolojiye dayalı iş ortamı bankalarda kalifiye personel ihtiyacını artırmıştır.

Tablo 16. Türk Bankacılık Sektöründe Çalışanların Eğitim Seviyesi

Bitirdiği Okul	1995					2000				
	İlkokul	O.Öğretim	Y.Öğretim	Y.Lisans ve Dr.	Toplam	İlkokul	O.Öğretim	Y.Öğretim	Y.Lisans ve Dr.	Toplam
Sayı	8.459	89.737	44.426	2.171	144.793	3.782	85.672	77.637	3.310	170.401
Yüzde	6	62	31	1	100	2	50	46	2	100

Kaynak: Bankalarımız 1995 ve 2000.

Günümüz Türk bankacılık sektöründe çalışanların eğitim düzeyi artmıştır. Lise mezunlarının herhangi bir bankada iş bulması neredeyse olanaksız hale gelmiştir. Bankalar, güvenlik personeli için bile iş ilanı verdiklerinde en az iki yıllık yüksekokul ya da üniversite mezunu adaylara şans vermektedir. Son 5 yılda, Türk bankacılık sektöründeki personel profilinin değişimi de bu sonucu doğrular niteliktedir. Tablo 16 incelendiğinde, 1995-2000 yılları arasında ilköğretim kurumlarından mezun olmuş personel oranında azalma, yükseköğrenim görmüş ve lisansüstü eğitimini tamamlamış personel oranında bir artış gözükmektedir. Sözelimi, yükseköğrenim yapmış personel oranı 5 yılda yüzde 50 artarak yüzde 46'ya ulaşmıştır. 2000 yılı sonu itibarıyla banka çalışanlarının yarısının yükseköğrenim mezunu olduğu Tablo 16'da görülmektedir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe çalışanların eğitim seviyelerinin yükseldiği söylenebilir.

Bankaların personel profilinde dikkat çeken bir diğer nokta da bankalarda çalışan kadın sayısının artmasıdır. Tablo 17'nin gösterdiği gibi, Türk bankalarında çalışan kadın personel oranı 1995'e göre 2000'de yüzde 10'luk bir artış gösterip, toplam içinde yüzde 41'e yükselirken erkek personel sayısı azalmıştır. Bankalarda özellikle yüzyüze iletişim gerektiren görevlerde kadınların sıklıkla çalıştığı göze çarpmaktadır. Kas gücünün yerini bilgiye bırakmasıyla, bankalarda kadınların da erkeklerle aynı fırsatları yakalaması, başka bir ifadeyle cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması doğaldır. Dolayısıyla bankalarda çalışan kadınların bir kısmının yönetici pozisyonunda olması bu sonucu doğrulamaktadır.

Tablo 17. Türk Bankacılık Sektöründe Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Personel Sayısı	1995			2000		
Cinsiyet	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Sayı	91.302	53.491	144.793	99.744	70.657	170.401
Yüzde	63	37	100	59	41	100

Kaynak: Bankalarımız 1995 ve 2000.

Tablo 18 incelendiğinde, bankacılık sistemindeki şube sayısının arttığı gözükmemektedir. 2000 yılına gelindiğinde toplam şube sayısı bir önceki yıla göre 146 adet artarak 7.837'ye ulaşmıştır. Şube sayılarındaki artış, özel bankalardan kaynaklanmıştır. Kamu bankalarının şube sayılarında ise azalma görülmektedir.

Tablo 18. Türk Bankacılık Sektöründeki Toplam Şube Sayısı

Şube Sayısı	1995	1999	2000
Kamusal Sermayeli	2.875	2.865	2.834
Özel Sermayeli	3.240	3.960	3.783
Fon'daki Bankalar		714	1.073
Toplam	6.244	7.691	7.837

Kaynak: Bankalarımız 1995 ve 2000.

Tablo 18 ve 19 birlikte incelendiğinde, Türk bankacılık sektöründe şube sayısının arttığı buna karşılık personel sayısının azaldığı görülmektedir. Bu durumu iki açıdan değerleyebiliriz: Birincisi, yeni teknolojilerin kullanılması bir şubede ortalama çalışan sayısını düşürdüğü için, banka personel sayısı aynı kaldığı halde yeni şube açarak faaliyetlerini devam ettirebilmektedir. İkinci olarak, yönetimi Fon'da olan bankalar ve kamu bankalarının bazıları kapatıldığı, bazıları birleştirildiği için, şube ve personel sayıları düşürülmüştür.

Tablo 19. Türk Bankacılık Sektöründeki Toplam Personel Sayısı

Personel Sayısı	1995	1999*	2000
Kamusal Sermayeli	72.699	72.007	70.191
Özel Sermayeli	63.010	92.366	70.954
Fon'daki Bankalar			19.895
Toplam	144.793	173.988	170.401

* Fon'daki bankalarda çalışanlar özel sermayeli bankalar grubunda yer almaktadır.

Kaynak: Bankalarımız 1995 ve 2000.

Personel sayısının azalması ya da işten çıkarma Türk bankacılık sektöründe sürekli olarak gündemde olan bir konudur. Sözgelimi, ekonomik kriz nedeniyle Kasım 2000 ve Şubat 2001'de zor duruma düşen bankalar şube ve personel sayılarını tekrar gözden geçirmek zorunda kalmış, krizi küçülme politikası izleyerek aşmayı düşünenler bazı şubelerini kapatmış ve personelinin bir bölümünü de işten çıkarmıştır.

Öte yandan bankalarda değişimi zorlaştıran, yeni teknolojilerin uygulanmasını engelleyen kilit kadrolar var ise, insan kaynaklarını yenileyerek örgüt kültürünü yenilemenin mümkün olacağı görüşü nedeniyle de uzun yıllar bankada çalışanların yeni personel ile değiştirilmesi yoluna gidilmektedir.

Tablo 9 incelendiğinde, 1999 yılında bankacılık sistemindeki personel sayısında önemli bir azalma gerçekleştiği görülmektedir. 1999 yılında 173.988 olan personel sayısı 2000 yılında yüzde 2 oranında azalarak (3.587) 170.401'e gerilemiştir. Banka personelindeki azalmanın kamu-özel bütün banka gruplarında gerçekleştiği söylenebilir.

Özelleştirilme hazırlığında olan kamu bankalarında (Ziraat, Halk, Vakıflar Bankası) ve yönetimi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nda olan bankalarda (Sümerbank, Etibank vb.) şube ve personel sayısının azaltılması bir zorunluluk olarak gözükmemektedir. Adı geçen bankaların satılması, şube ve personel sayılarının rasyonel seviyelere ulaşmasıyla mümkün olacaktır. Sözelimi, Sümerbank çatısında birleştirilen 6 bankanın aynı semt içinde birbirlerine çok yakın birden fazla şubesi ortaya çıkmıştır (Eskişehir, Köprübaşı semtinde Sümerbank adı altında 7 bankanın faaliyet göstermesi gibi). Yönetimi Fon'da olan bankaların şube sayısı, 7.05.2001 itibariyle, yüzde 25 azaltılarak, 1243'den 935'e düşürülmüştür. Aynı dönemde personel sayısı da yüzde 32.6 oranında azaltılarak 26.585'den 17.922'ye indirilmiştir.

Kamu bankalarında, politik tercihlerle yıllarca gereğinden fazla istihdam yapılmış ve atıl şube açılmıştır. Verimsiz olan şubeler kapatılmadan ve atıl personel işten çıkarılmadan kamu bankalarının satışı mümkün gözükmemektedir. Dolayısıyla Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri sonrası yeniden yapılanma sürecinde olan Türk bankacılık sektöründe kamu olsun, özel olsun önemli bir istihdam düşmesi yaşanmaktadır.

Yeni teknolojilere uyum süreci geçiren bankalar, ellerindeki personel profilini gözden geçirmekte ve teknolojiye uyum konusunda başarısız olan personelin işten ayrılmasına çeşitli yollardan zemin hazırlamaktadır. Bu kişilerden erken emekli olanlara fazla emekli ikramiyesi vererek onların emekliye ayrılmasını teşvik etme, çalışanların tazminatlarını ödeyerek işten çıkarma... gibi.

Ancak bu yeniden yapılandırma ve özelleştirme çalışmalarının bankacılıkta kullanılmaya başlayan yeni teknolojilerle doğrudan ilgisi yoktur. Yeni teknolojiler, doğal olarak bir kısım çalışanın atıl kalmasına neden olmaktadır fakat uygulamada insan kaynakları stratejilerini doğru yapılandıran, nitelikli işgücü istihdam eden bankalar yeni teknolojileri uygulama sürecinde çalışan sayılarını korumaktadır. Dünyada yeni teknolojileri uygulama sürecinde farklı örnekler olmasına rağmen*, Türkiye'de yeni teknolojileri uyguladığı için istihdam politikasını değiştiren bankalar genellikle işe alım

* İngiltere'de faaliyet gösteren Barclays Bank, internet bankacılığı hizmetini devreye sokmasıyla birlikte 2000 yılı başında 171 şubesini kapatmıştır. "As Many Clunks As Clicks for Online Bankers and Insurers", *Financial Times*, (4.09.2000), s.7.

sürecinde yaptıkları değişikliklerle (yeni personel almama ya da aday personelin niteliklerini yeni teknolojilerin uygulanmasına paralel yükseltme gibi) yetinmektedir. Sözelimi Akbank Genel Müdürü Zafer Kurtul bu konuda şöyle demektedir:¹²⁸

“15 ay sürecek bir yeniden yapılandırma projesinin henüz başındayız. Bu aşamada işleri basitleştireceğiz, bürokrasiyi azaltacağız. Bu aşamada servis kalitesini artırıp yeni ürünler sunacağız. Müşteri ihtiyaçlarına daha etkin cevap vereceğiz. Stratejilerimizi daha kolay ve hızlı uygulayacağız. Tüm bunlar olurken, personel ve şube sayısında bir azalış değil artış öngörüyoruz. Ancak şube yapılarında bir değişim olabilir, şu anda tek tip şube diyebileceğimiz bir yapı var. İleride daha farklı tiplerde şubeler olacaktır.”

Bankalarda yeni teknolojilerin uygulanmasıyla terfide kıdem anlayışı, yerini bilgi ve beceriye bağlı performans ölçümüne bırakmaktadır. Bazı bankalar çalışanlarına fırsat eşitliği tanımak ve personelin kişisel gelişimini sağlamak için kariyer yönetimi uygulamaktadır. Sözelimi Garanti Bankası’nda, yılın başında çalışanlar ve yöneticileri kendi görevlerine göre hedefler belirlemektedir. Bu hedefler yıl içinde takip edilip gerekli değişiklikler, yönlendirmeler yapılmaktadır. Yılın sonunda hedefler, gerçekleştirilenlerle karşılaştırılarak performans düzeyi belirlenmekte, bir üst göreve geçebilmek, görev tanımının gerektirdiği bilgi, deneyim gibi özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir.

Bu durum bankalarda yıllardır benzer şekilde iş görmeye alışmış personelin işsiz kalmasına yol açmaktadır. Ayrıca bilgi ve becerinin öne çıkmasıyla banka yöneticilerinin yaş ortalamasının da düştüğü gözlenmektedir. 1980’li yıllarda banka yöneticilerinin çoğu ortalama 50’li yaşlarının üzerindeydiler. Bankacılık sektöründe yaşanan teknolojik ilerlemelere paralel olarak günümüzde banka yöneticilerinin yaş ortalaması 40 yaşın altına düşmüştür. 28 bankayı kapsayan bir araştırmaya göre¹²⁹ Türkiye’deki banka genel müdürlerinin yaş ortalaması 40’ın altına inmiştir.

Yeni teknolojilerin uygulanmasıyla günümüzde banka şubelerinin de nitelikleri değişmiştir. Müşteriler her ne kadar işlemleri şube dışında yapsalar da banka şubeleri

¹²⁸ “Piyasaya 4-5 Banka Egemen Olacak”, **Capital**, (haziran 2001), s. 157.

¹²⁹ “Bankacılıkta Yeni Profil”, **Radikal** (3.1.2001), s.14.

müşterilerin yüz yüze ilk temas kurdukları noktalardır. Dolayısıyla müşterilerin edinecekleri ilk izlenim ile daha sonra bu kanaldan sunulacak hizmetlerin kalitesi, müşteri tatmini ve buna bağlı müşteri sadakati anlamında banka şubeleri son derece önemlidir.

Bankalar her işin her şubede yapıldığı bir anlayıştan “uzman şube” anlayışına geçmektedir. Uzman şubelerin amacı, her müşteriye kendi ihtiyaçları yönünde aynı hızda, aynı kalitede hizmet vermektir. Sözgelimi, Garanti Bankası’nda bugün yedi tip şube vardır. Bunlar:

1. **Kurumsal şube:** Genel müdürlük tarafından belirlenen büyük ölçekli işletmelere her türlü bankacılık hizmeti verilmektedir.
2. **Ticari şube:** Ticari işletmelere ve işletme sahiplerine bankacılık hizmeti verilmektedir.
3. **Karma şube:** Ticari işletmelere ve işletme sahiplerine olduğu kadar bireysel müşterilere bankacılık hizmeti verilmektedir.
4. **Bireysel şube:** Bireysel müşterilere bankacılık hizmeti verilmektedir.
5. **Açık şube:** Bireysel müşterilere standart bankacılık hizmeti verilmektedir.
6. **Yatırım merkezleri:** Yatırım portföylerini değerlendirmek isteyen müşterilere özelleştirilmiş yatırım hizmetleri sunulmaktadır.
7. **Serbest bölge şubeleri:** Serbest bölge mevzuatı çerçevesinde yer alan bankacılık işlemleri yapılmaktadır.

Garanti Bankası Açık Şube uygulaması ile, temel bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşmış, formalitesi olmayan özel banka şubesine müşterilerin az miktarda parayla bile yatırım yapmasına olanak tanımıştır. Sloganı “1 lirası olana da 1 milyarı olana da aynı kalitede hizmet vermek”tir. Banka, yatırım maliyeti de diğer şubelere göre ucuz olan bu şubelerin sayısını 2002 yılında 100’e çıkarmayı hedeflemektedir. Akbank ise, Private Banking şubesi ile yüksek gelir grubundaki müşterilerine özel bir hizmet sunmayı hedeflemektedir. İlk olarak İstanbul Etiler’de faaliyete geçen Private Banking Şubesi en az 500 bin dolar birikimi olan ve standart bankacılık hizmetlerinin yanı sıra tamamen kişiye özel çözümler bekleyen müşteriler için geliştirilmiş şubedir.

Günümüzde banka şubeleri görsel açıdan bir dönüşüm geçirmektedir. Bankalar modern mimarinin, kurumsal kimlikle içiçe geçtiği mekânlar yaratmaktadır. Çağdaş ve sağlıklı

yaşamın bir gereği olarak bankaların tasarımında, dekorunda, mimarisinde yeni uygulamalar göze çarpmaktadır. Sözgelimi, binalarda kullanılan yer döşeme malzemesinden, bardaklara kadar çoğu donanım, çevreye ve sağlığa uygun şekilde tasarlanmaktadır. Belirlenen yerler dışında sigara içilmemektedir. Sıcak yaz günlerinde havayı soğutan klimalar, havayı toz tanelerinden ayıran ve iyonize eden hava temizleme üniteleri banka binalarında kullanılmaktadır. Günümüz banka şubelerinde çalışan ile müşterinin göz hizasında iletişim kurmasına, aydınlatmaya ve gürültü seviyesinin belirli oranlarda tutulmasına dikkat edilmektedir.¹³⁰

Geçmişteki banka şube düzeninde, kuyrukların oluştuğu bir fuaye, fuyenin dibinde gişevetne-bankolar mevcuttu. Bu alanın arkasında back office adı verilen işlem odası ve etrafta müşteri temsilcilerinin masaları bulunurdu. Günümüzün şube düzeninde ise girişte ATM ve kioskaların bulunduğu bir alan yer almaktadır. Bu alana müşterilerin aracı kullanmaksızın işlem yapabilecekleri “self servis alanı” denilebilir. Günümüzün klasik şubeleri ise diğer köşede yer almaktadır. Bu iki alan arasında kalan bölümde ise, hizmetlerin video, projektor vb. araçlarla tanıtıldığı satış alanları bulunmaktadır.¹³¹

Müşterinin sıkılmadan, şubede daha fazla vakit geçirmesini sağlamak amacıyla banka şubelerini mağaza tarzı mekânlarla çevirmek “mağaza gibi banka” uygulamasına geçmek bir diğer uygulamadır. Portekiz’in en büyük bankası Banco Commercial’in yaptığı gibi. Japonya’daki Suruga Bank ise, kahve dükkanı zinciri Starbucks ile anlaşarak banka içinde cafe ya da fast food restoranları açmıştır. Amerika’daki Wells Fargo ile İngiliz Abbey National Bankası da aynı yöntemle hizmet sunmaktadır. İki ayrı bankayı tek şubede birleştiren yaklaşım ise İngiltere’de uygulama alanı bulmuştur. Britannia ve Yorkshire Building Society Bankaları günlük işlemlerin yapıldığı şubeleri bir araya getirmiştir. Böylece hem maliyetlerden tasarruf edilirken hem de iki bankada birden hesabı bulunan müşterilere kolaylık sağlanmıştır. Bankalar ayrıca bu şekilde birbirlerinin iletişim alt yapılarından yararlanma fırsatı yakalamıştır.¹³²

¹³⁰ “Şube Tasarımında En Son Trendler”, *Capital*, (mart 1999), s. 179.

¹³¹ “Şube ...” s. 180.

¹³² “Yarının Şubeleri”, *Capital*, (mayıs 2001), s.161.

Bankaların internet bankacılığı hizmeti verdikleri internet şubeleri de, çalışan bir web sitesi tasarlamak ve uygulamaya koymak anlayışının ötesine gitmektedir. İnternet şubeleri, müşteriye internet bankacılığı, wap, palm, kiosk vb. diğer kanalları kullanma konusunda eğitmektedir. Bu açıdan internet şubeleri daha çok eğitici, öğretici platformlar haline getirilmektedir. İyi tasarlanmış bir şubede müşteri aynı soruyu sormak için bir daha şubeye gelmek zorunda kalmaz. Dolayısıyla internet şubeleri işlem merkezi olmaktan çok müşteri edinme, bilgilendirme merkezi olarak tasarlanmaktadır.

Sonuç olarak bankalar günün ve geleceğin beklentilerine uygun hizmet sunabilmek için teknolojik alt yapılarını ve iş süreçlerini gözden geçirmektedir. Dolayısıyla en yeni teknolojileri satın almak, web sitesi açmak ya da cep telefonu, televizyon, palm vb. araçlarla bankacılık hizmetleri vermek yeterli olmamaktadır. Önemli olan bu yeni teknolojilere uyumlu çalışabilecek insan kaynaklarına sahip olmak, bilgiyi başarıyı ödüllendiren, kişisel gelişimi destekleyici bir insan kaynakları politikası yaratmak, yönetim ve organizasyon politikalarını yeni teknolojilere uyumlu olarak değiştirmektir.

2.2.2. Yönetici ve Personel Eğitiminin Sürekliliği

Bilgi toplumunun oluşum sürecinde en önemli üretim faktörü bilgi olduğundan işgücünün niteliğinin yükseltilmesi ve gelişmiş bir iletişim altyapısına sahip olmanın önemi artmaktadır. Bu nedenle yirmi birinci yüzyılda gelişmekte olan ülkelere en büyük katkı insan kaynaklarına yatırım ve altyapının iyileştirilmesi olacaktır.¹³³

Personelini geliştirmeyi öncelikli gören, öğrenmeyi teşvik eden, kurum içi ve dışı iletişimi etkin yapılandıran organizasyonlar bilgiyi bulma, kullanma ve paylaşma konularında başarılı olmaktadır.

Bankacılık sektöründe ayakta kalmanın, hizmette ve teknolojiye yeniliklere uyum sağlamanın yolu sürekli gelişme ve öğrenme süreci ile mümkündür. Çalışanların mevcut

¹³³ SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA ..., s.2.

işlerini yapabilmeleri ve gelecekteki işlere hazırlanmaları için birtakım yeteneklerini geliştirmeleri, sistemli bir eğitim programı ile mümkün olur.*

Dünyadaki benzerleri gibi Türk bankalarının da kurumsallaşmış bir eğitim yapısına sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle personel işe girdiğinden emekli olana değin, sürekli eğitime tabi tutulmalıdır. Müşterilere eksiksiz hizmet verilebilmesi, çalışanların iyi eğitilmeleriyle mümkündür. Müşterilerin işlemlerini kendileri yaptıkları internet bankacılığında da, eksiksiz hizmet verilebilmesi, 24 saat müşteri sorunlarına çözüm üretilmesi, sorunların bir daha ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler alınması vb. her tür faaliyet eğitilmiş personel sayesinde yapılır.

Günümüzde Türk bankaları yönetici adaylarını henüz işe alım sürecinin başında, özel olarak istihdam etmekte ve Management Trainee (MT) adı verilen programlarda eğitmektedir. Geleceğin yöneticilerini bu yolla sürekli eğitime tabi tutan bankalar, böylece kendi yöneticisini kendi içinden yetiştirmektedir. Bu eğilim doğal olarak eğitimi bankacılık sektöründe çalışma hayatının bir parçası haline getirmektedir. MT sınavında başarılı olan adaylar, kariyerlerine başladıkları ilk günden itibaren “Bankacılık Okulu” vb. adlarla 6-16 ay arasında değişen sürelerde olmak üzere aynen bir yatılı okul öğrencisi gibi genellikle şehir dışındaki birimlerde yetiştirilmektedir. Teori ve pratikten oluşan bu eğitim dönemi sonunda yönetici adaylarının bankacılık kariyerlerine donanımlı bir şekilde başlamaları amaçlanmaktadır.

Türk bankaları, yönetici ve diğer personeli için gerek banka içinde işbaşı eğitimle, gerekse banka dışı kuruluşlar aracılığıyla çeşitli eğitim faaliyetleri (seminer, kurs, vb) organize etmektedir. Sektördeki gelişmeleri yerinde izlemek ve uluslararası bankacılık deneyimi kazanmak amacıyla yurtiçindeki ve yurtdışındaki eğitim kuruluşlarında, üniversite ve muhabir bankalarda staj ve eğitim olanakları sunulmaktadır. Bankaların çalışanlarına uyguladığı eğitim programları yalnızca bankacılık konuları ile sınırlı değildir. Bankacılık dışında yöneticilik, bilgisayar, yabancı dil, MBA, yoğun iş

* Garanti Bankası, insan kaynakları politikasının temellerini şöyle özetlemektedir: “Garanti’nin en önemli aktifi çalışanlarıdır. Çalışanlar, kariyer yollarını kendileri tanımlarlar. İşe yerleştirmeden, eğitime dek her konuda tüm çalışanlarına eşit fırsat tanıyan Garanti, çalışanları arasında var olan farklı bilgi ve becerilere saygı duyar ve bu farkları destekler.”

İngilizcesi vb. konularda çalışanların birikimlerini artırmak için çeşitli eğitim programları uygulanmaktadır.

Tablo 20. Akbank'ın Düzenlediği Eğitim Faaliyetleri

	1998	1999
Toplam Ders Saati	235.377	362.500
Personel Başına Düşen Eğitim Saati	36	55
Eğitimde Geçen Sürenin Toplam Mesaiye Oranı	% 2.3	% 3.6

Kaynak: Akbank web sitesi, 2001.

2001 yılı 3 aylık bilanço verilerine göre Türk bankacılık sektörünün en büyük özel ticaret bankası olan Akbank'ın düzenlediği eğitim faaliyetleri yukarıda, Tablo 20'de görülmektedir. Akbank, bir önceki yıla göre hem personel başına düşen eğitim saatini hem de toplam mesai saati süresi içindeki eğitim süresini artırmıştır. Banka 1999 yılında, işbaşı eğitimler hariç, kişi başına yaklaşık 8 işgünü eğitim faaliyeti düzenlemiştir. Benzer şekilde Garanti Bankası her bir personelin yılda ortalama 14 işgününü eğitime ayırmaktadır.

Yeni teknolojilerin, Türk bankacılık sektörüne getirdiği en önemli yeniliklerden biri de Bilgisayar Destekli Eğitim yöntemiyle internet olanaklarının birlikte kullanılması olmuştur. Banka çalışanları online eğitim sayesinde eğitim programlarına evlerindeki bilgisayarları kullanarak katılabilmektedir. Bu eğitimlerde belirli saatlerde bilgisayarların başına geçen personel, tıpkı bir sınıf ortamındaymış gibi, öğretmene ya da diğer katılımcılara soru sorabilmektedir. Eğitim sonunda belirli testlere tabi tutulan bankacılar isterlerse eğitimi tekrar tekrar izleyebilmektedirler. Bu nitelikler eğitimi interaktif kılmaktadır. Bu sistem sayesinde eğitimler daha az maliyetle, daha çok katılımcıya ulaşabilmektedir ve isteyen istediği yerden eğitim alabilmektedir.*

* Sözelimi, Koçbank 2000 yılından itibaren "Koçbank oryantasyon" ve "muhasabe" eğitimlerini intranet ortamına koymuştur.

2.2.3. Unvanlarda Görülen Değişim

İşletme organizasyonlarında bir organizasyon pozisyonu oluşturulduğunda, bu pozisyona bir ad verilir. Bir pozisyona atanan kişi, tanımlanmış olan işleri yapmaktan sorumludur. Dolayısıyla her pozisyonun bir fonksiyonu (yapacağı işler) vardır. Bu nedenle o pozisyona verilecek unvan, o pozisyonun fonksiyonunu da göstermelidir. Ancak işletmelerde uygulamada şöyle bir sorun ortaya çıkmaktadır: Bir pozisyonun unvanı sadece o pozisyonun fonksiyonu açısından değil, aynı zamanda o pozisyonu işgal edecek kişinin prestijinin de bir tür ifadesi olarak kabul edilmektedir. Yani kişiler, taşıdıkları unvana göre, prestijlerinin ya da güçlerinin arttığı veya azaldığı inancındadır. Bu nedenle organizasyonlarda bazen bir unvan karmaşası görülmekte ya da kişileri tatmin etmek için yeni unvanlar yaratılmaktadır. Başka bir deyişle, fonksiyon itibarıyla çok küçük olan bir pozisyona prestiji büyük sayılan unvanlar verilir hale gelmiştir.¹³⁴ Ayrıca yöneticilikle ilgili terimlerin çoğunun İngilizce kökenli olması ve bunların Türkçe karşılıkları konusunda tam bir uzlaşmaya varılamaması işletme organizasyonlarındaki “unvan” konusunu daha da karışık hale getirmektedir.

Tablo 21. Türk Bankacılık Sektöründe Unvanlar

Geleneksel Unvanlar	Yeni Unvanlar
Genel Müdür	Genel Müdür
Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdür Yardımcısı
Bölge Müdürü	Bölge Müdürü
Şube Müdürü	Şube Müdürü
Müdür Yardımcısı	Yönetmen
II.Müdür	Yetkili
Kıdemli Şef	---
Şef	Uzman
Şef Yardımcısı	---
Memur	Platform Asistanı

¹³⁴ KOÇEL, s.152.

Tablo 21 şunu göstermektedir. Geleneksel banka organizasyonlarındaki unvanlar hiyerarşik olarak, memur, şef yardımcısı, şef, kıdemli şef, ikinci müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü, bölge müdürü, genel müdür yardımcısı, genel müdür olarak sıralanmaktaydı. Bugün bazı bankalar hâlâ bu unvanları kullanmaktadır (Akbank, Ziraat Bankası vb). Bazı bankalarda ise memura platform asistanı, şefe uzman, ikinci müdüre yetkili, müdür yardımcısına yönetmen unvanı verilmiştir.

Şubelerde görev yapan personelin görev, yetki ve sorumluluklarının teknolojiye etkilenmesiyle bankalarda, “süper vezne”, “dinamik gişe”, “banko hizmet yetkilisi” gibi farklı unvanlar oluşturulmuştur. Bu unvanlarla çalışan daha çok yetkili personelin bankalarda görev alması ara kademelere olan ihtiyacı azaltmıştır. Türk bankacılık sektöründe geleneksel hiyerarşik unvanların azaltılmasında etkili olan faktörler arasında,

- Geleneksel hiyerarşik unvanlarla istihdam edilen kadrolarla gereğinden fazla personel çalıştırılması,
- Bankaların yeni teknolojileri daha yaygın olarak kullanması sonucu, birçok hizmeti müşterilerin kendilerinin yapması,
- Bankaların internet bankacılığı gibi katma değeri yüksek yenilikçi hizmetlere yönelmeleri,
- Şube yapılarının amaçlara yönelik olarak yeniden değerlendirilmesi sonucu iş akışlarının yeniden yapılandırılması,
- Müşteri memnuniyetinin ön plana çıkarılması,
- Bankaların verimliliği artırıcı ve maliyetlerini azaltıcı uygulamalara gitmeleri sayılabilir.

Yeni teknolojilerle işlerin yapılış şekillerinin değişmesi sonucu bankalarda, özellikle de şubelerde orta kademe yöneticisine duyulan ihtiyaç azalmıştır. Eskiden şubelerde, hemen her memurun arkasında memurların yaptığı işlemleri denetim ve onay türünden görevlere olan ihtiyacın azalması, şef yardımcısı, şef vb. kadrolarla istihdam edilen personele de ihtiyacın azalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bazı bankalarda ikinci müdür, kıdemli şef, şef, şef yardımcısı kadrolarının tamamen kaldırıldığı, bazılarında ise azaltıldığı görülmektedir.

Diğer yandan bankalarda görev alanlarının yeni teknolojilere paralel olarak artması sonucunda, özellikle bankaların genel merkez organizasyonlarında eğitim yöneticisi, alternatif kanallar yönetmeni, koordinasyon geliştirme yönetmeni, kalite yönetmeni,

iletişim yönetmeni, verimlilik yönetmeni, kariyer gelişim yönetmeni, yatırımcı ilişkileri yönetmeni, yönetim raporları sistem yönetmeni vb. unvanlar yaratılmış ve bu unvanlarla personel istihdam edilmeye başlanmıştır.

Özellikle üst yönetim için ise, Türk bankacılık sektöründe farklı bankaların farklı terimler kullanarak aynı pozisyona işaret ettikleri görölmektedir. Sözelimi birçok bankada “yönetim kurulu başkanı” unvanıyla, bankanın aktif olarak yönetiminde bulunan en üst kademe yönetici, “murahhas yönetici”, “chief executive officer (CEO)”, “chairman” unvanlarıyla görev yapmaktadır. Bazı bankalarda “Genel Müdür” unvanıyla görev yapan kişi, bazılarında “başkan” ya da “uygulayıcı genel müdür (chief operating officer, COO) olarak Türkçe’ye çevirebilecek unvanlarla çalışmaktadır.

“Başkan yardımcısı” olarak Türkçe’ye çevrilebilecek “Vice president” ya da “Executive vice president” unvanları ise, “kıdemli genel müdür yardımcısı” ya da “birinci genel müdür yardımcısı” unvanlarıyla çalışan ve banka yönetiminde diğer genel müdür yardımcılarına göre daha fazla söz sahibi olan bir başkan yardımcısını ifade etmektedir.

Bazı bankalarda “yönetim kurulu üyesi” olarak yer alan unvan bazılarında “direktör” ya da “member of the board” olarak ifade edilmekte, bazılarında “direktör” unvanının yönetim kurulu üyesi anlamında değil, genel müdüre bağı üst kademe birim sorumlusu anlamında kullanıldığı görölmektedir. Sözelimi pazarlama direktörü, insan kaynakları direktörü gibi. Ayrıca, “executive director” ya da “managing director” unvanları Türk Ticaret Kanunu’nda yer alan “murahhas üye” anlamında, sadece yönetim kurulu üyesi olmakla kalmayıp bankayı temsil edebilen ve bankanın yönetiminde daha aktif olan yönetim kurulu üyelerini ifade etmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Bilginin öneminin artması sonucu bazı işletmeler, chief knowledge officer (CKO), chief learning officer (CLO) vb. yeni unvanlı yeni yöneticilik pozisyonları geliştirmiştir. Bu unvanlar henüz Türk bankacılık sektöründe kullanılmamaktadır ama yakın gelecekte Türk bankalarında da benzer unvanlarla çalışanların istihdam edilmesi beklenmektedir.

Bankalarda çalışanların unvanlarıyla değil, yaptıkları işle ön plana çıkarıldıkları bu yeni yapılanma, uygulamada kurum içinde hiyerarşiden çok kimin neyi bildiğinin gözetildiği yeni bir ilişki türünü ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle bankalarda yatay ve çapraz ilişkiler artmıştır. Sonuçta yeni teknolojilerin iletişim olanaklarını artırması ve denetimi kolaylaştırmasıyla bankalardaki hiyerarşik basamakların sayısının düştüğü gözlenmektedir. Dolayısıyla bankaların organizasyon yapılarının giderek daha basıklaşmasıyla birlikte unvanların da değiştiği görülmektedir.

2.3. Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkiler

Yönetim bilimindeki bütün organizasyon teorileri ve yaklaşımlarının amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan unsurların en etkin bir şekilde nasıl bir araya getirilebileceği ile ilgilidir. Yönetim ve organizasyon düşünce uygulamasındaki son gelişmeler, daha çok organizasyon ağırlıklıdır. Yönetim disiplini içinde organizasyon ile ilgili konular daima özel bir yere sahip olmuştur. Çünkü yönetim olayının nihai amacı olan “sonuç almak” ve “üretim yapmak”, çeşitli kaynakların organize edilmesi ve faaliyetlerin bir “organizasyon-düzenleme” içinde yürütülmesi ile mümkündür. Organizasyonların nasıl yapılandırılacağı, organizasyon ilkeleri, organizasyon yapısı içinde oluşan süreçler, organizasyonların nasıl değişebileceği ve diğer konular sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır.¹³⁵ Sözelimi, Drucker,¹³⁶

“Organizasyon, birlikte çalışan insanları verimli kılan bir gereçtir. Belirli bir organizasyon yapısı, belirli zamanlarda ve belirli durumlarda belirli görevlere uyar. Bireyler tek ve aynı zamanda farklı organizasyon yapılarında çalışabilecek hale gelmelidir. Bir görev için takım çalışması yaparken bir diğeri için emir-komuta yapısı içinde çalışabilmelidirler. Öte yandan organizasyonların mümkün olduğunca az katmana sahip olması gerekir. Çünkü her yeni katman gürültüyü ikiye katlar ve mesajı yarıya indirir.”

¹³⁵ KOÇEL, s.287.

¹³⁶ DRUCKER. 21.Yüzyıl İçin..., s.17-22.

diyerek klasik yönetim anlayışının savunduğu “tek bir doğru organizasyon yapısı”nın günümüzde geçerliliğini yitirdiğini savunmakta ve “yalın organizasyon” olarak adlandırılan organizasyon yapılarının gerekliliğine işaret etmektedir.

Yeni teknolojiler bankaların organizasyon yapılarını, bankalardaki yetki kullanımını değiştirmiş, bankaların teknoloji ağırlıklı birimler kurmasına ve örgüt kültürünün değişmeye başlamasına yol açmıştır. Bunlar aşağıda incelenmektedir.

2.3.1. Organizasyon Yapılarının Değişmesi

İşletme yönetiminde bilgisayar kullanımının işletmelerin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar, bilgisayar kullanımının karar verme yetkisini ve organizasyon yapısını merkezileştireceğini savunmaktadırlar. Doğru ve ayrıntılı bilginin üst düzey yönetimin elinde toplanması ve bilgisayarların önceden tanımlanmış kurallara göre bu bilgiyi işlemesi, yöneticinin işletmenin daha büyük bir kısmını denetlemesini sağlayacağı için bu yolla üst düzey yönetimin denetim alanı da genişleyecektir.¹³⁷

Bir bankanın merkezi ya da merkezi olmayan yönetim yapısı ile bankacılık işlemlerinin belirli merkezlerde ya da 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.¹³⁸ Uygulamada ise, şubeye yerel olarak, sosyal ilişkiler ve güven açısından bağlı olan müşterilerin beklentilerini karşılamak için bankaların duyarlılık gösterdikleri, fayda-maliyet analizleri yaparak şubeye ilişkin kararlarını değerledikleri görülmektedir.

¹³⁷ ÜLGEN, s. 219.

¹³⁸ Nuray UZKESİCİ. *Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu*, (Eskişehir: Anadolu Ün. Yay. No:784, 1994), s.114.

Yeni teknolojiler bütün iş hayatını değiştirdiği gibi, bankaları da etkilemiştir. Bankalardaki işler, işlerin yapılma biçimleri, tasarımı değiştiği için banka organizasyonu da değişmiştir. En başta yeni teknolojiler kurum içinde ve dışında haberleşmeyi, iletişimi artırmıştır. Şube içinde ya da şube ile genel müdürlük arasında iletişim, e-posta, tele-konferans, palm, wap vb. yeni teknolojiler sayesinde eskiye göre tamamen farklı bir ortamda yürütülmektedir. Yeni teknolojiler bankalarda coğrafi kısıtlamaları ortadan kaldırmıştır. Sözelimi, şubesinin olmadığı bir ilde internet bankacılığı yoluyla müşterisi olan bankalar vardır. Bu anlamda, günümüzde artık işler farklı şekilde yapıldığı için bankaların organizasyon yapıları da bundan etkilenmiştir.

İnternet ve wap, palm, kiosk vb. internete bağlı teknolojilerin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla bankalar üç farklı yapı üzerinde faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu yapılar şunlardır:

1. Geleneksel yapı (bricks: tuğlalar, fiziksel yapı ve binalar)
2. Sanal yapı (clicks: bilgisayarlar, tamamıyla iletişim teknolojilerine dayalı yapı)
3. Karma yapı (brick + clicks)

Geleneksel bankacılık kısaca fiziki yapıları işaret ettiği için, **tuğlalar** (bricks) terimi, sanal bankacılık ise bilgisayarın faresi ile yapılan tıklamayı işaret ettiği için **klikler** (clicks) terimi kullanılmaktadır. Hangisinin daha uygun olacağı literatürde “klikler tuğlalara karşı (clicks versus bricks)” olarak özetlenmektedir.

Geleneksel bankacılık yapısı, internet ve bağlı teknolojileri kullanmayan, bankacılıkta işlerin yapılışını eskiden olduğu gibi devam ettiren yapıdır. Ziraat ve Halk Bankası'nın uyguladığı gibi.

Sanal bankacılık yapısı, bankacılıktaki bütün iş süreçlerini internet ve bağlı teknolojilerin üstüne kuran modeldir. Amerika'daki Netbank, İngiltere'deki Egg Bankası örnek olarak gösterilebilir. Türkiye'de henüz bir örneği kurulmamıştır. Sanal bankaların, adından da anlaşılacağı gibi fiziki bir binası, şubesi yoktur (Genel merkez ve bilgisayarların bulunduğu birimler hariç). Sanal bankalar “ağ” (web) yapısındadır.

Fakat bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde olan sanal bankaları bilgisayar mühendisleri ya da sistem operatörleri değil, profesyonel bankacılar yönetmektedir. Geleneksel bankaların yaptıkları bütün hizmetleri sunarlar. Para çekme ve yatırma gibi hizmetler, geleneksel bankalarla yapılan işbirliği sonucu, bu bankalar aracılığıyla yapılmaktadır. Bu anlamda sanal bankaların “şebeke organizasyon” şeklinde örgütlendikleri söylenebilir. Değişik birimler ortak bir amaç için bir araya gelir ve müşteri karşısında sanki fiziksel bir banka varmış gibi bir izlenim uyanır. Bilgi, uzmanlık ve iletişim teknolojisinin ön plana çıktığı sanal bankalarda hiyerarşik kademeyi ifade eden memur, şef, müdür vb. örgütsel unvanlar yoktur.

Nakit çekme ve yatırma dışındaki bütün hizmetlerini internet aracılığıyla veren sanal bankalar, geleneksel bankalara göre çok daha hızlı hareket edebilen dinamik bir yapıdadır. Personel ve emlak giderlerinden önemli tasarruflar elde eden sanal bankalar, müşteri beklentilerini iyi analiz ederek, oluşan talebe göre hizmetlerini süratle geliştirmektedir. Geleneksel bankalara oranla önemli maliyet avantajı olan sanal bankalar bu avantajı müşterilerine yansıtmaktadır. Sözgelimi, Amerika’da vadesiz hesaplara diğer bankalar faiz vermezken, Netbank yüzde 3 faiz vermektedir. Tasarruf mevduatına ortalama yüzde 1.5 faiz verilirken, Netbank yüzde 5.5 faiz vermektedir. İngiltere’deki Egg Bankası, vadeli mevduata yüzde 8 vermektedir. İngiltere’deki ortalama oran ise yüzde 3-4 civarındadır.

Karma bankacılık yapısı, hem geleneksel hem de sanal bankacılık olanaklarını birlikte kullanan yapıdır. Günümüzde bankaların çoğu bu yapıyı kullanmaktadır. Türkiye’nin önde gelen Akbank, Yapı Kredi, Garanti, İş Bankası, Vakıfbank vb. bütün bankalarının uyguladığı model de budur. Bu yolla bankalar internetin avantajlarından yararlanırken, geleneksel bankacılık faaliyetlerine devam etmektedir.

Hangi yapının banka için daha uygun olacağı tartışmalarında dünyada ve Türkiye’de en uygun modelin karma yapı olduğu söylenebilir. Karma yapının neden en uygun model olduğu şu faktörlerle açıklanabilir: Güven, yüzyüze ilişkiler ve müşteri tatmini.

Bütünöyle güven üzerine kurulu bir sistem olan bankacılığı müşteriler açısından değerleyecek olursak, geleneksel bankalara duyulan güvenin bile sık sık sorgulandığı bir ortamda sanal bankalar söz konusu olduğunda bu sorgulama daha da artmaktadır. Alışkanlıklar, yüzyüze gelme ihtiyacı, muhatap olacak insanı arama vb. nedenler sanal ortamda müşteri kazanımı ve müşteri tatmini açısından yeterli olmamaktadır. Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Fuat Erbil'in görüşleri de karma yapının en uygun model olduğunu destekler niteliktedir:¹³⁹

“Müşteri kazanımı ve güveni tesis etmek için mutlaka bricks (tuğla) organizasyonuna ihtiyaç var. Ancak, müşteriye hoş gelecek, düşük maliyetli servis vermek için her zaman clicks’e ihtiyaç var. Bu yüzden en doğru model karma bankacılık yapısıdır.”

Klasik yönetim anlayışına göre yapılanan işletmeler, müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme konularında yetersiz kalmaya başlayınca, Türkçe’ye “süreçlerin yeniden yapılandırılması” olarak çevrilen “re-organizasyon” faaliyetlerine yönelmektedir. Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Süreç yenileme çalışmalarının başlıca özellikleri olarak şunlar belirtilebilir:¹⁴⁰

- İş yapanlar karar verici haline gelir,
- Farklı nitelikli işler birleştirilebilir,
- İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi doğal sırasını izler,
- Süreçlerin işlerin niteliğine göre değişen farklı versiyonları (değişik iş yapma yöntemleri) olabilir,
- Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından denetimi minimuma indirilir,
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilir.

Türk bankacılık sektöründe son yıllarda sık sık duymaya alıştığımız yeniden yapılanma, süreç yenileme ya da re-organizasyon faaliyetleri, yeni teknolojilerin uygulanmaya başlamasıyla daha kolay yürütölmektedir. Başka bir ifadeyle, internet bankacılığı gibi

¹³⁹ “Alternatif Kanallar”, **Digital**, (haziran 2001), s.31.

¹⁴⁰ KOÇEL, s.314 içinde, Michael HAMMER ve James CHAMPY. **Reengineering the Corporation**, (New York: Harper Books, 1993), s.51.

yeni teknolojilerin yaygın olarak kullanılmaya başlaması yeniden yapılanma faaliyetlerini zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda ise bankacılık faaliyetlerinin bir bölümü müşterilerin işlerini kendilerinin yapacağı şekilde, bir bölümü ise şubede daha az birimde dolaşacağı şekilde yapılandırılmıştır.* Sözgelimi, eskiden bir kredi başvurusu yapan müşterinin günlerce beklemesi, banka içinde farklı birimleri dolaşması, genel merkezin onayını beklemesi gerekirken, günümüzde aynı başvuru internetten yapılabilmekte, dakikalarla ifade edilen bir zaman dilimi içinde müşteri bu başvurunun sonucunu öğrenebilmekte ve aynı gün kredisini çekebilmektedir. Bu hizmet sürecinde, katma değer yaratmayan ve zaman alan işlemler elimine edilmiştir.

Öte yandan, yeni teknolojilerin bankalarda yaygın olarak kullanılmaya başlanması bankaların örgütsel yapısına yeni bölümler eklenmesine, yeni işlerin ve birimlerin doğmasına neden olmuştur. Sözgelimi, internet bankacılığı hizmetini gerçekleştirecek olan yeni birim “alternatif dağıtım kanalları” adı altında bir genel müdür yardımcısına bağlı olarak hizmet vermeye başlamıştır. İnternet bankacılığı hizmetlerinin ortak bir bilgi işlem merkezinden yürütülmesi gerektiği için, Türk bankacılık sektöründe yer alan bankaların hepsi bu faaliyetlerini genel merkezden yürütmektedir.

İnternet hizmetleri, bilgisayar ve network sistemleri konularında uzman personel istihdamını gerektirdiği için, bankalar çoğunlukla ilk aşamada banka dışından uzmanların katkısıyla bu hizmetleri vermişler, daha sonra ise, “web sitesi tasarımcısı, sistem uzmanı, web yönetmeni, alternatif dağıtım kanalları yönetmeni, internet operatörü vb.” mevkiler geliştirerek sözü edilen niteliklere sahip personeli istihdam etmeye başlamışlardır. Sonuç olarak internet, wap, palm bankacılığı vb. elektronik bankacılık hizmetlerinin yaygınlaşmasıyla bankalardaki bilgi işlem birimlerinin önemi göreceli olarak artmıştır. Benzer şekilde yeni teknolojileri bankalarda uygulayacak, karşılaşılan sorunları çözecek ve mevcut personeli yeni teknolojiler konusunda eğitecek yeni danışman kadroların da önemi artmıştır.

* Türk bankacılık sektörünün önde gelen bankalarından biri olan Akbank, Nisan 2000’de başladığı yeniden yapılanma çalışmalarıyla sektörde önümüzdeki on yıl içinde pazar payı ve aktif büyüklüğünde lider banka olmayı hedeflemiştir. “Yaşam boyunca, her yerde, yenilikçi hizmet, kolaylık, güven ve mutluluk sağlama” sloganıyla değişim projesini yönlendiren Akbank, yeniden yapılanma sürecinde çalışmalarını A.T. Kearney adlı danışmanlık kuruluşunun desteği ile yürütmektedir.

İnternet bankacılığı vb. yeni teknolojilerin kullanılmaya başlamasıyla Türk bankacılık sektöründe görülen değişimlerden biri de bölge müdürlükleri ile ilgilidir. Şubeler ile genel müdürlüğün yetki sınırları arasında kalan miktarlara ilişkin kredi kararları almak, şubelerin denetimini yapmak ve personel, inşaat gibi konularda genel müdürlüğün iş yükünü hafifletmek vb. görevleri olan bölge müdürlüklerinin sayısı ve etkinliği aynı orta kademe yöneticilerde olduğu gibi azalmıştır. Bankalar da yeni teknolojileri kullanmaya başlayınca genel müdürlüğe bağlı bölge sayısını azaltma yoluna gitmiştir. Sözelimi Akbank 1993 yılında 17 olan bölge müdürlüklerini 2001 yılında 13'e indirmiştir ve işlem hacminin artmasına rağmen, önümüzdeki yıllarda 10'un altına indirmeyi hedeflemektedir. Garanti Bankası ise 1993 yılında 13 adet olan bölge müdürlüklerinin sayısını 2001 yılında 9'a indirmiştir. Vakıfbank, Yapı Kredi Bankası ve İşbank da benzer şekilde bölge müdürlüklerinin sayısını azaltmaktadır.

Toplam kalite uygulamalarının bütün iş hayatında yaygın olarak kullanılmaya başlandığı 1990'lı yılların başından itibaren Türk ticari bankalarının organizasyon şemalarına toplam kalite koordinasyon, kalite yönetim, kurumsal iletişim, iletişim koordinasyon vb. bölümlerin eklendiği görülmektedir.¹⁴¹

2000'li yıllara gelindiğinde ise, bankaların teknolojiyi daha yaygın olarak kullanmaya başlaması, müşteri memnuniyetine öncelik vermesi ve yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi için banka organizasyonlarında var olan bölümlerin adları değiştirilmekte, birbirinin tekrarı olan işler çıkarılmakta, benzer faaliyetler tek bir birimde toplanmaktadır. Bunlara ek olarak teknoloji kullanımına ve müşteri beklentilerine paralel olarak banka organizasyonuna bazı yeni bölümler eklenmekte, bazı bölümlerin önemi artmaktadır.

Günümüz Türk bankacılık sektöründeki banka organizasyonlarına eklenen ya da önemi göreceli olarak artan bölümler Tablo 22'de gösterilmektedir.

¹⁴¹ UZKESİCİ, s.170.

Tablo.22 Türk Bankacılık Sektöründeki Bölümler

Önemi Artan Bölümler	Yeni Eklenen Bölümler
Bireysel bankacılık	Alternatif dağıtım kanalları (internet, wap, palm, tv)
Risk yönetimi	Müşteri memnuniyeti
Pazarlama	Ürün geliştirme
Fon yönetimi	
Bilgi sistemleri	

Bu yeni bölümlendirme şube organizasyonuna da yansımış ve her müşteri grubu için özel hizmetler sunan farklı şube tipleri oluşturulmuştur. Türk bankacılık sektöründe 1980’li yıllarda bireysel ve kurumsal bankacılık yapılan iki şube tipi varken, bu sayı 2000’li yıllara gelindiğinde artmıştır. Açık şube, karma şube vb (bknz.s.95).

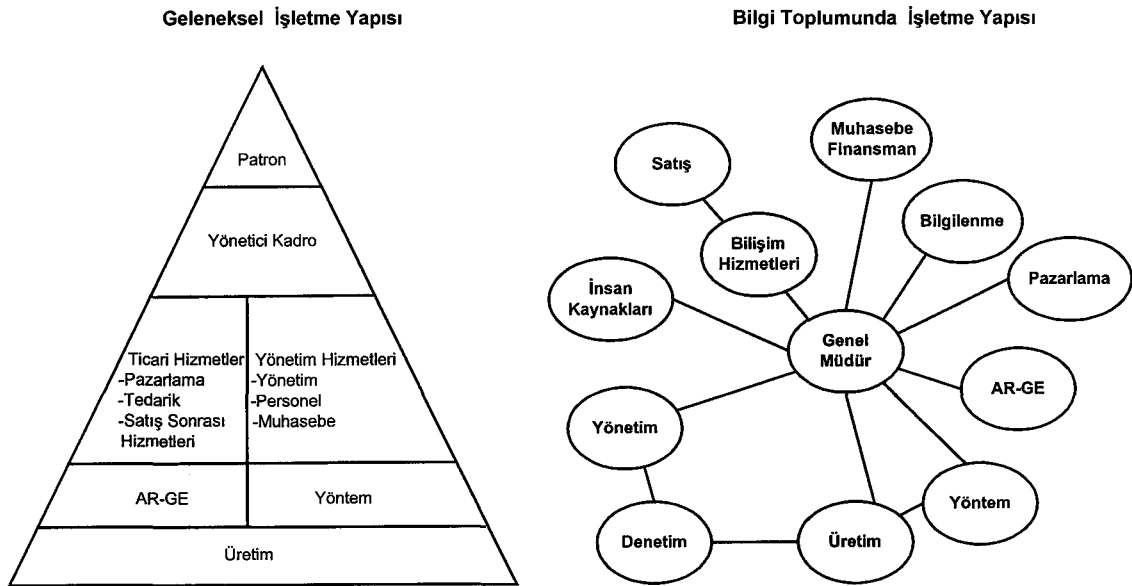
Modern yönetim yaklaşımları arasında yer alan ve birbiri ile çok yakından ilişkili olan yeniden yapılanma (re-organizasyon), küçülme (downsizing), kademe azaltma (delayering), yalın organizasyon (lean organization) vb. kavramlar modern banka yönetiminde gündeme gelmiş, farklı adlarla da olsa, uygulama alanı bulmuştur.

- Organizasyonların küçülerek daha çabuk karar alabilen, müşteri beklentilerine ve gelişmelere daha çabuk uyabilen yapıda olmalarını anlatan “küçülme (dowsizing)”,
- Organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafenin kısaltılması ve aradaki kademelerin sayısının azaltılmasını anlatan “kademe azaltma (delayering)”,
- Organizasyon yapısının basitleştirilerek, katma değer yaratmayan faaliyet ve mevkilerin elimine edilerek, işi yapan ve karar verenin mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırıldığı “yalın organizasyon (lean organization)” kavramları bankalarda uygulanmaya başlanmıştır.

Sonuçta, bürokratik yapıdan arındırılmış, haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademelerinin azaltıldığı, değer yaratan, müşteri ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen, esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmaktadır. Yeniden yapılanma ve kademe azaltma birçok yönetim kademesinin ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Drucker’ın verdiği örnekteki orkestra şefi ile diğer müzisyenler arasında ara kademelerin olmayışı gibi, bilgi uzmanlık temelli yeni yapıda

ara kademeler ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla yeni yapıda, komuta mevkinin pek az inmesi söz konusudur. Bu nedenle, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yönetimin odak noktası komutadan bilgiye kaymaktadır. Şekil 13’de geleneksel ve bilgi toplumundaki işletme yapıları karşılaştırılmaktadır. Bilgi toplumunun işletme yapısında uzman personelin kendi alanındaki bilgileri, işletme içindeki diğerlerinin hepsinden fazla olduğu için örgütsel hiyerarşi yok olmaktadır. Başka bir ifadeyle, herkes karar vermek durumunda olduğundan “ast”lar ortadan kalkmakta ve herkes yönetici olmaktadır. Sorumluluğa dayalı olarak karar verme yetkisi, katılımı gündeme getirmektedir. Böylece bilgi toplumunun işletmelerinde yönetim, çalışanlara karar yetkisi vermekle onları yönetici yapmamakta, ancak herkesi katılımcı yapmaktadır. Sonuçta “katılımcı” ve “ortak sorumluluğa dayalı” bir organizasyon yapısı oluşmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin üretim sürecinde Fordizmin ve Taylorizmin mekanik ilişkileri yok olmuştur. Üretim sürecinin bütün aşamalarında bilgisayarlar devreye girmiştir. Bilgisayar destekli tasarım, bilgisayar destekli üretim, bilgisayar destekli stok denetimi vb. yenilikler işletme organizasyonunu kökten değiştirmiştir.¹⁴² Buraya kadar özetlenen bilgilerin ışığında geleneksel ve bilgi bazlı yeni işletme yapıları Şekil 13’deki gibi gösterilebilir.

Şekil 13. Geleneksel İşletme Yapısı ve Bilgi Toplumunda İşletme Yapısı



Kaynak: ERKAN, 1998.

¹⁴² Hüsnü ERKAN, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, 4.B., (İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yay., 1998), s.186-188.

Türk bankacılık sektöründe de bu tür organizasyon yapılarına yönelme olduğu söylenebilir. 1990'lı yılların banka genel müdürlük organizasyon şemaları ile 2000 yılındakiler karşılaştırıldığında, genel olarak, geçen on yılda bankaların hizmet türlerinin ve işlem hacimlerinin artmasına rağmen, organizasyon yapılarının basitleştiği görülmektedir (bkz. Ek 1 ve 2). Banka organizasyon şemalarını karşılaştırdığımızda dikkat çeken diğer değişiklikler şunlardır:

- 1990'lı yıllarda banka genel müdür yardımcısına bağlı olan “bilgi-işlem” birimi bankanın bilgisayar alt yapısı, otomasyon, iletişim vb. bütün hizmetlerinden sorumluydu. 1997'den itibaren hizmete giren internet, wap, palm, televizyon bankacılığı uygulamaları “alternatif dağıtım kanalları” adı altında, “alternatif dağıtım kanalları yönetimi” biriminde toplanmış ve merkezde bir genel müdür yardımcısının sorumluluğunda faaliyet göstermektedir. Alternatif dağıtım kanalları biriminin sorumluluğunda şu görevler yürütülmektedir: Yeni ve ileri teknolojileri kullanarak bankanın mevcut hizmetlerinin şubeler dışında da satış ve servisinin yapılması, internet, cep telefonu, televizyon gibi mevcut ya/ya da kurulacak şube dışı dağıtım kanallarının geliştirilmesi, pazarlama ve hizmet stratejileri doğrultusunda kullanıma açılması, verilen hizmetlerin ileri teknoloji, düşük maliyet, kolay ulaşım, yüksek kalite ve kullanılabilirlikle sunulması, mevcut ve geliştirilen dağıtım kanalları üzerinden çapraz satış faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi. Bankalar, bankacılıkla doğrudan ilgisi olmayan faaliyetlerini banka dışından kurdukları şirketler aracılığıyla yürütmektedir. İnternet erişim hizmeti vermek amacıyla kurdukları teknoloji şirketleri bu duruma örnek gösterilebilir (Yapı Kredi Bankası-Superonline, Garanti Bankası-Ixir, Vakıflar Bankası-TR.Net vb.). Bu şirketlerde de bankaların internet bankacılığında sorumlu bir ekip vardır.
- Bireysel bankacılığa verilen önemin artması sonucunda, bankalar değişik pazarlara hitap eden çeşitli ürün ve hizmetleri bünyesinde barındırmaya başlamıştır. Dolayısıyla, genel müdür yardımcısına bağlı olan “bireysel bankacılık” birimine verilen önem artmış ve bireysel bankacılık faaliyetleri çeşitlenmiştir. Eskiden “perakende bankacılık” adı altında faaliyet gösteren birimin sorumluluğu ve görev alanı daha kısıtlıydı.
- Bankaların organizasyon yapılarına, eskiden yer almayan, “iş geliştirme, süreç geliştirme, süreç gelişimi vb.” bölümler eklenmiştir. Bu bölümler farklı genel müdür yardımcılara bağlı olarak çalışmakta ve re-organizasyon deyimıyla “katma değer yaratmayan” süreçlerin elimine edilmesi ve yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi faaliyetlerini üstlenmektedir. Değişen iş yapma biçimlerinin uygulanmasında yaşanan sorunların çözülmesinde, personelin eğitilmesinde yine bu birimlere görev düşmektedir.

- 1990'lı yıllarda doğrudan finans ve muhasebeden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı olan muhasebe, bütçeleme vb. faaliyetler 2000'li yıllarda yönetim hizmetlerinden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlanmış ve genel muhasebeye ek olarak konsolidasyon, uluslararası muhasebe vb. görevleri de üstlenmiştir.
- Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi kavramların rekabet avantajı sağlayacak en önemli ölçütler olarak görülmeye başlanmasıyla, müşteri hizmetleri vb. destek servislerinin önemi artmıştır. Koşulsuz müşteri memnuniyeti, müşteri destek hizmetleri vb. değişik adlarla bankaların da bu tür bir yapılanmaya gittiği görülmektedir. Sözelimi, Garanti Bankası insan kaynakları ve alternatif dağıtım kanallarından sorumlu olan genel müdür yardımcısına bağlı olan “müşteri memnuniyeti” bölümünü kurmuştur. “Haklı müşteri hattı” adı altındaki servise gelen telefon ve e-postalara gelen çeşitli sorunları (işlem hatası, personel-şube şikâyeti vb. her türlü mağduriyet gibi) bu bölüm çözmekte ve sonuç hakkında müşteriye bilgilendirmektedir.

Bankaların internet aracılığıyla arada hiçbir personele gerek duymadan hizmet verdiği, müşterilerin internet aracılığıyla işlemlerini kendilerinin yapmakta olduğu günümüzde şubeye sadece para çekmek ve yatırmak için giden ve bu yolla bankacılık yapanların sayısının yüz binlerle ifade edilmektedir. Bu gelişmeler göz önüne alındığında, önümüzdeki yıllarda Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların organizasyon şemalarının daha sadeleşeceği, kademelerin daha azalacağı söylenebilir.

Bankaların örgütsel değişim süreci içinde yeniden yapılandıkları dikkate alındığında takip etmeleri gereken öncelikleri ise şöyle sıralanabilir:¹⁴³

Öncelikle yönetim kurulu ile üst düzey yönetim arasındaki ilişkiler sağlamlaştırılmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri bankanın yeni organizasyon yapılandırılmasında aktif olarak yardımcı olmalıdır. İkinci olarak çalışanların sayı ve niteliği ön plana çıkmaktadır. Yeniden yapılandırmada işgücünün bir bölümü atıl kalacağından çalışanların motive edilmesi, ödüllendirilmesi gerekmektedir. Bir diğer öncelik müşterileri anlayabilmektir. Bankalar yeni teknolojilerle çalışmaya başladıklarından itibaren, mevcut ve olası müşterileri ile sürekli etkileşimde bulunmalı, onlara nasıl yardımcı olacaklarını belirlemelidirler. Bankalar rakiplerinden farklı bir şekilde müşterileri tatmin eden ve hissedarlara kâr sağlayan iş süreçleri yaratmaya çalışmalıdır. Son olarak bankalar, kâğıda dayalı bankacılıktan elektronik bankacılığa geçiş sürecinde organizasyonlarını yeniden yapılandırırken mümkün olduğunca acele etmelidir.

¹⁴³ Steve KINKERMAN. “İki Dünyayı Birleştirmek”, **Banka ve Para Teknolojileri**, (aralık 2000), s.33.

Ancak burada bir konuya işaret etmekte yarar vardır: re-organizasyon, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyon vb. kavramlar, mikro düzeyde, bankaların daha esnek hale gelmeleri ve rekabet güçlerini artırmaları ile sonuçlanmakla beraber, makro düzeyde, bu uygulamaların toplumdaki işsizlik sorununu artırdığı görülmektedir.¹⁴⁴ Yukarıdaki işletmecilik uygulamalarının temel hedefi, personel sayısını azaltmak olmamakla beraber, sonuçta, toplam personel sayısının azalacağını beklemek gerekir. Bütün işletmeler bünyesindeki bu tür uygulamalar, Türkiye'nin 2000 yılında yaşadığı ve 2001 yılında yaşamakta olduğu, yeni yatırımların olamadığı bir ortamda, işsizlik sorununu ve giderek diğer sosyal sorunları ağırlaştırıcı bir etki yapacaktır.

2.3.2. Yetki Kullanımının Değişmesi

Drucker, iş hayatında yaşanan değişimleri ve bunların işletmeler üzerindeki etkilerini anlatırken işletmeleri “bilgi şirketleri”, çalışanları ise “bilgi işçileri” olarak nitelendirmektedir. Drucker'a göre, bilgi işçileri de ortaklar gibi yönetilmelidir. Ortaklığın tanımı gereği, bütün ortakların eşit olduğu, birbirine emir veremeyeceği göz önüne alındığında çalışanların da ancak birbirini ikna etmek suretiyle yönetileceği sonucu çıkmaktadır. Drucker'ın bilgi işçilerinin yönetimiyle ilgili görüşleri aşağıdaki başlıklarla özetlenebilir:¹⁴⁵

- Kimse insanları yönetemez,
- Görev insanlara liderlik yapmaktır
- Hedef, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır.
- Sürekli yenilik, bilgi işçisinin, işinin, görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
- Bilgi işçileri, kendi verimliliklerinin sorumluluğunu taşımak ister. Bilgi işçileri kendilerini yönetmek zorundadır. Özerklikleri olmak zorundadır.
- Bilgi işçisinin verimliliği, sadece çıktı miktarıyla ilgilenmez. Kalite de en az o kadar önemlidir.
- Bilgi işçisine sosyal bir varlık olarak bakılması ve davranılması gerekir.
- Yönetimin amacı, işletme içindeki süreçleri, bilgi işçilerini tatmin edecek şekilde yeniden tanımlamaktır. İşletmelerin ayakta kalma yeteneği, bilgi işçilerini verimli kılma konusundaki göreceli avantajına bağlı olacaktır.

¹⁴⁴ KOÇEL, s.336.

¹⁴⁵ DRUCKER. 21.Yüzyıl, s.29.

İşletmelerde yetki kullanımı, internet ve internete bağlı diğer teknolojilerin iş hayatında kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, organizasyon yapısının değişmesine paralel olarak değişmiştir. Bilgiye her düzeyde ve hızlıca erişebilen işletmelerin karar alma süreçlerinin kısılması ve organizasyon yapılarının basıklaşmış ve çalışanların yetki ve sorumlulukları artmıştır.

Çalışanların yetkilerinin artırılması, “güçlendirme” ya da “personeli güçlendirme (empowerment)” olarak adlandırılan yönetim kavramıyla tanımlanmaktadır. **Güçlendirme**, yardımlaşma ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.¹⁴⁶ Güçlendirme kavramı çoğu kez yetki devri ile karıştırılmaktadır. Yetki devrinde, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli koşullarda devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini geliştirmesini, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak, böylelikle onun işe karşı tutumunu değiştirmek, kısaca o kişiyi işin sahibi haline getirmektir.

Son yıllarda iş hayatında güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları olarak şunlar belirtilebilir:

- Drucker’ın işaret ettiği gibi, bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajına dönüşmesi,
- Bilgisayar ve internet teknolojilerindeki gelişmelerin organizasyonların orta kademesini ortadan kaldırması, dolayısıyla organizasyonlarda hiyerarşiye dayanan komuta-kontrol felsefesinin zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen bir çevrede müşteri beklentilerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Toplum yapısında ve iş hayatında demokratikleşme ve eğitimin önem kazanmasıyla personelin beklentilerinin artması.

İnternet ve internete bağlı diğer teknolojilerin Türk bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanması yetki kullanımı konusunda iki eğilimi ön plana çıkarmıştır. Bunlardan

¹⁴⁶ KOÇEL, s.320.

birincisi, özellikle şubelerde görülen ve şube personelinin yetkilendirilmesi olarak tanımlayabileceğimiz eğilim, diğeri ise internetin doğası gereği, hizmetlerin merkezden, ana bilgisayar aracılığıyla yürütülmesi sonucu oluşan yetkilerin merkezde toplanması eğilimidir.

Dolayısıyla Türk bankacılık sektörünün yeni teknolojilerini kullanarak, şube içindeki yapılanmalarında, yukarıda sözü edilen “güçlendirme” uygulamalarını hayata geçirdiği söylenebilir. İnternet bankacılığının devreye girmesi, yetkinin tamamen müşteriye geçmesine yol açmıştır. Yakın gelecekte müşterinin sadece para yatırmak ya da çekmek için şubeye gitmek zorunda kaldığı bir sisteme geçilecektir. Personelin güçlendirilmesi için etkili bir araç olarak kullanılan internet teknolojileri her personelin kendini bankanın başarısından sorumlu hissetmesini sağlamaktadır. Bu sonuç da çalışanların yaratıcılık ve etkileşimli sorun çözme yeteneklerinin ön plana çıkmasına ve banka içinde yalın organizasyon modelinin uygulanabilmesine ortam hazırlamaktadır. Sonuçta organizasyon verimliliği en üst düzeye çıkarılabilmektedir.

Diğer yandan, eskiden bir satın alma işlemi için satın alma talep formunu onaylayan, talebi giren, tedarikçiyi bilgilendiren, ödemeyi yapan orta kademe yöneticilere günümüz teknolojilerinin uygulandığı bankalarda gerek kalmamıştır. Bugün elektronik satın alma yaklaşımı sayesinde, ihtiyaç duyulan malzeme doğrudan ihtiyaç duyan personel tarafından internet ortamındaki form doldurularak yapılmaktadır. Bu sayede bankalar, ağır bürokratik işlemleri (kâğıt, imza, onay, fatura takibi vb.) takip etmek yerine daha katma değer yaratan işlere (tedarikçi şirketler ile ilişkileri düzenlemek, harcama analizleri yapmak vb.) odaklanıp önemli maliyet tasarrufları elde etmektedir.

Bankalarda yönetim, işlerin genel anlamda yönetilmesinden çok, projelendirilerek yönetilmesine doğru bir anlayışa geçmiştir. Bu yapıda göze çarpan husus, proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğu ile bu sorumluluğu yerine getirmek için gerekli bütün kaynakların bir proje yöneticisine verilmiş olmasıdır. Bu kaynaklar ve söz konusu projede çalışacak personel, organizasyonun ilgili diğer birimlerinden buraya alınmışlardır. Ancak, proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı “geçici” niteliktedir. Dolayısıyla bankalarda, üstün astlarına emir verme hakkını

ifade eden emir komuta yetkisi yerini proje yetkisine bırakmıştır. Proje yönetimi ya da takım çalışması uygulamaları farklı coğrafi birimlere yayılmış olsalar dahi hızlı ve eşgüdümlü bir şekilde yine internet teknolojileri sayesinde yürütülmektedir.

Öte yandan, yeni teknolojilerin kullanımıyla müşterilerin işlemlerini banka şubelerine gitmeden internet, cep telefonu, televizyon aracılığıyla yapmaları banka yönetiminde merkezci bir yönetim anlayışının yaygınlaşmasına ve yetkilerin merkezde toplanmasına neden olmuştur. Bir bankanın herhangi bir şubesinde çalışan bir yöneticinin banka ana bilgisayarına girerek internet bankacılığı hizmetinde sunulan hizmetleri değiştirme, kredi faiz oranlarını düşürme vb. yetkisi teknik olarak da yoktur.

İnternet teknolojisi, yetkilerin merkezde toplanmasına ve merkezci bir organizasyon yapısına gidilmesine neden olsa da bilgi paylaşımına elverişli bir ortam sağladığı için ekip çalışmasına uygun bir zemini hazırlamaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların karar verme sürecine katılmaları bu teknolojiyle artmıştır. Sözelimi, farklı coğrafi birimlerde olsalar bile, banka çalışanlarının birbirlerine rahatça erişebileceği güvenli bir elektronik posta alt yapısı sayesinde herkesin bilgisini paylaşp, fikir ürettiği elektronik duyuru panosu, sanal tartışma forumları, banka intranet ağı gibi uygulamalar internet teknolojisiyle çalışmaktadır.

2.3.3. Teknoloji Ağırlıklı Yeni Birimlerin Oluşması

İşletmelerde bilgisayar kullanımı ile birlikte, belirli işlevleri birleştirmek ve bütünleştirmek gerekecek, bunun sonucunda ise belirli faaliyetleri gerçekleştiren birimler yeniden gruplanacaktır. Bazı hizmetler ise, hizmetin doğası gereği genel merkezden yürütölür niteliktedir. Sözelimi, bankalarda hiçbir şubenin tek başına kendi döviz pozisyonunu yönetmesine izin verilmez. Merkezden organize edilir. Müşteri hizmetleri konusunda ise hizmet veren her personel yetkilendirilmiştir. Kararları kendisi alır.

İşletmeler bilgisayarlar ile birlikte internet teknolojilerini yaygın olarak kullanıyorlarsa bu ayrı gruplama teknik bir zorunluluk olarak da işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

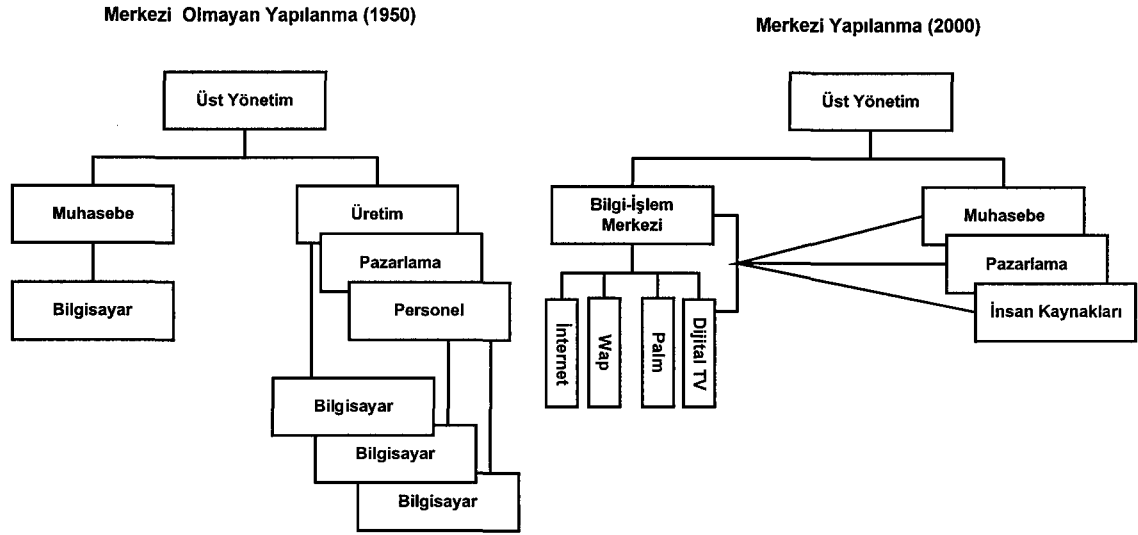
İnternet teknolojilerinin kurulmasında, sözgelimi işletmenin web sitesi aracılığıyla e-ticaret yapması gündeme geldiğinde, merkezi bir dağıtıcı (server), yedekleme birimi (back up), güvenlik sistemi (firewall) vb. bileşenlerden oluşan bir bilgi-işlem merkezinin kurulması gerekmektedir. Aksi halde web sitesi üzerinden e-ticaret yapmak mümkün olmaz.

Teknoloji ağırlıklı yeni birimlerin oluşturulması, banka şubelerini işlem merkezi durumundan satış ve hizmet merkezi durumuna sokmak amacıyla hızlanmıştır. Bu yolla bankaların operasyon maliyetlerinde ciddi tasarruflar elde edilmektedir. Öte yandan internet bankacılığı vb. hizmetlerin doğası gereği bankaların zorunlu olarak kurmak zorunda oldukları teknoloji ağırlıklı birimler, veri tabanı uygulamalarına olanak sağladığı için bankalar açısından hayati önem taşımaktadır.

Merkezi veri tabanlarına ulaşan üst yönetim çeşitli sorgulamalar yaparak denetim işlevini kolayca yerine getirmektedir. Ayrıca intranet üzerinden sunulan eğitimler ve bilgi paylaşımı uygulamaları da kurulan teknoloji ağırlıklı birimler sayesinde yürütülmektedir.

Diğer yandan bilgisayar ve internet teknolojisindeki gelişmeler, bilgi-işlem merkezi tasarımında kullanılan yapılarda birtakım farklılıklara neden olmuştur. Sözgelimi, fonksiyonel temele dayalı örgütler ele alındığında, 1950’li yıllarda birinci kuşak ve basit bilgisayarların kullanılmasıyla oluşturulan bilgi sistemlerinde merkezi olmayan yapılar söz konusuysa, 1990 yılından günümüze gelindiğinde bilgi-işlem merkezlerine bağlı merkezi yapıların tercih edildiği görülmektedir (Şekil 14). Günümüzde daha hızlı ve daha yüksek kapasiteli bilgisayarların ucuzlamasıyla iş hayatının her aşamasında, küçük aile işletmelerinde bile kullanıldığı görülmektedir. İnternet teknolojisindeki gelişmeler ise bu bilgisayarların işletmenin çeşitli birimleri arasında eşgüdümlü olarak kullanılmasına fırsat tanımıştır. Microsoft Şirketi’nin kurucusu Bill Gates, iş hayatında birbirine ağlarla bağlı bilgisayarların kullanılmasını sinir sisteminin yapısına benzeterek, bu yapıyı “dijital sinir sistemi” olarak tanımlamakta ve işletmelerin bu yapıda “düşünce hızında” çalıştıklarına işaret etmektedir.

Şekil 14. Yeni Teknolojilere Göre Değişen Yapılanma



Günümüzde bankalar müşteriler hakkında birçok bilgiye sahiptir. Bankanın farklı birimleri bu bilgileri paylaşmadığında yeterli ölçüde yarar sağlanamamaktadır. Bunun sonucu olarak da toplam müşteri riski denetlenememekte, çapraz satış olanakları değerlendirilememekte ve daha da önemlisi müşteriler kaybedilmektedir.¹⁴⁷ Sözgelimi, bir çağrı merkezi operatörü bir müşteriye konut sigortası ile ilgili bilgi verirken o müşterinin daha önceden bir araç kredisi aldığından haberdar olmayabilir. Böyle bir durumda operatör, müşteriye daha büyük kolaylık sağlayacak bir mali ürün paketi sunmak yerine müşteri profili ve ihtiyaçları ile birebir uyuşmayan bir öneri getirerek satış fırsatını kaçırabilir.

Teknoloji ağırlıklı yeni birimler kurmanın en önemli yararlarından biri de müşteri bilgilerinin bankanın farklı birimlerinde paylaşılmasına olanak sağlamasıdır. Merkezi veri tabanı yönetimi uygulamaları gibi teknolojik çözümler müşteri bilgilerinin tek bir noktada toplanarak paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak bu bilgilere erişim ve yedekleme gibi teknik işlemler üstün güvenlik protokolleriyle korunmalıdır. Aksi halde bankanın önemli kayıplara uğramasına neden olabilir.

1990'lı yılların başından itibaren bilgisayar ve otomasyon sistemlerine yatırım yapmaya başlayan Türk bankacılık sektörü teknolojik yatırımlarını son yıllarda internet

¹⁴⁷ Nurtaç Ziyal MENEKŞE. "Geleceğin Bireysel Bankacılığı", *Active*, (nisan-mayıs 2000), s.50.

teknolojileri ve bilgi sistemlerindeki hızlı gelişmeler doğrultusunda hızlandırmaktadır. Türk bankacılık sektörü, teknoloji ağırlıklı yeni bankacılık birimleri olarak tanımlanan, “bankacılık üssü, bankacılık merkezi vb.” adlarla da anılan merkezlerle hem fiziksel, hem de yönetim açısından merkezleşmeye yönelmektedir. Bu birimler gerçekte müşteri bilgilerinin bulunduğu bilgisayar dağıtıcılarının (server) bulunduğu yerlerdir. Şubeler ve internet bankacılığı aracılığıyla herhangi bir coğrafi yerde bulunan müşteriler, veri aktarımı sağlayacak süreçlerin otomasyonu sayesinde, telefon hatlarını kullanarak merkezi veri tabanına ulaşmakta ve sorgulama (işlem) yapabilmektedirler. Bu merkezlerin kurulmasındaki en önemli amaçlardan birisi ölçek ekonomisi sağlamaktır. Yapı Kredi Bankası’nın Gebze’de “Bankacılık Üssü”, Garanti Bankası’nın Güneşli’de “Abaküs”, Koçbank’ın Altunizade’de “Dim”, Finansbank’ın Ümraniye’de “Fomer” adlı bilgi-işlem merkezleri adı geçen birimlere örnek gösterilebilir. ATM, internet, telefon, televizyon bankacılığı vb. gün geçtikçe önem kazanan şube dışı kanallar teknoloji ağırlıklı yeni birimler sayesinde işletilmektedir. Türkiye’nin neresinden aranırsa aransın şehir içi konuşma ücretiyle tarifelenen çağrı merkezleri de bu merkezi teknoloji birimleri bünyesinde hizmet vermektedir.

2.3.4. Örgüt Kültürünün Değişmesi

İşletmede bilgisayar, internet vb. araçların kullanımıyla birlikte teknolojik bir gelişme olacağı kuşkusuzdur. Nitekim, bu konuda uzman personel işe alınırken, mevcut personel de teknolojik değişime kolayca uyabilecek biçimde eğitilecektir. Genel olarak teknoloji, işletmelerde kâğıda dayalı işlemleri, insan gücü kullanımını değiştirmektedir. Buna bağlı olarak da çalışma ortamı ve yöntemlerinin değişmesi, dolayısıyla örgüt kültürünün değişmesi gündeme gelmektedir.

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü, “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamaktadırlar.¹⁴⁸ Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine, çalışanlarına karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Daha spesifik bir tanım ise Schein tarafından yapılmıştır. Schein’a göre

¹⁴⁸ Enver ÖZKALP. “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, (Eskişehir: C.I., s.2, kış,1995), s.60. içinde, T.E.DEAL ve A.A.KENNEDY, **Corporate Culture The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison Wesley, 1982, s.4.

örgüt kültürü, “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel görüş ve düşüncelerdir.” Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında oluşan sorunlara çözümleyici yaklaşımlar geliştirir.¹⁴⁹ Peters ve Waterman ise örgüt kültürünü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlamaktadırlar.¹⁵⁰

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:¹⁵¹

- Çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istendik ya da istenmedik olduğuna ilişkin değerleri oluşmuştur.
- Bu değerler çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır ve örgütsel başarı da örgüt kültüründen etkilenmektedir.

İşletmelerde örgüt kültürünün oluşması uzun zaman aldığı gibi, değişmesi de aynı şekilde zaman almaktadır. Bu nedenle yıllar alan değer ve kültür oluşumunun birkaç günde ya da birkaç ayda değişmesi ya da değiştirilmesi olanaksızdır.

Örgüt kültürü değişmez de değildir, iç ve dış çevre koşulları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Sözgelimi Schein, işletme, örgüt kültürünü değiştirmenin yaşamsal bir sorun olduğunu, ancak bu şekilde yaşamına devam edebileceğini anladığında değişebileceğini savunmaktadır. Schein, örgüt kültürünün kilit kadrolarda yapılan değişikliklerle başlayacağını bu aşamada zor kullanma, işten çıkarma, re-organizasyona gitme vb. yollara başvurulabileceğini belirtmektedir. Kilmann ise, örgütün üyelerine sorun çözmeye uygun bir ortam sağlanmadığı hallerde örgüt kültürü değişiminin kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedir. Son olarak Kono örgüt kültürü

¹⁴⁹ ÖZKALP, s.60 içinde, E.H.SCHEIN. “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, (yaz-1983), s.14.

¹⁵⁰ ÖZKALP içinde, Thomas J. PETERS ve Robert H. WATERMAN. **Mükemmeli Arayış**, (Çev.S.SARGUT), (İstanbul: Altın Kitaplar Yay., 1987), s.127.

¹⁵¹ ÖZKALP, s.61.

değişiminin işletmenin uygun bir bölümüne pilot çalışma yapıp uygulanmasını, deneyim kazanıldıktan sonra bütün işletmeye yayılmasını önermektedir.¹⁵²

İşletmeler iç ve dış nedenlerle iş yapma yöntemlerini, teknolojilerini, organizasyon yapılarını, ürettikleri mal ve hizmetlerini, müşterilerine bakış açılarını, yönetim tarzlarını, kısaca, bütün işletme kültürünü değiştirmek isteyebilir. Ancak bütün bunlar, işletme çalışanlarının değişmesi ile mümkün olacaktır. İş hayatındaki değişimin, kişiler için ifade ettiği en önemli husus, kişinin sürekli olarak, değişen şartlara uyabilmesi, en azından kendisini değiştirmeye hazır halde tutması gerektiğidir. Bunun anlamı, kişinin bazı yeni “şeyler” öğrenmesi ve “bildiği ve yaptığı bazı şeylerden” vazgeçmeye hazır olması, psikolojik olarak değişime hazırlanmasıdır.¹⁵³

İşletmelerde teknolojik değişimlerin kabulü hızlı olmasına rağmen, davranışa bağlı değişimler yavaş olmaktadır. Bunun nedeni ise yeniliklerin kabulünde çalışanların genellikle direnç göstermesidir.

Bir bankanın paylaşılan değerleri onun kültürünü oluşturur. Bu kültürel değerler, iletişimin nasıl olduğu, kararların nasıl alındığı ya da insanların örgütte nasıl ilerlediği ile ilgili olabilir. Onlar bir bankanın imzası, bir başka deyişle, “bizi farklı kılan şeyi”dir.¹⁵⁴

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle internet ve diğer teknolojik yeniliklerin yaygın olarak kullanılmaya başlanması, bankacılıktaki iş yapma biçimlerini değiştirmektedir. Dolayısıyla modern banka yönetimindeki en kritik soru, “aklı ve zekayı kullanmayı, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi, bilgiye değer vermeyi ve bilgiyi paylaşmayı özendiren bir örgüt kültürü nasıl yaratılır?” sorusudur. Şüphesiz, böyle bir soruya yanıt bulunmadıkça teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun bilgiden kaynaklanan bir rekabet üstünlüğüne ulaşamayacaktır.¹⁵⁵

¹⁵² Erol EREN. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6.B., (İstanbul: Beta Yay., 2000), s.153-156.

¹⁵³ KOÇEL, s.521. içinde, Tamer KOÇEL. “Değişmek mi Zor, Değişmemek mi?” *AD Business*, (kasım 1998).

¹⁵⁴ Steven I. DAVIS. *Mükemmel Bankacılık*, (Çev.A.ÖNEL), (Ankara:T.İş Bankası Kültür Yay., No:330, 1994), s.17.

¹⁵⁵ İsmet S. BARUTÇUGİL. “Bilgi Yönetimi”, *Active*, (nisan-mayıs 2000), s. 25.

Yeni teknolojileri uygulama ya da re-organizasyon çalışmaları sırasında bankaların sıkça karşılaştıkları bir durum şudur: Banka, hiyerarşik yapıdan takımlar halinde yönetilen bir yapıya geçişi benimsediğinde, çalışanlarda motivasyon eksikliği ve işbirliği yapılamaması gibi sorunlarla karşılaşabilir. Bunun sonucunda da etkinlik, kârlılık ve müşteri memnuniyeti beklenenin altında olacaktır. Örgüt kültürünün değişimi uzun zaman alan bir süreç olduğu için, geçiş sürecinde üst yönetime önemli görevler düşmektedir. Üst yönetimin örgüt kültürünün değişimi sürecinde yapması gerekenler arasında şunlar sayılabilir:¹⁵⁶

- Çalışanlara bankanın amacı, işlerin nasıl yapılacağı ve nasıl katkıda bulunabilecekleri açıklıkla anlatılmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz ve denetim hakkı tanınmalıdır.
- Güvene dayanan ilişkiler geliştiren bir iş ortamı yaratılmalıdır.
- Yöneticiler her şeyin yanıtını bildikleri için değil, çalışanlara yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmelidir.
- Bilginin paylaşımı ve kullanımı ödüllendirilmeli ve birlikte kutlanmalıdır.
- Bilgi yönetiminde teknoloji ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır.
- Deneyimler üzerinde düşünmeye, tartışmaya ve değerlendirmeye zaman ayrılmalıdır.
- Çalışanlara yenilikler ve iyileştirmeler yapabilmeleri için gerek duydukları bilgiler verilmelidir.

Günümüz bankalarının fiziksel yapısı ve çalışma ortamı eskiye göre değişmiştir. Banka içinde kapalı ofisler kalmamış, banka dış cephesi bile camlarla kaplanmıştır. Bu yolla açıklığa verdiği önemi yansıtan bankalar, ofislerin arasındaki duvarları kaldırarak, banka içinde ekip çalışması yapmaya elverişli bir ortam yaratmışlardır. Aynı zamanda aydınlık, gürültü seviyesi, havalandırma, ergonomi vb. etkenler banka içinde olumlu bir örgüt kültürünün pekişmesi için ortam hazırlamaktadır.

İnternet ve diğer teknolojiler işletmelere, işe alma, değerlendirme, eğitim vb. alanlarda sınırsız olanak sağlamasına rağmen, çalışanları işte tutma konusu örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Bu yüzden iş değiştirmelerin sıkça yaşandığı bankacılık sektöründe çalışanları cezbedecek ve işte tutacak doğru bir ortam yaratma, banka yöneticisinin en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Eğer bir banka çalışanlarını işte tutma sorunu yaşıyorsa yönetimin stratejilerini ve örgüt kültürünü gözden geçirmesi

¹⁵⁶ BARUTÇUGİL, s. 25.

gereklidir. Günümüzde çalışanlar, çalışacakları işletmeyi seçerken yalnızca maddi yararlar üzerinde durmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, nitelikli ve becerikli çalışanları işletmeye çekmekle beraber onların mesleki gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağlayacak ortamı oluşturmalıdır.

2.4. İletişim Süreci Üzerindeki Etkiler

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. Türkçe’de “iletişim” yerine “haberleşme” ve “komünikasyon” terimleri de kullanılmaktadır. İletişim süreci, “bir bireyden diğer bir bireye olan bilgi, veri ve anlayış aktarması” olarak tanımlanabilir.¹⁵⁷

Organizasyonlarda iletişimin birçok amacı vardır. Bir başka deyişle organizasyonlarda iletişimin bilgi sağlama, etkileme, ikna etme, öğretme, eğitme vb. fonksiyonları vardır. İletişim modelleri, karmaşık bir nitelik gösteren iletişim olgusunu, belli açılardan basitleştirerek açıklamaya çalışmaktadır. Başlıca iletişim modelleri ve özellikleri şunlardır:

İkna edici iletişim modellerine (Aristo ve Hovland) göre, iletişim, insanların tutum ve davranışlarını değiştirmede önemli bir araçtır. Bu yolla insanların ne ölçüde etkilenebileceği, gönderici, alıcı, mesaj, iletişimin gerçekleştirildiği ortam vb. birçok faktöre bağlıdır. Newcomb tarafından geliştirilen **A-B-X modelinde** iletişimin, bireyleri birbirine yaklaştıracı yönü üzerinde durulmuştur. Shannon ve Weaver’ın geliştirdiği **bilişim kuramı modeli** bilginin kaynaktan alıcıya giderken gürültü vb. nedenlerle kayba uğradığını, bunu önlemek için iletişimde geribeslemenin devreye sokulması gerektiğini vurgulamaktadır. Collins ve Guetzkow tarafından geliştirilen **grup iletişimi modeli**, üyelerarası iletişimin grupların performansı açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Baskin ve Aranoff tarafından geliştirilen **bireysel iletişim modeli** ise iletişim sürecinde yer alan bireysel alt süreçleri ele almıştır.¹⁵⁸

¹⁵⁷ KOÇEL, s.379 içinde, Keith DAVIS. **Human Behavior At Work, Organizational Behavior**, 6th Ed., (McGraw Hill, 1981), s.399.

¹⁵⁸ Mahmut PAKSOY, vd. **Örgütsel İletişim**, (Eskişehir: Anadolu Ün. AÖF Yay. No:533, 1999), s.28.

Thayer'in geliştirdiği **örgütsel iletişim modeline** göre,¹⁵⁹ örgütler bilgi ile beslenen açık karar verme sistemleridir ve kendi alt sistemleri ve çevreleriyle kurdukları iletişim sayesinde oluşur ve varlıklarını sürdürürler. Örgütsel iletişim kavramıyla Thayer, örgüt içindeki ve örgütle çevresi arasındaki bütün veri akışlarına (iletişime) işaret etmektedir. Thayer'e göre bir örgütün iletişim gereksinmelerini ve işlevlerini karşılayan üç temel iletişim (alt) sistemi vardır. Bunlar:

- İşlemsel (operasyonel) iletişim sistemi
- Düzenleyici iletişim sistemi
- Koruma ve geliştirme iletişim sistemidir.

Örgütsel iletişimle ilgili olarak Thayer'e göre dikkate alınması gereken iki faktör daha vardır. İlk olarak, insan topluluklarının kendine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle kitle ile iletişim, iki birey arasındaki iletişimden farklıdır. İkinci olarak örgütlerde üyelerin iki tür iletişim davranışı olduğuna dikkat etmek gerekir. Bireyler diğer kişilere (1) kendi adına, (2) örgüt adına ilişki ve iletişimde bulunurlar. Bu iki davranış biçimi çoğu durumda birbirinden farklıdır.

Thayer, insanların iletişim davranışlarının fizyolojik, psikolojik, sosyolojik ve teknolojik yönleri olduğu ve iletişimin bu dört düzeyde gerçekleştiğini savunmaktadır. Thayer'e göre teknolojik faktörler insanların iletişimini etkiler. Teknoloji denilince, sadece veri ve bilginin iletilmesi, işlenmesi, depolanması vb. ile ilgili araç ve programlar akla gelmemelidir. İnsanların kullandığı dil, göz ve kulakları da teknolojinin bir parçasıdır.¹⁶⁰

Günümüzde bilinen ifadesi ile organizasyonun bir mevkiler topluluğu olarak görölmesi anlayışı değişmektedir. Bilgi bazlı işlerin temel özelliği, tarif edilen görevleri tekrarlamak değil, müşteriye daha kaliteli hizmet sunabilmek için sürekli olarak neyi

¹⁵⁹ PAKSOY vd., s.25-26.

¹⁶⁰ PAKSOY vd., s.26.

nasıl araştırmak gerektiğini bulmak, bunun için çapraz takım çalışması yapmak, fikir üretmek, paylaşmak, organizasyondaki herkesle her yönde iletişim kurmaktır.¹⁶¹

Bütün yönetim faaliyeti, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vb. organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmez. Yönetici, en iyi planı yapabilir ya da en iyi kararı alabilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk koşulu ise, iletişimdir.¹⁶²

İletişim sürecinin unsurları şunlardır: Gönderici, filtre, mesaj, iletişim kanalı, çevre koşulları, alıcı ve geribildirim. Yeni teknolojiler bu unsurların daha hızlı ve etkin kullanılmasına olanak tanımaktadır. Sözgelimi, mesajın göndericiden alıcıya aktığı yol olan iletişim kanalı, geleneksel olarak ilan tahtası, işletme içi yazışmalar, toplantılar, şirket gazetesi, emir komuta zinciri vb. gibi araçları kullanırken, yeni teknolojilerle, işletme içi bilgisayar ağı (intranet), e-posta, tele-konferans vb. araçların eklenmesi iletişim kanallarının artmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Benzer şekilde iletişim sürecinin en önemli unsurlarından biri olan ve alıcının göndericinin mesajına bir çeşit cevabı olan geribildirim, e-posta vb. yeni teknolojiler sayesinde kolaylıkla uygulanabilir hale gelmiştir. Sözgelimi, bir yönetici herhangi bir çalışana e-posta gönderdiğinde, çalışan e-postayı okuduğu an ekrandaki “cevapla” düğmesine basıp cevaplayabilir. Böylece, yönetici mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını anında öğrenebilmektedir. Aynı mesajın yönetici tarafından, ortak bir projede çalışan bir grup çalışana da aynı maliyetle ve kolaylıkla gönderilip, cevabının alınması yine teknoloji sayesinde mümkündür. Bu durumda yöneticinin ortak çalışanları gruplaması yeterli olmaktadır. Örnekler, yeni teknolojilerin takım çalışmalarını pekiştirdiğini, verimliliği artırdığını ve denetimi kolaylaştırdığını göstermektedir.

İletişim birey üzerinde odaklaşır. Örgütsel, kişilerarası ve teknolojik faktörler bireysel iletişimi etkiler, birey de diğer iletişim düzeylerini etkiler. Etkin iletişim aracılığıyla çalışanların kurumun vizyon, plan ve hedeflerinden haberdar olduğu işletmelerde verimlilik ve yaratıcılık düzeyi daima yüksektir. İşyerinde yaşanan sorunların

¹⁶¹ KOÇEL, s.521.

¹⁶² KOÇEL, s.380.

büyümeden bir çözüme ulaştırılmasını da yine çalışanlarla etkin iletişim sağlar. İşletmenin önemli bir re-organizasyon ya da birleşme öncesinde bulunduğu dönemlerde etkin ve gerektiğinde “çift yönlü” iletişim, hayati bir önem taşır. Böyle durumlarda, etkin iletişim sayesinde gereksiz endişelerin, korkuların ve dedikoduların önü alınır. İşletme içi önemli bir gelişmeyi, dışarıdaki kişilerden ya da gazetelerden öğrenen bir çalışanın güven duygusu zedelenir ve sarsılır. Bu yüzden, işletme içi iletişimin iki yönlü olması ve emredici bir genelge ya da bildiri söylemi taşıyamaması gerekir. İletişimin zamanlaması ve kimler tarafından hangi kanallardan yapılması konusunda doğru kararlar alınması, mesajın hedefine tam zamanında ve anlaşılır bir şekilde ulaşmasını sağlar.¹⁶³

Teknolojideki değişimin orta kademe yöneticiler tarafından sözlü iletişimle aktarılması iki yönlülüğü garanti edebilir. Bu durumda çalışanlar anlamadıkları konuları ve önerilerini orta kademe yöneticiye daha rahat ve kolay bir şekilde iletebilir. Böylece alınan önlemin başarı olasılığı yükselir. İşletme ile ilgili yaşamsal konularda ise iletişimin kaynağının üst yönetim olması ve yazılı yapılması büyük yarar sağlar.

İletişim teknolojilerini, organizasyon içi, organizasyonlar arası ve organizasyon dışı çevreler kapsamında ele almak mümkündür.

Organizasyon içi iletişim teknolojisi. Organizasyon birimleri ve çalışanları arasında bilgi ve mesaj alışverişini artıran teknolojik çözümleri, veri tabanı uygulamalarını, e-posta, dahili internet ve diğer bilgisayar bazlı bilgi ve mesaj gönderme teknolojilerini kapsar. Sözgelimi günümüzde banka yöneticileri ofiste olmadıkları zamanlarda palm ya da internete bağlı dizüstü bilgisayar ile işlerini yapabilme olanağına kavuşmuşlardır.

Organizasyonlar arası iletişim teknolojisi. Organizasyonlar arasındaki iletişimde kullanılabilecek tele konferans, ortak veri tabanı, e-posta, sesli-görüntülü haberleşme vb. teknolojileri kapsar. Özellikle dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamaları ve şebeke organizasyonların başarısı büyük ölçüde organizasyonlar arası iletişim teknolojisine bağlıdır. Son yıllarda sık sık duymaya alıştığımız “B2B” (business

¹⁶³ ANDERSEN, s.101.

to business) uygulamaları da bu kapsam altındadır. Günümüz e-ticaret işlemlerinin büyük bir bölümü de organizasyonlar arası yapılmaktadır. Sözelimi işletme, tedarikçiler ya da pazarlama şirketleriyle internet aracılığıyla online olarak iletişim kurmakta ve çözüm üretmektedir. Bankaların satın alma işlemlerini doğrudan ihtiyaç duyulan malzemeyi, personelin internet üzerinden form doldurarak yapması da organizasyonlar arası iletişim kapsamında değerlendirilebilir. Bu sayede önemli maliyet ve zaman tasarrufları elde edilmektedir.

Organizasyon dışı iletişim teknolojisi. İnternet ve e-ticaret gibi konular organizasyonlar arası iletişim teknolojilerinin örnekleridir. Günümüzde internet uygulamalarının organizasyonların işleyişi üzerine etkileri henüz yeni görülmeye ve hissedilmeye başlanmıştır. Buna rağmen bilgisayarların ve internet erişiminin ucuzlamasıyla e-ticaret olarak nitelendirilen faaliyetler kısa sürede yaygınlaşmıştır. Elektronik bankacılık uygulamalarının tümü organizasyon dışı iletişim teknolojileri aracılığıyla, internet altyapısıyla yürütülmektedir.

Organizasyonlara klasik yaklaşım açısından bakıldığında, emir ve talimatlar hiyerarşik bir sıra içinde yukarıdan aşağıya, raporlar, istekler vb. mesajlar aşağıdan yukarıya akmakta, gruplar arasındaki iletişim ise, hiyerarşik kanallar içinde ortak üst tarafından sağlanmaktadır. Böylece örgütsel haberleşmenin ilk şekli dikey iletişim olarak belirlemektedir.

Teknolojideki gelişmelerin ve modern yaklaşımların sonucunda ise, organizasyonlarda yatay iletişim önem kazanmıştır. Yatay iletişimde aynı kademedeki çeşitli örgüt birimleri, bağlı oldukları ortak üste kadar gitmeden, kendi aralarında yatay olarak iletişim kurabilmektedir. Günümüz bilgi çağı yaklaşımı ise, iletişimin zaman ve mekân farkını ortadan kaldıran yeni bir boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bilgi çağı yaklaşımı çerçevesinde, iletişim olayı, mesajın sadece kimler arasında ve nasıl iletileceğinin ötesinde bütün karar verme, davranış, düşünce ve yaşam tarzını değiştiren bir olay olarak ele alınmaktadır.¹⁶⁴

¹⁶⁴ KOÇEL, s.397.

Bilgisayar ve internet teknolojisindeki gelişmeler, organizasyon içindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulunan yöneticinin hem sağlıklı karar verme olanağı artmış, hem de organizasyondaki denetim fonksiyonunu daha etkin yapma olanağı doğmuştur.

Yeni teknolojilerle iletişim kanallarının artması, organizasyonlarda iletişim sürecinin etkinliğini artırmakla beraber, rasyonel kullanılmadığında, yöneticilerin bir anlamda “mesaj bombardımanı”na maruz kalmalarına yol açabilir. Bunu önlemenin yolu ise, mesajların kurum içinde belirli standartlarla sınırlandırılmasıdır. Öte yandan, e-posta kullanımının artması, işletmelerde bilgi gizliliği ve güvenlik sorununu ön plana çıkarmıştır. Bu yüzden özellikle internet aracılığıyla iş başvurusu kabul eden bankalarda, başvurularla gelebilecek virüslerden korunmak için sürekli güncellenen anti virüs yazılımları yaygın olarak kullanılmalıdır. Benzer şekilde, veri tabanı ya da diğer önemli banka dosyalarına erişim sınırlandırılmalıdır.

3. YENİ TEKNOLOJİLERİN BANKA YÖNETİMİNE KAZANDIRDIĞI ÜSTÜNLÜKLER

İnternet, wap, palm, dijital tv vb. yeni teknolojiler, bankacılığı hem banka yönetimi açısından hem de müşteriler açısından çok kolay bir faaliyet haline getirmiştir. Dolayısıyla, en başta maliyet olmak üzere her iki taraf açısından da önemli getirileri vardır. Bunlar, yeni teknolojilerin bankalar açısından üstünlükleri ve müşteriler açısından üstünlükleri olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

3.1. Yeni Teknolojilerin Bankalar Açısından Üstünlükleri

Bankaların stratejisine, vizyonuna, sahip olduğu müşteri profiline, hizmet alanlarına, bağlı olduğu gruba göre değişse de, ortak olarak, dünyada ve Türkiye’de, yeni teknolojileri uygulamak bankalara birçok üstünlük kazandırmaktadır. Bu üstünlüklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Yeni teknolojilerin banka yönetimine kazandırdığı en önemli üstünlük, hizmet, personel emlak vb. maliyetleri düşürmesidir. Farklı kaynaklara göre, 1/5-1/20 arasında değişen bir maliyet tasarrufu

sağlamasından dolayı, yürürlükteki ekonomi politikası, siyasi dalgalanmalar vb. çevre koşulları değişse bile, yeni teknolojiler artan bir hızla uygulanmaya devam etmektedir.

- Yeni teknolojilerle e-posta, chat, tele-konferans vb. teknolojilerin birbirleriyle uyumlu çalışması, banka yönetimine ucuz ve etkin haberleşme olanağı tanımaktadır. Bu sayede yönetim hızlı ve doğru karar alabilmekte, dakikalarla ifade edilen zaman birimlerinde bile önemli değişikliklerin olduğu bir sektörde fırsatları yakalayabilmektedir.
- İnternet vb. diğer kanallarla müşterilerin işlemlerini kendilerinin yapması, yöneticilerin yeni hizmet tasarlama, diğer çalışanların ise kredi pazarlama gibi daha fazla katma değer yaratan faaliyetlere daha çok zaman ayırmasına zemin hazırlamaktadır.
- Trafik cezası ödeme, okul kaydı yenileme, bağış yapma vb. onlarca hizmet yeni teknolojiler sayesinde uygulanmaktadır. Başka bir ifadeyle teknolojinin olanaklarını kullanmadan bankalar bu kadar hizmet yükünün altından kalkamazdı. Diğer yandan bankalar bu tür hizmetler sunarak, hem müşterilerin işlerini kolaylaştırmakta, hem de bu fonları geçici de olsa tuttukları için kâr sağlamaktadır.
- Bankalar, internet bankacılığı sayesinde şube kurmadıkları coğrafi birimlerde, hatta ülkelerde bile müşteri kazanmaktadır.
- Kurum içi eğitim faaliyetleri, dahili internet altyapısı kullanılarak daha etkin ve ucuza yürütülmektedir. Üstelik personel bu eğitimi evinde, istediği zaman tekrarlayabilmektedir.
- Ortak veri tabanı kullanımı ve internet teknolojileri, etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaya zemin hazırlamaktadır. Bu sayede müşteri bilgilerinin, ilgili birimler tarafından paylaşımı ve çapraz satış fırsatı kolaylaşmaktadır. Sözgelimi, çağrı merkezi bir müşteriye tüketici kredisi ile ilgili bilgi verirken, aynı müşterinin önceden bankayla yaptığı işlemleri de değerlendirip, daha farklı koşullarda bir öneri getirebilmektedir. Böylece bilgi eksikliği nedeniyle satış fırsatının kaçması önlenmektedir.
- Bankanın, hizmetlerini duyurmak, tanıtmak, müşteriye bilgilendirmek vb. her türlü halkla ilişkiler ve reklam faaliyetleri için internet hem ucuz hem de etkili bir kanaldır.
- Bankalar yeni teknolojileri prestij amaçlı, rakip bankaların gerisinde kalmamak için de uygular. Böylece, müşterilerinin gözünde, yeni teknolojileri izleyen, uygulayan, modern bir banka izlenimi pekişmektedir.

- İnternet, wap, palm bankacılığı sayesinde, bankaların müşterilerine ulaşılabilirlikleri artmaktadır. Bankalar aynı zamanda müşterilerin kendilerini en rahat hissettikleri kanalı kullanmalarını teşvik ederek müşteri bağımlılığını artırmaktadır.
- İnternet teknolojileri, bankaların işe alım sürecinde de verimliliğin artmasını sağlamıştır. On-line başvuru ile bankalara iş başvurusunda bulunmak isteyen ya da başvurusunun sonucunu öğrenmek isteyen adayların görüşmelerini kabul etmek, telefonlarını cevaplamak için harcanan işgücü ve zamandan tasarruf edilmektedir. On-line başvuru, aynı zamanda sisteme kaç adayın girdiği, menü adımlarına kaç kez ulaşıldığı, hangi adayın bilgilerinin alındığı vb. analizlerin kolayca yapılmasına olanak vermektedir.

3.2. Yeni Teknolojilerin Müşteriler Açısından Üstünlükleri

Yeni teknolojileri uygulamak, banka müşterilerine de birçok üstünlük kazandırmaktadır. Bu üstünlüklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Yeni teknolojileri müşteriler açısından en cazip kılan yönlerin başında hizmet fiyatları gelmektedir. Müşteriler havale, EFT vb. para transfer işlemlerini internet aracılığıyla ücretsiz yapmaktadır. Benzer şekilde internet üzerinden yapılan repo işlemlerine bankalar şubeden daha yüksek faiz vermektedir. Hisse senedi alım-satım işlemleri internet üzerinden yapıldığında online gerçekleşmekte ve yasal en düşük komisyon uygulanmaktadır.
- Yeni teknolojilerin banka müşterilerine sağladığı en büyük kolaylıkların biri de zaman ve mekan kısıtlamalarını ortadan kaldırmasıdır. Müşteriler bazı istisnalar hariç*, haftada 7 gün, günde 24 saat, evden, ofisten ya da mobil olarak banka işlemlerini yapabilmektedirler. Geleneksel yöntemle müşteri büyük zaman ve emek kaybedecektir. Sözelimi, müşterinin işinden ayrılıp, banka şubesine ulaşmak için harcadığı süre, şube çalışma saatleri içinde işlem yapabilme gücülüğü, şubede sıra bekleyerek geçirilen süre, istenilen hizmet gerçekleşene kadar geçen süre toplamı kadar zaman harcanmasını gerektirirken (araç park süresi hariç), bu işlemler internetten birkaç dakika içinde yapılabilmektedir.
- Yeni teknolojiler bankaların daha geniş bir yelpazeye yayılmış hizmetler sunmasına olanak sağladığı için, müşterilerin bir anlamda parayla ilgili olan bütün gereksinimlerinin karşılanmasında işlerini kolaylaştırmaktadır. Okul taksidi yatırmaktan, her tür fatura ödemeye kadar onlarca hizmet bankalar aracılığıyla, internet, wap, palm üzerinden verilmektedir.

* Hisse senedi ve fon alım-satımı, repo, EFT vb. günün belirli saatlerinde yapılması zorunlu olan işlemler için şubelerde geçerli olan zaman kısıtlamaları internet bankacılığında da geçerlidir.

- Chat, e-posta vb. kolaylıklar sayesinde müşteriler akıllarına gelen her konuda internet üzerinden, banka yetkililerinden 24 saat, ücretsiz bilgi alabilmektedirler.
- Yeni teknolojiler sayesinde müşteriler kendi yatırımlarına yön vermek konusunda denetimi ellerinde tutmaktadır. Sözgelimi, otomatik ödeme talimatı yerine müşterinin internetten işlemlerini yapması ya da herhangi bir aracı olmadan istediği işlemleri istediği zaman yaparak yatırımlarını yönlendirmesi gibi.
- Bir teoriye göre¹⁶⁶, müşteriler taşındıklarında bankalarını değiştirirler. On-line bankacılıkta ise, müşteriler taşınırlar bile bankalarını değiştirmek zorunda kalmazlar.
- İnternet bankacılığı gibi yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde müşteriler, on-line kredi başvurusunda bulunabilir ve aynı gün başvurunun sonucunu öğrenebilirler.
- Daha önce internetten ödenmiş herhangi bir telefon vb. fatura sisteme girdiği için, son ödeme tarihinden önce, fatura, banka tarafından müşteriye e-posta olarak gönderilecektir. Sonuçta, bir nedenle postadan müşteriye ulaşmayan ya da müşterinin kaybettiği, unuttuğu fatura nedeniyle mağduriyeti önlenmektedir.
- Müşterinin erişimi kolay olduğu için, bir nedenle hizmetinden memnun olmadığı bankayı değiştirmesi, rakip bankaya gitmesi, rakip bankanın hizmetleriyle kendi bankasınkileri karşılaştırması yeni teknolojilerle çok kolaydır. Bu yüzden yeni teknolojiler sayesinde müşteriler tek bir banka ile çalışmak yerine en iyi ürünleri en kolay sağlayan farklı bankalarla çalışabilirler.

Sonuç olarak, maliyeti azaltarak, kalite ve hizmet çeşidini artırmanın tek yolu, yeni teknolojilerin verimli şekilde kullanılmasından geçmektedir. Bankacılık sektöründe ne kadar kaliteli, fazla çeşitli ve az maliyetle hizmet sunulursa o oranda rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde, yasal mevzuatın düzenlenmesiyle, Türk bankacılık sektörünün uluslararası bankalarla rekabet edeceği göz önüne alındığında, yeni teknolojileri etkin bir şekilde uygulamanın önemi daha da artmaktadır. Yeni teknolojiler, hem banka açısından hem de müşteriler açısından banka işlemlerini kolay ve basit hale getirmektedir. Bu sayede bankalar da, müşteriler de zamanlarını başka faaliyetlere ayırabilmektedirler.

¹⁶⁶ Patricia B. SEYBOLD ve Ronni T. MARSHAK. **Müşteri.com**, (Çev. E.SUNGUR), (İstanbul: Epsilon Yay., 2001), s.191.

4. YENİ TEKNOLOJİLERİN BANKA YÖNETİMİNDE YARATTIĞI SORUNLAR

Yeni teknolojilerin bankalarda etkin bir şekilde uygulanması, temelde maliyet tasarrufu sağlama, ucuz haberleşme, veri tabanı uygulamalarından yararlanma, çok çeşit hizmeti farklı coğrafi birimlerde sunma, katma değer yaratan faaliyetlere yönelme vb. üstünlükleri profesyonel yönetim anlayışıyla birleştirme yetenekleri ile ilişkilidir. Aksi takdirde yeni teknolojilerin uygulanması bankalarda bazı sorunları da beraberinde getirecektir.

Yeni teknolojilerin uygulanması süreciyle birlikte bankalar da diğer işletmeler gibi profesyonel yönetim, sınırları açık olarak tanımlanmış görev alanları ve işbölümü, yeni teknolojileri uygulayabilmek için gerekli kaynaklara ve kaliteli işgücüne sahip olma, seçilen teknolojiye uygun bir örgüt yapısı kurma vb. yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte sorunları çözmek için bankalar kariyer yönetimi uygulaması, müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması, çalışanların/müşterilerin bilgilendirilmesi yeni mevzuatın hazırlanması vb. birtakım çözüm yollarına gerek duyabilir.

Yukarıda sayılan çözüm önerilerinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, banka üst yönetimi ile birlikte bütün banka çalışanlarının katılımının sağlanması gereklidir. Çözüm yollarının uygulanabilmesi, banka çalışanlarının bu yöntemler hakkında bilgi sahibi olmasıyla mümkündür. Bu yüzden özellikle eğitim aşamasında, bankalara dışarıdan danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gerekli olabilir.

İnternet bankacılığının dünyada 1995'ten, Türkiye'de ise 1997'den itibaren uygulanmaya başlandığı ve ancak 2000'li yıllara gelindiğinde yaygın bir kanal olarak kullanıldığı göz önüne alındığında, ilk yıllarda hem banka açısından hem de müşteriler açısından bazı sorunların yaşanmasını doğal karşılamak gerekir. Bu yüzden, yeni teknolojileri uygularken, değişen örgüt yapısı, müşteri beklentilerinin karşılanamaması, bilgi güvenliği, teknolojiye hızlı değişimler ve hukuki uyumsuzluklar gibi dünya bankalarının yaşadığı sorunları Türk bankalarının da yaşadığı söylenebilir.

Yeni teknolojilerin Türk bankacılığının yönetim ve organizasyon yapısına etkilerini incelerken, bu teknolojilerin banka yönetiminde yarattığı sorunların neler olduğu ve bu sorunların nasıl çözüleceği konusu aşağıda incelenmektedir.

4.1. Örgüt Yapısının Değişmesinden Kaynaklanan Sorunlar

Yeni teknolojilerin Türk bankacılık sektöründe yaygın olarak kullanılmaya başlanması, bankaların örgüt yapısında bazı sorunların doğmasına yol açmıştır. Değişen iş yapış şekilleri ve iletişim süreci, banka organizasyonlarının daha basık bir yapıya geçmesini doğurmuştur. Diğer bir deyişle, çevresel değişimlere tepki vermekte zorlanan bürokratik, hantal banka organizasyonları yerini hiyerarşik basamakların daha az sayıda bulunduğu yapıya bırakmaktadır. Ayrıca yeni teknolojiler sayesinde bankaların hizmet çeşitlerinin artması da yeni bölümlerin kurulmasına ve organizasyon yapılarının değişmesine neden olmuştur.

İşlerin bölümlere ayrılma yöntemlerinin değişmesi, işlerin yürütülmesinde belirli biçimlere uyma zorunluluğunun artması, farklı birimler arasındaki ilişkilerin artması, kimi birimlerin personel adedi açısından büyüklüğünün azalması, orta düzey yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının azalması, yürütme ve danışma organları arasındaki ilişkilerin artması ve bankaların daha çok merkezi bir yönetim anlayışına geçmesi bankalarda bazı sorunların doğmasına neden olmuştur. Sözelimi, çalışanların gelecekle ilgili kaygı duymaları, motivasyon eksikliği, yıllardır aynı şekillerde iş yapmaya alışmış kadroların değişime direnç göstermesi vb. sorunlar bunlar arasında sayılabilir.

Diğer yandan, işlerin projelendirilerek yürütülmesi ve ekip çalışmalarının yapılması banka içinde yatay ilişkilerin artmasına ve danışman kadrolarla birlikte çalışmaya neden olduğu için, önceden bu şekilde çalışmaya alışık olmayan personelde uyum sorunu yaratmaktadır. Bu yüzden bankalar yoğun bir şekilde personel yenileme ve eğitim çalışmaları içindedir. Doğal olarak, bilgisayar ve internet kullanımı konusunda başarısız olan personel bankadaki işlerin yürütmesini zorlaştırmaktadır. Bu iki unsura ek olarak, işlemlerin yeni teknolojilerle müşteriler tarafından yapılması, yeni hizmetler

sunmasına, işlem hacminin artmasına rağmen, bankanın daha az çalışanla faaliyetlerini sürdürmesine fırsat tanımıştır. Türkiye’de son iki yılda (1999-2000) şube sayısının artmasına rağmen, çalışan sayısının azalması bu görüşü doğrulamaktadır. Yeni teknolojilerin temel amacı personel sayısını azaltmak olmamakla beraber, sonuçta, toplam personel sayısının azalacağını beklemek gerekmektedir. Bu bekleyişin sonucu olarak da çalışanların motivasyon eksikliği duymasını, gelecekle ilgili kaygı taşımasını doğal karşılamak gerekir.

Organizasyonlarda değişim ancak çalışanlarının değişmesiyle mümkündür. İşletmeler, iç ve dış nedenlerle iş yapma yöntemlerini, teknolojilerini, organizasyon yapılarını, ürettikleri mal ve hizmetlerini, müşteriye bakış açılarını, yönetim tarzlarını değiştirmek isteyebilir. Ancak bütün bunlar, işletme çalışanlarının değişmesi ile mümkün olacaktır.¹⁶⁷ Organizasyonlarda değişim ve yönetimi konusunda çalışmalar yapan Hellriegal, çalışanların değişime şu nedenlerden dolayı direnç gösterdiğini öne sürmektedir.¹⁶⁸

- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş, ücret, ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- İş koşullarındaki değişiklik korkusu,
- Bilinmeyen korkusu,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu,
- Başarısız olma endişesi,
- Çıkar kaybı,
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu,
- Kendine güvenmeme.

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması ya da hafifletilmesi için bankalar, diğer işletmelerde olduğu gibi, halihazırda kullandıkları personel alımı, eğitimi ve motivasyonu ile ilgili insan kaynakları politikalarında köklü değişiklikler yapmalıdır. Sözgelimi, prim ve teşvik sistemleri satılan ürün sayısına göre değil, kazanılan yeni

¹⁶⁷ KOÇEL “Değişmek mi Zor...”, s.79.

¹⁶⁸ ANDERSON ve BARKER içinde, D. HELLRIEGAL vd. **Organisational Behaviour**, (Minnesota: West Pub.Comp., 1989).

müşteri sayısına ve geliştirilen müşteri ilişkilerine göre değiştirilmelidir. Bu değişim bankaların, elemanlarının sahip olmasını istediği becerileri tekrar gözden geçirmelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla gelecekte banka çalışanlarının operasyonlar için harcadıkları vakit azalırken, müşterilerine çözüm sunabilmek için harcadıkları zaman artacaktır.

Günümüzde bankalar, değişen insan kaynakları politikalarına paralel olarak, iş başvurularını internet üzerinden kabul etmekte ve aynı şekilde çalışanlarının eğitimini internet üzerine taşımaktadır. Dolayısıyla, banka çalışanlarının profili, niteliği de değişmekte, internet ve bilgisayar teknolojilerini istenilen düzeyde kullanmak banka personeli olmak için standart bir düzey olarak kabul edilmektedir. Fakat, değişim süreci içinde bankaların bütün personeli bir anda yenilemeleri mümkün olamayacağı için, eğitim ve motivasyon faaliyetleri ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların banka yararına hareket etmeleri için motive edilmeleri ve nitelikli personelin uzun vadede işte tutulması güçtür. Personeli verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, sorunları çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması için, bankaların bilgi paylaşımını pekiştiren uygun ödüllendirme ve takdir etme sistemlerini uygulamaya başlamaları gerekmektedir. Sözelimi, en aktif bilgi paylaşanları özel olarak ödüllendirmek, diğer çalışanların da bilgiyi paylaşma konusunda katkılarını artırmak amacıyla konferanslar, yayınlar, özel programlar vb düzenlenmesi gibi.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, yoğun rekabet karşısında ayakta durabilmek için, organizasyonlar küçülme, yeniden yapılanma vb. çalışmalara girmişler ve birçok çalışan işsiz kalmıştır. Aynı şekilde bankaların da örgüt yapılarının değişmesi, bir bölüm banka çalışanının işsiz kalmasına yol açmıştır. Bu aşamada banka içi motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için, bankaların çalışanları için kariyer planlaması yapmaları ve kariyer yönetimi planları oluşturmaları zorunludur. Fakat kariyer çalışmaları sadece bankaların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta, çalışanların da bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Her çalışan işinde ilerlemek ve daha yüksek kademelere gelmek ister. Ancak mesleki basamaklarda yukarıya doğru ilerlemek her zaman kolay değildir. Kişinin iş hayatında ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi “kariyer yönetimi” ile ilgilidir. Kariyer yönetimi bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini tahmin etmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısaca kendisini geleceğe hazırlamasıdır.¹⁶⁹

Kariyer yönetimi iki önemli adımdan oluşmaktadır: Çalışanın yapması gereken faaliyetler ve işletmenin yapması gereken faaliyetler. Çalışanın sürekli olarak kendisini istihdam edilebilir tutmasını ön plana çıkaran faaliyetler şunlardır:¹⁷⁰

- **Bireysel değerlendirme:** Kişinin kendini gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlemesi sürecidir.
- **Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi:** Çalışanın işletme içinde ya da dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlemesi sürecidir.
- **Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarını uyumlaştırılması:** Kişinin sahip olduğu özellikler ile olası kariyer olanakları arasında bir bağ kurabilmesi sürecidir.
- **Uygulama:** Belirlenen hedefler doğrultusunda planlanmış kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıklar uygulamalı olarak gerçekleştirilmektedir.

Kariyer yönetiminin ikinci adımını oluşturan işletmenin yapması gereken faaliyetler ise şunlardır:¹⁷¹

- **Kurumsal değerlendirme:** Kurumun sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi sürecidir.
- **Kariyer olanaklarının belirlenmesi:** Kişilerin yükselme biçim ve koşullarının belirlenmesi sürecidir.
- **Çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirilmesi:** Çalışanların değerlendirilmesi ve kariyer danışmanlığı yapılması sürecidir.
- **Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler:** Performans değerlendirme sonuçları ve iş tatmini ölçmeye dönük araştırmalar sonucunda çalışanların gelişimi için eğitim programlarının oluşturulması sürecidir.

¹⁶⁹ “Kariyer Yönetimi ve Planlaması”, Arthur Andersen web sitesi, (2001), (<http://www.insankaynaklari.com>).

¹⁷⁰ “Kariyer Yönetimi ve ...” s.1.

¹⁷¹ “Kariyer Yönetimi ve ...”, s.2.

Türk bankalarının kariyer yönetimi çalışmalarında, gelecek vaat eden ve potansiyelleri yüksek olan yönetici adaylarına diğer çalışanlara oranla daha fazla şans verdikleri görülmektedir. Yönetici adayları, kariyer gelişimleri konusunda işverenleriyle müzakere edebilme hakkını kendilerinde bulmalarına rağmen, daha az yetenekli olarak nitelendirilen personel ise gerek eğitim gerek iş değişimi olsun herhangi bir benzer durumda daha az talepkar bir tutum içinde işlerini sürdürmektedir.

Bunu önlemek için, bütün banka çalışanlarının kariyerlerini yönetebilmeleri için, çeşitli eğitim teknikleri ile yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar tanınması ve kariyerlerini geliştirebilecekleri bir banka ortamı hazırlanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde, değişen organizasyon yapıları karşısında çalışanların verimliliğinin ve motivasyonun düşmesi önlenir. Banka yönetimi ve çalışanları arasında bir köprü oluşturan insan kaynakları birimlerine burada önemli görevler düşmektedir.

Teknoloji sürekli gelişip iş yapış şekilleri değişse de, büyük ya da küçük bütün bankaları işinden memnun, mutlu çalışanların başarıya götüreceği değişmeyen tek gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden, değişen ortamda çalışan verimliliğini, motivasyonunu ve iş yaşamı kalitesini yüksek tutmak isteyen, aynı zamanda başarılı elemanlarını rakiplerine kaptırmak istemeyen bankaların öncelikle çalışanların kariyerlerini yönetmelerine uygun bir ortam oluşturmaları gerekmektedir.

4.2. Müşteri Beklentilerine İlişkin Sorunlar

Banka şubelerinin işlem merkezleri durumundan çıkartılarak, satış merkezleri ve hizmet tanıtım noktaları durumuna getirilmesi, hatta müşterilerin sadece para yatırma ve çekme işlemleri için uğradıkları bir birim haline gelmesi, bankaları geleneksel olarak nitelendirilen, yeni teknolojileri kullanmayan müşterileri kaybetmek riski ile karşı karşıya bırakmıştır.

Şube çalışanları ile sosyal ilişkiler kurma, güvenlik, sorumlu birisini arama, hukuki alt yapı yetersizlikleri, alışkanlıklar vb. nedenlerle müşterilerin bir bölümü şubelerde işlem yapmaya devam etmektedir. Dolayısıyla müşterinin kendini en rahat hissettiği kanalı

kullanmasını teşvik etmek müşteri bağlılığını artıracaktır. Yapılan araştırmalar müşterilerin kendi kontrollerinin yüksek olduğu hizmetleri tercih ettiklerini ortaya koymaktadır.¹⁷² İnternet ortamında müşteriler arada herhangi bir aracı olmadan istedikleri işlemleri istedikleri zaman yaparak kontrolü ellerinde tutabilmektedir. Bu yüzden internet bankacılığının kullanımında gün geçtikçe artış gözlenmektedir. Öte yandan, birbirleriyle uyumlu olarak çalışan internet, wap, palm vb. teknolojiler sayesinde müşteriler ayrı ayrı şubelerin ya da birimlerin müşterisi değil, bütün bankanın müşterisi olmaktadır.

Türkiye'deki bankaların büyük bir kısmının, hem geleneksel bankacılığı koruyan hem de sanal bankacılığı uygulayan karma yapıda oldukları göz önüne alındığında, şube bankacılığı işlemlerine koydukları ücret ve komisyon oranlarını artırdıkları ya da reklam ve promosyonlarla müşterileri sanal bankacılık kanallarına yönlendirdikleri görülmektedir. Ancak bankalar, çeşitli etkenlerle bu kanalı kullanmayan müşterileri kazanmak, en azından kaybetmemek için de çalışmalıdır.

Günümüz iş hayatında, müşteri beklentilerini şekillendiren en önemli unsurlardan biri de zamandır. Böyle bir ortamda bankalardan diledikleri zaman, en kolay şekilde ve diledikleri yöntemle hizmet almayı bekleyen müşteri profili bankaların iş yapış şekillerini belirlemektedir.

Başarılı olarak nitelendirilen bankalar, müşteri merkezli bir anlayış ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerini yakından izleyen ve bunlara re-aktif (tepkimeci) değil, pro-aktif (önleyici) cevap verebilen kurumlardır. Sürekli yükselen müşteri beklentilerini karşılamak üzere yapılması gereken başlıca çalışmaların örnekleri arasında şunlar sayılabilir:¹⁷³

- **Kişiselleştirme.** Kişilerin ilgi, istek ve beklentilerine göre ürün, hizmet ve içerik sunulması.
- **Ön hazırlıklı sunum.** Geçmişte alınan bilgilerin tekrar tekrar sorulmaması ve sadece karar için müşteri teyidinin alınması.

¹⁷² MENEKŞE, s.50.

¹⁷³ Soner CANKO. "Yeni Binyılda Finans Sektörü", *Activeline*, (nisan 2001), s.32.

- **Dağıtım kanalları entegrasyonu.** Müşterinin yaptığı ve yapacak olduğu işlem bilgilerinin tüm kanallarda eş anlı paylaşımı ve kullanımı.
- **Tutarlı öneri geliştirme.** Müşterinin geçmişte yapmış olduğu işlemlerin takip ve analizi ile kabul edilme yüzdesi yüksek yeni ürün ve hizmetlerin sunulması.

Yeni dönemde bankacılık sektörü birinci bölümde detayları verilen çevre faktörleri nedeniyle tarihi vizyonunu yenilemek baskısı ile karşı karşıya kalmıştır. Dolayısıyla sektör müşterilerini daha yakından tanımak ve bu doğrultuda yeni ürün ve hizmetler sunmak yolunda önemli bir değişiklik geçirmektedir. Bankaların mevcut geleneksel yapıları ile ürün ya da organizasyon odaklı düşünce kalıpları yerini müşteri merkezli yeni oluşumlara bırakmaktadır. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının önemi artmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi* işletmelerin müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma evrelerini etkileyen bir iş yapış stratejisidir.¹⁷⁴ Başka bir kaynağa göre ise, müşteri ilişkileri yönetimi satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi ya da kültürüdür.¹⁷⁵

Müşteri ilişkileri yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, internetin, ileri telefon sistemlerinin, el bilgisayarlarının, interaktif televizyonların ve kioskaların yanı sıra bunları destekleyen entegre müşteri veri tabanı sistemleri, çağrı merkezleri, işletim sistemleri vb. teknolojilerin kullanımını gerektirmektedir.

İnternette kârlı bir iş stratejisinin nasıl yaratılacağı konusunda araştırma yapan Patricia B.Seybold'a göre,¹⁷⁶ müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanması, müşterilerin bankayla iş yapma şekillerinin kolaylaştırılması ile doğru orantılı olarak artacaktır. Müşterilerin bankayla kolay iş yapmaları için bankanın neler yapması gerektiğini özetleyen Seybold, banka yöneticilerine şu önerilerde bulunmaktadır:

* MİY ya da CRM (Customer Relationship Management) olarak kısaltılmaktadır.

¹⁷⁴ "Türkiye'nin CRM Tarifleri", **CRM Institute Turkey**, (2001), Arthur Andersen web sitesi, (<http://www.insankaynaklari.com>).

¹⁷⁵ Funda FERİK. "İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi", **Arthur Andersen web sitesi**, (2001), (<http://www.insankaynaklari.com>).

¹⁷⁶ SEYBOLD, s.263.

“İşe en kârlı müşterilerinizin üzerinde odaklaşarak başlayın. İkinci olarak bu kişiler hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunuzu araştırın ve bu bilgilerin organize olup olmadığını kontrol edin. Eğer tek bir müşteri veri tabanınız varsa sorun yoktur, yoksa işe buradan başlamanız gerekir. Veri tabanını oluşturduktan sonra, müşterilerinizi ziyaret edin, işlerini nasıl yaptıklarını, neleri önemsediklerini ve nelere değer verdiklerini öğrenin. Hedefiniz, müşterilerin sizinle iş yapmasını zorlaştıran sorunları belirleyip, bunları ortadan kaldırarak, müşteriye yönelik işletme faaliyetlerini düzenlemektir. Eğer işletme faaliyetlerinizi düzenleme konusunda başarılı olmak istiyorsanız, müşterilerinizin bazılarını bu sürece katılmaya davet edin ve müşterinizin idealindeki hizmet sürecini tanımlamasına olanak tanıyın. İdeal senaryolar belirleyin ve müşteri tarafından tanımlanan hizmet sürecine paralel olarak banka faaliyetlerini yeniden düzenleyin. Eğer bunları doğru yaparsanız, daha fazla müşteriye hizmet verdiğinizi ve daha düşük maliyetlerle çalıştığınızı göreceksiniz..”

4.3. Bilgi Güvenliğiyle İlgili Sorunlar

Yeni teknolojilerin banka yönetimi açısından yarattığı en önemli sorunlardan biri de bilgi güvenliği sorunudur. Bilgi güvenliğinin amacı, güvenlik ile ilgili kazaların etkilerini en aza indirmek, iş zararlarını önlemek ve iş sürekliliğini sağlamaktır. Bilgi güvenliği sistemi hassas bilgilerin yetki dışı ortaya çıkmasını önleyen, bilgisayar programlarının bütünselliğini ve güvenliğini sağlayan, kullanıcılara bilginin ve gerekli hizmetlerin sunulmasını sağlayan bir sistemdir.¹⁷⁷ Bilgi güvenliğinin sağlanması “sanal suç” olarak nitelendirilen eylemlerin önlenmesi ile mümkündür.

Sanal suç, “bilgisayar aracılığıyla verilen zararlar ya da iletişim ağlarını tahrip eden eylemler” olarak tanımlanabilir.¹⁷⁸ Sanal suçlar, bilinen suçlardan dört şekilde ayrılmaktadır. Bunlar:

1. Sanal suçları işlemeyi öğrenmek kolaydır.
2. Verilen zarara oranla suç işlemek için gereken kaynak daha azdır.
3. Fiziksel katılım olmadan da sanal suç işlenebilir.
4. Bu tür eylemler çoğu zaman yasa dışı addedilmez.

¹⁷⁷ Tülin SEÇEN. “Bilgi Güvenliğini Hala Denetimimiz Altına Almadık mı?”, *Active*, (mart 2000), s.64.

¹⁷⁸ “E-Dünyanın Suç Raporu”, *Capital*, (şubat 2001), s.104.

Sanal saldırılar, veri hırsızlığı ve kredi kartı yolsuzlukları vb. faaliyetler sanal suç kapsamına girmektedir. Bunlar kısaca,

- **Sanal saldırılar.** Dünyanın herhangi bir yerindeki bilgisayarlardan web sitesine yapılan saldırılar bu kapsamdadır. Web sitesinin “hack” edilmesi olarak da nitelendirilen bu tür saldırılar, “hacker” adıyla bilinen kişiler tarafından yapılmaktadır. Bu iş için yazılmış, özel programlar aracılığıyla, web sitesine birkaç dakikada binlerce e-posta göndererek vb. yöntemlerle yapılan saldırılar, web sitesinin çökmesine neden olmaktadır.* Sanal saldırı bir banka için söz konusu olduğunda, banka sitesinin hizmet dışı kaldığı sürelerde, siteye giren müşteriler işlem yapamamaktadır.
- **Veri hırsızlığı.** İnternet aracılığıyla işletmenin bilgisayar ağına giren kişilerin, kurumun değerli bilgilerini çalması bu grupta değerlendirilebilir. Veri hırsızlığı, çalınan bilgileri ele geçiren rakip bankalardan birinin üstünlük sağlamasına, verileri çalan kişinin borsada önemli kazançlar elde etmesine, hatta bu bilgilerden yararlanan bir bankanın kendi sistemini geliştirmesine neden olabilir.
- **Kredi kartı yolsuzluğu.** Yeterli güvenlik mekanizması olmayan internet sitesinden alış-veriş sırasında, çeşitli programlar aracılığıyla kredi kartı bilgilerinin çalınması ve çalan kişinin bu bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanması bu gruba girmektedir. Kredi kartı hizmetini bankalar verdiği için sanal suç olarak nitelendirilen bu eylemde dolaylı da olsa taraf olmaktadır.

Bu üç grubun dışında, internet virüsleri de bilgisayarlara zarar veren unsurlar arasındadır. İnternet üzerinden kullanıcının isteği dışında bilgisayarlara yüklenen ve çalışan programlara ya da program parçacıklarına “virüs” denmektedir. Virüsler gizlice yüklendikleri sistemlere kısa süre içinde zarar verip yayıldıkları için tehlikelidir. Virüsler genellikle internet kullanıcılarının birbirlerine gönderdikleri e-postalarla yayılır.

Sanal suçlardan korunmak için, önemli bilgilerin yetki dışı ortaya çıkmasını önleyen, bilginin ve bilgisayar programlarının bütünselliğini ve güvenliğini sağlayan, kullanıcılara hizmetlerin sürekli olarak sunulmasını temin eden bazı güvenlik önlemleri almak gereklidir. Bu amaçla bankalar tarafından kullanılan en yaygın protokol SSL

protokolüdür. İnternet erişim standartı olan TCP/IP’de bir güvenlik katmanı oluşturan SSL (Secure Sockets Layer), Türkçe’ye “güvenli bağlantı katmanı” olarak çevrilebilir. SSL, şifreleme yaparak internet erişimini denetlemektedir. Şifrenin (anahtarın) uzunluğu günümüzde 128 Bit’e ulaşmıştır. Bunun anlamı, güvenliğin sağlanmasından sonra iletişimin tamamının bu şekilde gerçekleştirilmesidir. İnternet bankacılığı hizmeti veren Türk bankalarının hepsi 128 Bit SSL şifreleme yapmaktadır. Diğer yandan, SSL yoluyla iletişimin şifrlenmesi, banka sitelerinin müşteri tarafından görüntülenmesinde performans sorunlarının ortaya çıkmasına, başka bir ifadeyle işlemin yavaşlamasına neden olmaktadır.

Bilgisayar ve internet sistemlerindeki güvenlik konuları çok önemli olduğu için, bankalar bu konuya her geçen gün daha fazla kaynak ayırmakta ve yatırım yapmaktadır. Yeni güvenlik teknolojilerinin gelişimine paralel olarak güvenliği delici teknolojiler de geliştirildiği için bankalar, güvenlik teknolojilerindeki gelişmeleri yakından izlemeli ve uygun çalışmaları zaman geçirmeden uygulamaya koymalıdır. Sözelimi, son olarak “güvenlik duvarı (firewall)” adı verilen sistemler bütün bankalarda uygulanmaya başlamıştır. Güvenlik duvarları, internet üzerinden her türlü yetkisiz erişimi engellemek için geliştirilmiş bir bilgisayar programıdır. Bankaların uyguladığı diğer bir önlem de müşterinin bilgisayarı ekranda aktif seansla açık bırakması durumunda, 10 dakika hiçbir işlem yapılmaması halinde, o bankacılık seansının “time out” olması, sistemin otomatik olarak kapanmasıdır.

Taylor Nelson Sofres Piar Araştırma Şirketi’nin, Türk banka müşterilerinin bilinç düzeylerini, kullanım alışkanlıklarını, algılamalarını ve beklentilerini ölçmek amacıyla gerçekleştirdiği “elektronik bankacılık” araştırmasının sonuçlarına göre,¹⁷⁹ internet kullanan bireysel banka müşterilerinin yüzde 65’i internet ortamını güvenli bulmaktadır. Ancak yüzde 35 gibi azımsanmayacak bir kesim, konulan bütün güvenlik önlemlerine rağmen, hâlâ internet ortamını güvenli bulmamaktadır.

* Aynı telefon numarasını, binlerce kişinin aynı anda araması gibi, sitenin kapasitesini aşan girişler sistemin çökmesine yol açmaktadır.

¹⁷⁹ “Banka Müşterileri Chat’ten Vazgeçemiyor”, **Active Line**, (eylül 2000), s.33.

Sonuç olarak bankalar bilgi güvenliğini sağlamak için öncelikle kendi sistemlerini dışarıdan ya da içerden gelecek saldırılara karşı korumayı amaç edinmeli, bu sağlandıktan sonra yasaların caydırıcılığına ve yaptırımına güvenmelidir. Diğer bir önlem ise, çalışanları ve müşterileri bilgi güvenliği konusunda eğitmek, bilinçlendirmektir.

4.4. Değişen ve Gelişen Teknolojilere Uyumla İlgili Sorunlar

Yeni teknolojilerin banka yönetimi açısından yarattığı en önemli sorunlardan bir diğeri de teknolojilerin sürekli gelişmesi karşısında değişen teknolojilere sürekli uyum sağlama güçlüdür. Bankalar doğal olarak, ilk yatırım ve işletim maliyetleri yüksek olan bilgisayar ve internet teknolojilerinin kısa zamanda atıl kalmasını istemezler. Bu yüzden sürekli olarak yeni gelişmelere uyum sağlayacak nitelikte, önü açık bir bilgi-işlem sistemi kurmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle bilgisayar yazılımdaki bir ilerleme, güncellenebilmeli (update), bilgisayar donanımındaki bir gelişme değiştirilebilmelidir (upgrade). Sonuçta, sistem gelişmelere kolayca uyulanabilmelidir.

Bankalar, büyüklüklerine ve piyasadan beklentilerine göre farklı teknolojilere yatırım yapmaktadır. Yeterli güvenlik önlemleri içeren, gelişmiş bir internet sitesinin bankaya maliyeti, US Banker Dergisi'nin yaptığı bir araştırmaya göre,¹⁸⁰ 1 milyon dolara kadar çıkmaktadır. Bu rakama on binlerce dolar tutan aylık site bakım masrafları dahil değildir.*

Aylık bilgisayar bakım masrafları ise, bilgi-işlem sisteminin büyüklüğüne göre, müşteri başına (0.25-7) dolar arasında değişmektedir.¹⁸¹ Bunların yanında bankanın, web sitesini müşterilerin kişiselleştirmesine olanak tanınması, analiz etmesi güç olan milyonlarca veriyi işlemesine ve banka bilgi-işlem sisteminin yavaşlamasına neden olmaktadır. Bu yüzden, bankalar teknolojiye yaptıkları yatırımın geriye dönüşünü sorgular hale gelmektedir.¹⁸² Teknolojideki herhangi bir yenilik,

¹⁸⁰ "An Internet Banking Boom is Coming Really", US Banker, (haziran 1996), s.14.

* Vakıfbank faaliyet raporunda 2000 yılında adı geçen sistemlere 18.2 milyon dolar harcama yapıldığı belirtilmektedir.

¹⁸¹ Laura GATLAND. "Sign Up is Not Enough", Financial Service Online, (şubat 1999), s.65.

¹⁸² Caren GOLDEN. "Tailoring for a Perfecy Fit", Financial Service Online, (şubat 1999), s.79.

- Yazılım ya da donanımdaki standartlaşmayı,
- Kurum içi eğitim programlarını,
- Satış sonrası destek hizmetlerini,
- Müşteriye yönelik bilinçlendirme ve eğitim çabalarını,

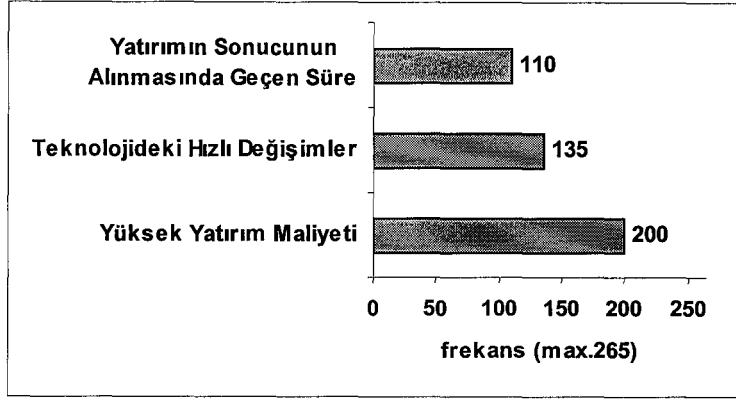
etkilemektedir. Yukarıda sıralanan etkenlerin yanı sıra Türkiye’deki iletişim alt yapısının yetersiz olması, elektronik bankacılığı olumsuz etkilemektedir. Çözüm olarak, Türkiye’de internetin telefon ağından bağımsız bir konuma getirilerek bağlantılarda yüksek hızın sağlanması düşünülebilir. Bu amaçla Türk bankacılık sektörünün baskı grubu oluşturması, ilgili çevrelerle işbirliği yapması ve konunun önemi hakkında kamuoyunu bilgilendirmesi Türkiye’nin iletişim altyapısını yenilemesi konusunda yararlı olacaktır. Diğer bir çözüm ise her bankanın kendi olanakları ile uydu hattı kiralarak servis vermesidir. Fakat ulusal iletişim altyapısının iyileştirilmesi daha ucuz ve rasyonel bir çözüm olacaktır.

Değişen teknolojilere uyumla ilgili bankaların karşılaştığı önemli sorunlardan biri de satış sonrası destek hizmetlerinin yetersiz olduğunda ortaya çıkan sorunlardır. Çalışanlara yönelik eğitim olanaklarının yeterli düzeyde verilememesi ya da yazılım ve donanımda standartizasyon sağlanamaması bu konuda yaşanan sorunlar arasındadır. Benzer şekilde teknolojik ürün ve hizmetlerin bankanın faaliyet ve operasyonlarına uyumlu olmaması standartizasyonun bozulmasına yol açmaktadır. Bu açıdan bankaların teknolojik tercihler yaparken bu tercihin kullanımını da düşünmeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle teknolojinin yeniliği kadar amaca uygun kullanılabilmesi de gereklidir. Bu yüzden teknolojik ürün ya da hizmetlerin bankaların genel işleyiş ve operasyon sistemlerine uyumu sürecinde yeni teknolojileri satan bilişim firmalarına “satış sonrası destek hizmetleri” konusunda önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla, bankalar teknoloji yatırımı yaparken, bilişim firmalarını özenle seçmeli, ihtiyaçlarına uygun çözüm üretecek firmalarla çalışmalıdır.

Arthur Andersen adlı danışmanlık şirketinin bütün Türk bankacılık sektöründeki üst düzey yöneticiler arasında yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, bilgi işlem teknolojisine yatırım yapmakta bankaların karşılaştığı en önemli engeller Şekil 15’de

gösterilmektedir. Özellikle yatırım maliyetinin yüksek olması, yatırım yapılacak teknolojideki hızlı değişimler ve yatırım sonucunun alınmasında geçen süre gibi faktörler bilgi-işlem teknolojisine yatırım yapan bankaların karşılaştığı en önemli engeller olarak görülmektedir.

Şekil 15. Bilgi İşleme Yatırım Yapılırken Karşılaşılabilecek Engeller



Kaynak: Arthur Andersen, 1999.

Hem bankacılık sektöründe hem de bilgisayar sektöründe hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde bankaların yeni teknolojileri uygularken kurumsal vizyon ve stratejilerinin yanında teknolojik vizyon ve strateji belirlemeleri etkinliklerini artıracaktır. Öte yandan bankalarda personelin ve müşterinin teknolojik ürün ve hizmetleri kullanma konusunda eğitilmesi ve bilgilendirilmesi teknolojiye uyumla ilgili sorunların çözülmesinde önemli bir adım olacaktır. Bu dışarıdan alınacak bir destekle yapılacağı gibi kurum içinde oluşturulmuş bir birimle de yapılabilir.

4.5. Hukuki Sorunlar

Yeni teknolojilerin banka yönetimi açısından yarattığı en önemli sorunlardan bir diğeri de hukuki uyumsuzlukların çözümü sorunudur. Web sitesinin sanal saldırılar yüzünden hizmet veremez hale gelmesi ya da bilgisayar virüslerinin bilgi-işlem sisteminde ciddi zararlara yol açması vb. sorunlar karşısında yasal mevzuatın Türkiye’de olmaması, internet üzerinden mal ya da hizmet sunan bütün kuruluşları olduğu gibi bankaları da zor duruma düşürmektedir. Bu yüzden internet üzerinden aktarılabilecek bilginin korunması için bilgi güvenliği sisteminin kurulması ve ulusal düzeyde denetlenmesi gereklidir.

İnternet, uluslararası bir bilgisayar ağı olduğundan suç ve suçluyla mücadelede farklı sorunları beraberinde getirmiştir. Bu nedenle pek çok ülke mevzuatlarında düzenleme yaparak ya da yeni yasalar çıkartarak internet suçunun tanımını yapmışlar ve bu suçlarla mücadele edecek özel birimler oluşturmuşlardır.

- Bilgi hırsızlığı
- Bilgi sistemlerine zarar verme
- Bilgisayarlara yetkisiz giriş
- Verileri kötüye kullanma
- Telif haklarının ihlali
- İnternet’le tehdit, korku, panik, huzursuzluk yayma
- Her türlü iletişimin engellenmesi, mahremiyetin ihlal edilmesi

Yukarıda sıralanan konular ABD, Fransa, İrlanda, Hollanda, İsrail, İsveç, İsviçre, İtalya, Kanada, Malezya, Rusya ve Singapur’da “bilgisayar suçları” ya da “sanal suçlar” adıyla tanımlanan eylemlerden bazılarıdır.¹⁸³ Sayılan ülkeler internet suçlarıyla mücadele için, 1996 yılından itibaren özel birimler kurmuşlardır.*

Bilgisayar suçları. Türk Ceza Kanunu’nda bilgisayar suçları genel hatları ile tanımlanmış ve yaptırımları da belirlenmiştir.¹⁸⁴ Ancak bunların nerede işlendiği konusunda, takibat yapılacak mahkemenin ya da yetkili mahkemenin tayini sorun doğurmaktadır. Ayrıca, uluslararası yargı makamlarının verecekleri kararların da başka ülkede uygulanabilir olup olmadığı sorunu gündeme gelmektedir. Benzer şekilde elektronik ortamda yapılacak tüketici sözleşmelerindeki uyumsuzluklarda, uygulanacak hukuk ve yargı yeri konusunda belirsizlik vardır. Bu yüzden Ceza Kanunu’nda internet aracılığıyla işlenen suçlar ayrı olarak düzenlenmeli, şartları ve yaptırımları belirlenmelidir. Ayrıca bilgisayar suçları işleyen kişilerle mücadele etmek özel bir uzmanlık alanı olduğu için ulusal ölçekte faaliyet gösterecek bir polis birimi kurulması

¹⁸³ “Yabancı Ülkelere İnternet Hukuku”, **Hürriyet Gazetesi web sitesi**, (2001), (<http://www.hurriyet.com.tr>).

* Sözgelimi Amerika Birleşik Devletleri’nde, FBI National Infrastructure Protection Center, FBI Computer Crime Squad, Information Technology Association of America, Trap and Trace Center Authority, Carnegie Mellon’s Response Team, Commission of Critical Infrastructure Protection, CIA Information Warfare Center, Computer Crime and Intellectual Property Section ve bazı üniversiteler bünyesinde kurulan birimler örnek verilebilir.

¹⁸⁴ TÜRK CEZA KANUNU. 9.B., (Madde 524 ve 525), (Ankara: Seçkin Yay., 2001).

gereklidir. Bu sayede bilgisayar ve internet kullanılarak işlenen suçların saptanması ve soruşturması kolaylaşır. Sözgelimi İngiltere’de “Ulusal İleri Teknoloji Suç Birimi” adı altında kurulan polis biriminde 80 uzman polis bilgisayar suçlarının takibini yapmaktadır.¹⁸⁵

Fikri ve sınai haklar. Bugün, Türkiye’deki mevcut yasal düzenlemeler, ayırt edici işaret, ad, patent, ticaret unvanı gibi fikri ve sınai hakların ihlal edilmesi hallerini ve şartlarını özel olarak düzenlemiştir.¹⁸⁶ Fakat elektronik ortamda kullanılan alan adlarının, tescil edilmiş ticaret unvan ya da markaların çatışması hallerine ilişkin bir düzenleme yoktur. Başta fikri mülkiyet hakları olmak üzere çeşitli hakların korunması için gerekli olan “sanal noterlik” kurumunun oluşturulmaması da Türkiye’de birtakım sorunların doğmasına neden olmaktadır. Bu yüzden sanal noterlik kurumunun yanı sıra, internet üzerinde bulunan içeriklerin korunabilmesi, tasdik edilebilmesi, bu eserlerden yapılacak alıntılar vb. için bedel tahsil edilebilmesine yardımcı olacak MESAM benzeri korumacı bir meslek örgütünün kurulması da gereklidir.

Veri koruma. Avrupa Birliği, kişisel verilerin korunmasına büyük önem vermektedir. Avrupa Konseyi tarafından hazırlanan “Kişisel Verilerin Otomatik Olarak İşlenmesi Sırasında Bireylerin Korunmasına Dair Konvansiyon”un (Strasbourg, 1981) yayınlanmasından bu yana Avrupa Birliği’ne üye ülkelerin tamamında veri koruma yasaları yürürlüğe girmiştir. Türk hukuk sisteminde, özel hayat Anayasa’nın korunması altında olmasına rağmen (TC Anayasası, 1982, Kısım 1, Madde 20 ve 22) kişisel verilerin korunmasına ilişkin kanunlarımız hiçbir koruma sağlamamaktadır.¹⁸⁷ Konu, Türkiye’deki düzenleyici mercilerin öncelikle ele alması gereken konular arasındadır. Verilerin korunması, hem elektronik bankacılığın gelişmesi hem de banka müşterileriyle güven ilişkisinin kurulması açısından çok önemlidir.

¹⁸⁵ “İnternet Polisi Göreve Başladı”, *Hürriyet* (20.4.2001), s.7.

¹⁸⁶ TÜSİAD. *Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve E-Türkiye*, (İstanbul: Tüsiad Yay., 2001), s .72.

Elektronik imza. Türkiye’de, e-posta ile yollanmış ve varış yerinde kâğıda dökülmüş bir fatura geçerli değildir. Geçerli olması için, faturanın kaynağında kâğıda dökülmesi, ıslak kaşe ve imza taşınması, pullu posta ile yollanması gerekmektedir. Dolayısıyla elektronik imza da geçersizdir. Elektronik imza* doğrulama ve belgelendirme işlemleri ile ilgili kanunların birçok ülkede çıkarılmasına rağmen, Türkiye’de bu tür düzenlemelerin henüz yapılmadığı görülmektedir. Elektronik imzanın kullanılması, ihale bedelleri, gümrük vergileri, harçların yatırılması gibi pek çok ticari ve finansal faaliyetin internet üzerinden yapılmasına olanak sağlayacaktır.

Yeni ekonominin ve elektronik bankacılığın gelişimi için elektronik imzaya hukuki bir geçerlilik kazandıracak yasal yapının bir an önce kurulması gerekmektedir. AB’ye uyumlu olarak çıkarılacak ya da hükümleri düzenlenecek bir kanunla, elektronik imzanın standardizasyonu sağlanmalıdır. Bununla birlikte yetkisiz kullanımları belirlemek ve güvenliği sağlamak açısından ortak bir yöntem kullanılmasının gerekliliği de ön plana çıkmaktadır.

Bu aşamada elektronik imzaya hukuki bir geçerlilik kazandıracak olan ıslak imza gibi noter tarafından tasdiklenen imza beyannamesine benzer bir yol ile mi ve kim tarafından ve nasıl onaylanacağı sorusu gündeme gelmektedir. Bu yüzden yapılacak düzenlemede “Sayısal İmza Onay Makamı” da belirlenmelidir. Doğal olarak, söz konusu imzaların taklit edilmeleri ya da aldatıcı olmaları gibi durumlar karşısında, Ceza Kanunu ve ilgili özel kanunlar yoluyla caydırıcı yaptırımlar bulunmalıdır. 13 Aralık 1999’da son haline getirilen AB Elektronik İmza Çerçevesi Direktifi,¹⁸⁸ elektronik imzaların Avrupa Birliği’ndeki geçerliliğini güvence altına almaktadır ve bu direktif Türkiye’de Elektronik imza konusunun çözülmesi konusunda kullanılabilir.

Türkiye Bilişim Vakfı (TBF) bu konuda çalışmalar yapmaktadır. TBV Başkanı Faruk Eczacıbaşı, “Finansal Kurumlar için Güven Altyapısı” adını verdikleri projeye, 9 ay gibi bir sürede elektronik imzayı hayata geçirmeyi planladıklarını söylemektedir. Kuruluş aşamasında projeye 5 bankanın (Akbank, Garanti Bankası, İş Bankası,

¹⁸⁷ TÜSİAD, s.73.

* Dijital imza, sayısal imza, sanal imza isimleri de aynı anlamda kullanılmaktadır.

¹⁸⁸ TÜSİAD, s.69. içinde, **Commission of the EC**, (1999/93/F.C.).

Koçbank, Yapı Kredi Bankası) destek verdiğini belirten Eczacıbaşı, zaman içinde diğer finansal kuruluşların da bu projeye entegrasyonunu hedeflediklerini belirtmektedir.¹⁸⁹

Yukarıda sayılan hukuki sorunların çözümü için mevcut yasal mevzuatın olmaması, bankaların belirsizlik ortamında faaliyette bulunmalarına, doğan ya da doğabilecek uyuşmazlıklarda nasıl bir yol izleyecekleri, hangi suç için hangi makama başvuracakları konusunda sorunlara yol açmaktadır. Bununla birlikte uluslararası bankacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi için de yasal mevzuatın güncellenmesi gerekmektedir. Sözü edilen güncelleme, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde, 8 Kasım 2000 tarihinde birliğin yayınladığı Türkiye Raporu dikkate alınarak yapılmalıdır.

Ayrıca yeni mevzuatı oluştururken mevcut teknolojiler düşünülerek hazırlanmak yerine, yapılacak düzenlemelerin daha ileri ve gelişime açık olacak ve gelecekteki gereksinimlere cevap verecek şekilde mevcut teknolojilerden bağımsız olması sağlanmalıdır.

Hukuki sorunların çözülmesi amacıyla mevzuatın oluşturulması ve güncellenmesi konusunda bankalar baskı grubu oluşturarak etkili olabilirler. Türk bankaları, Türkiye Bankalar Birliği bünyesinde ya da farklı bir örgütlenmeyle bir araya gelebilir, çeşitli basın toplantıları, reklamlar vb. diğer halkla ilişkiler faaliyetleri yoluyla kamuoyunu konunun ne kadar önemli olduğu konusunda bilinçlendirebilir. Mevzuat hazırlama ile ilgili çalışmalara Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu yetkililerinin de katılması yerinde olacaktır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu yeni teknolojilerle bankacılık konusunda tarifeler oluşturmalı, belirli standartlar geliştirmelidir. Sözgelimi, internet bankacılığı hizmetleri için Türkiye'de geçerli olan en düşük ve en yüksek tarifeler hazırlanmalı, bilgi gizliliği ve güvenlik konusunda uyulması gereken minimum standartlar belirlenmeli, bünyesinde tüketici şikayetleri ile ilgili özel birimler kurmalıdır.

¹⁸⁹ “5 Banka E-imza Yaratacak”, **Hürriyet**, (5.9.2001), s.5.

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

YENİ TEKNOLOJİLERİN TÜRK BANKALARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPILARI ÜZERİNE ETKİLERİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki bankacılık sektörünün internet bankacılığı ve buna bağlı diğer yeni teknolojileri nasıl uyguladıklarını belirlemek, adı geçen teknolojilerin banka yönetiminde ne gibi değişiklikler yarattığını ortaya koymaktır. Araştırmanın bu genel amacının yanı sıra, yeni teknolojilerin bankalara ne gibi üstünlükler getirdiği, hangi sorunlara neden olduğu ve bu sorunların nasıl çözüleceği konularında öneriler sunabilmek gibi alt amaçları da vardır.

Türkiye’de, şubat 2001’deki ekonomik krizden sonra çok tartışılan Türk bankacılık sektörü, yeni uygulanmaya başlayan ekonomik program ile birlikte sürekli kamuoyunun gündeminde kalmaya devam etmiştir. Yeni teknolojilerin hizmet maliyetlerini düşürmek, yönetime sunulan bilginin düzeyini geliştirmek, insan kaynakları uygulamalarını kolaylaştırmak vb. birçok yararı olduğu için; krizlerden sonra bankalar bunları daha da hız vererek uygulamaya geçirmektedir. Başka bir ifadeyle internet bankacılığı vb. uygulamalar Türk bankalarının krizde tutunacakları bir dal olmuştur.

Yeni teknolojileri uygulama konusunda dünyadaki rakipleriyle yarışan Türk bankalarının Türkiye ekonomisinde oynadıkları rol göz önüne alındığında, elektronik bankacılık hizmeti veren Türk bankalarının yönetimi ve literatürde bu konuda çalışma yapılmaması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2. VARSAYIMLAR

Araştırma değerlendirirken aşağıdaki varsayımların dikkate alınması gerekmektedir:

- Görüşme sonucu elde edilen bilgilerin gerçek olduğu ve
- Görüşme sonucu elde edilen bilgilerin yeni teknolojilerin kullanımıyla ilgili gerçek uygulamaları yansıttığı varsayımlarından hareket edilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi belirlenirken araştırma alanı oluşturulmuş, veri toplama yöntemi tespit edilmiştir. Adı geçen aşamalar sırasıyla aşağıda incelenmektedir:

3.1. Araştırma Alanı-Örneklem

Araştırma alanı ya da diğer adıyla örneklem seçerken araştırmacının kullanabileceği bazı yöntemler vardır. Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri adlı kitapta örneklem seçimi konusundaki yöntemleri şöyle özetlemektedir:¹⁸⁹

“Araştırma örnekleminin seçimi nitel araştırmalarda farklıdır. Sözelimi, ilgili evrende yer alan tüm bireylerin örneklemede yer alma konusunda aynı şansa sahip olmalarını sağlamaya çalışan seçkisiz (rasgele) örnekleme yöntemi birçok nitel araştırmada kullanılamaz. Nitel araştırmada örneklemin geniş olması çoğu zaman mümkün değildir. Gerek araştırma kaynaklarının sınırlılığı, gerekse kullanılan bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği nedeniyle çok sayıda bireyi araştırma örneklemine dahil etmek gerçekçi olmaz. Nitel araştırmada örneklem seçimi araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklarla yakından ilgilidir. Bazen bir birey tek başına bir araştırmanın örneklemini oluşturabilir. Nitel araştırmalarda amaç, bütüncül bir resim elde edebilmektir. Bu yüzden nicel araştırmalarda kullanılan örneklem belirleme yöntemleri kullanılabileceği gibi amaca yönelik örneklem belirlemesine de gidilebilir.”

¹⁸⁹ Ali YILDIRIM ve Hasan ŞİMŞEK. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 2.B., (Ankara: Seçkin Yay., 2000), s. 54 ve 68.

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de internet bankacılığı hizmeti veren ticaret bankalarının tamamı oluşturmaktadır. Bu bankaların ana kütle seçilmesinin nedeni internet bankacılığı hizmetinin yeni teknolojilere işaret etmesidir. Araştırma öncesinde, Türkiye Bankalar Birliği’nden alınan adreslere göre banka web sitelerine girilerek hangilerinin internet bankacılığı hizmeti verdiği tespit edilmiştir. Bu araştırma sonunda 21 bankanın internet bankacılığı hizmeti verdiği görülmektedir (bknz. Tablo 13, s.62). Bunların arasından TMSF bünyesinde bulunan 5 banka, “yönetimleri geçici olarak Fon’da olduğu gerekçesiyle” araştırma dışında tutulmuş, geriye kalan 16 banka araştırma kapsamına alınmıştır. Elektronik bankacılık hizmeti veren 16 banka ve bunların Türk bankacılık sektöründeki büyüklükleri topladıkları mevduata göre (temmuz 2001 itibariyle) Tablo 23’te gösterilmektedir. Şekil 16 ise, bankaların topladıkları mevduatlara göre sıralanmasını, grafik olarak göstermektedir.

Tablo 23. Türkiye’de İnternet Bankacılığı Hizmeti Veren Bankalar

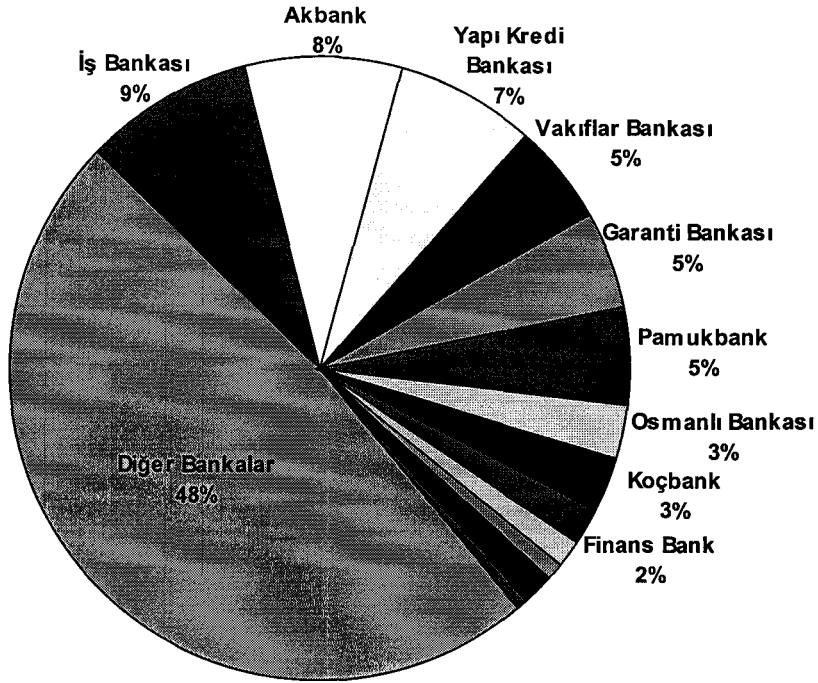
İnternet Bankacılığı Hizmeti Veren Bankalar	Mevduat (Milyar TL)
1 İş Bankası.....	8.557.332
2 Akbank.....	7.947.252
3 Yapı Kredi Bankası.....	7.159.151
6 Vakıflar Bankası.....	4.981.623
4 Garanti Bankası.....	4.796.502
5 Pamukbank.....	4.770.808
9 Osmanlı Bankası.....	2.877.783
7 Koçbank.....	2.619.455
8 Finans Bank.....	1.937.689
11 Toprakbank.....	1.238.114
10 Dışbank.....	882.032
12 TEB.....	759.600
14 Denizbank.....	679.305
13 Citibank.....	518.944
15 MNG Bank.....	56.519
16 Fiba Bank.....	32.890
İnternet Bankacılığı Hizmeti Vermeyen Bankalar Toplamı	46.556.253
Toplam Mevduat	96.371.252

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, temmuz 2001.

Aşağıdaki grafikte “diğer bankalar” olarak belirtilen bankalar internet bankacılığı hizmeti vermeyen bankaların toplam mevduat içindeki büyüklüğünü göstermektedir. İnternet bankacılığının Türkiye’de 1997 ortalarından itibaren uygulanmaya başlaması,

yönetimi Fon'da olan fakat bu hizmeti veren 5 bankanın araştırma kapsamı dışında tutulması ve kamu bankalarının yeniden yapılanma çerçevesinde internet bankacılığı hizmeti vermeye başlayabilecekleri göz önüne alındığında şu anda yarı yarıya olan dağılımın değişeceği, yeni teknolojileri uygulayanların artacağı tahmin edilebilir.

Şekil 16. Temmuz 2001 İtibariyle Mevduatın Dağılımına Göre Bankaların Sıralanması



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, temmuz 2001.

Araştırma başlamadan önce Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu yetkilileri ile görüşmelerde bulunulmuş, araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş ve görüşme randevuları BDDK yetkilileri tarafından alınmıştır. 1 Banka (MNG Bank) görüşme talebini geri çevirdiği için araştırmaya dahil edilmemiştir. Görüşme yapılan 15 banka mevduatın dağılımına göre, Türkiye’de internet bankacılığı hizmeti veren bankaların yüzde 99’unu temsil etmektedir (TBB, temmuz 2001).

3.2. Veri Toplama

Çalışmada anket yerine yüz yüze görüşme tekniğinin temel alındığı yöntem kullanılmıştır. Veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Yarı-

yapılandırılmış görüşmeler için bütün görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanmaktadır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur, ancak görüşülen kişinin görüşme sırasında soruları istediği genişlikte yanıtlamasına olanak verilir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci soruları sorarken kendisiyle görüşme yapılan kişiye gerektikçe sorularla ilgili ek açıklamalar yapabilir. Bu şekilde hem bir objektiflik hem de derinlik sağlanmış olur.¹⁹⁰ Bütün görüşmelerde kullanılmak üzere bir görüşme formu hazırlanmış ve görüşmeler yukarıda açıklanan biçimde yapılmıştır.

Bu yola başvurulmasının nedenleri şunlardır: Öncelikle Türkiye’de internet bankacılığı hizmeti veren bankaların sayısı 16’dır. Bu sayının az olması “görüşme” yapmak için uygun bir zemin hazırlamıştır.

Diğer yandan anket yöntemi uygulandığında, üst düzey banka yöneticilerinin doğal olarak işleri yoğun kişiler olmaları nedeniyle gönderilen anketlerin doğru kişi tarafından yanıtlanıp yanıtlanmadığının denetlenememesi, geriye dönüşün düşük olma olasılığı ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığının bilinmemesi, soruların gerekli özen gösterilmeden ve samimiyetten uzak bir şekilde yanıtlanabilmesi gibi unsurlar nedeniyle anket yöntemi yerine görüşme yöntemi seçilmiştir.

Yüz yüze görüşme yöntemiyle doğru kişiyle konuşma, soruların doğru anlaşılmasının sağlanması, daha samimi ve daha kapsamlı yanıtların alınması ayrıca yöneticilerin özellikle paylaşmak istedikleri konulara ayrıntılı bilgiler vermeleri sağlanmaktadır. Görüşmeler, yeni teknolojilerin daha iyi anlaşılmasına ışık tutabilecek nitelikte ve resmi olarak bankanın kamuoyuna duyurmadığı bilgileri de yansıtmaktadır. Araştırmada kullanılan görüşme formu Ek 2’de yer almaktadır.

Araştırma soruları yeni teknolojilerin kullanımı, banka yönetimine etkisi, üstünlükleri, sorunları ve çözüm yolları göz önünde tutularak hazırlanmıştır. Ardından soruların denenmesi için 2 yöneticiyle bir ön çalışma yapılmış ve soruların daha anlaşılır hale gelmesi sağlanmıştır.

¹⁹⁰ Niyazi KARASAR. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 9.B., (Ankara: Nobel Yay., 1999), s. 167.

Görüşmeler bankaların üst düzey yöneticileriyle 24.09.2001-5.10.2001 tarihleri arasında biri hariç (Vakıfbank-Ankara), bankaların genel merkezlerinin bulunduğu İstanbul’da gerçekleştirilmiştir. Genel müdür yardımcısı, grup yönetmeni, birim yöneticisi vb. tepe yöneticilerle görüşme yapılmasının nedeni yeni teknolojilerin uygulanması ve sonuçlarına ilişkin kararların bankaların genel merkezinde, tepe yönetimin sorumluluk alanına girmesidir. Her görüşme yaklaşık bir saat sürmüştür.

Tablo 24. İnternet Bankacılığı Hizmeti Veren Bankalar ve Görüşülen Yöneticiler

İnternet Bankacılığı Hizmeti Veren Bankalar	Görüşme Yapılan Yönetici
1 İş Bankası.....	Şube Dışı Bankacılık Departman Müdürü
2 Akbank.....	AKNET Araştırma ve Planlama Direktörü
3 Yapı Kredi Bankası.....	Genel Müdür Yardımcısı
4 Vakıflar Bankası.....	EBİS Grup Yönetmeni
5 Garanti Bankası.....	Genel Müdür Yardımcısı
6 Pamukbank.....	ADK Bölüm Yönetmeni
7 Osmanlı Bankası.....	Genel Müdür Yardımcısı
8 Koçbank.....	Şube Dışı Kanallar Grup Yöneticisi
9 Finans Bank.....	ADK Bölüm Yönetmeni
10 Toprakbank.....	ADK Bölüm Yöneticisi
11 Dışbank.....	Genel Müdür Yardımcısı
12 TEB.....	Genel Müdür Yardımcısı
13 Denizbank.....	ADK Bölüm Yöneticisi
14 Citibank.....	Elektronik Çözümler Yöneticisi
15 Fiba Bank.....	Genel Müdür Yardımcısı

İnternet bankacılığı hizmeti bazı bankalarda doğrudan genel müdüre bağlı “alternatif dağıtım kanalları” ya da “şube dışı kanallar” adındaki bir birim altında yürütülürken, bazılarında bir genel müdür yardımcısının sorumluluğunda yürütülmektedir. Bu yüzden bazı bankaların internet bankacılığında sorumlu genel müdür yardımcısıyla, bazılarının ilgili bölüm, birim ya da grup yöneticileriyle görüşülmüştür.

4. BULGULAR VE YORUM

Görüşme sonucu elde edilen veriler gruplanmış ve tablolar yardımıyla sunulmuştur. Tabloların hazırlanmasında ve frekans dağılımlarının belirlenmesinde Microsoft Excel 2000 programından yararlanılmıştır. Aşağıda araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.

4.1. Çevre Koşullarındaki Değişmeler

Tablo 25, çevre koşullarındaki değişimlerin bankaları etkilediğini göstermektedir. Yöneticiler öncelikli olarak, “devletin borçlanma yükü”nü işaretlemiştir. Yıllar boyunca banka kaynaklarının büyük bölümünün hazine bonosu ve devlet tahviline aktarılması, devletin borçlanma politikasının bankayı etkileyen en önemli çevre unsuru olmasına yol açmıştır.

Ekonomik büyüme oranı, dış piyasalardaki dalgalanmalar, enflasyon oranı ve kişi başına düşen milli gelir düzeyi gibi makro ekonomik değişkenler bireylerin ve işletmelerin tasarruf ve yatırımını şekillendirdikleri için, bunların tamamı “bankaların faaliyetlerini etkileyen unsurlar” arasında yer almaktadır. Teknolojideki değişimlerin son sırada yer alması bu tablodaki ilginç noktadır. Üst üste yaşanan ekonomik krizler banka yöneticilerinin ekonomik değişkenlere öncelik vermelerine yol açmıştır.

Tablo 25. Çevre Koşullarındaki Değişmelerin Etkileri

Çevre Koşulları	Öncelik			Frekans Toplamı
	1	2	3	
1. Devletin borçlanma yükü	6	6	2	14
2. Ekonomik büyüme oranı	3	4	4	11
3. Dış piyasalardaki dalgalanmalar	4	3	3	10
4. Enflasyon oranı	1	-	4	5
5. Kişi başına düşen milli gelir düzeyi	2	-	1	3
6. Teknolojideki değişmeler	-	2	1	3

4.2. Değişen Çevre Koşullarının Bankalardaki Etkileri

Değişen çevre koşullarının bankalarda ortaya çıkardığı sonuçları gösteren Tablo 26 incelendiğinde, bankaların kârlarının düşmesi en önemli sonuç olarak gözükmemektedir. Bu durum doğal olarak bankaların maliyetlerini düşürmeye ve bankaları birleşmeye itmektedir. Alternatif dağıtım kanalları olarak bilinen elektronik bankacılık hizmetlerine yönelme, maliyetleri düşürmek için kullanılan en yaygın uygulamadır. Bankalar, müşterilerin bu kanalları kullanmasını sağlamak için şubelerde yaptıkları işlemlerden

aldıkları komisyonları yükseltme yoluna gitmişler, aynı zamanda hizmet çeşitliliğini artırmışlardır.

Yöneticilerin önceliklerini yansıtan Tablo 26’da “hizmet çeşitliliğini artırma” ve “yeni teknolojilere yer verme” seçenekleri nispeten daha geride kalmaktadır. Bu durum, yöneticiler “alternatif dağıtım kanallarına yönelme” seçeneğini işaretlerken, yeni teknolojileri işaret ettikleri için doğal olarak değerlendirilebilir.

Tablo 26. Değişen Çevre Koşullarının Bankalarda Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Sonuçlar	Öncelik			Frekans Toplamı
	1	2	3	
1. Kârlarda düşme	8	2	-	10
2. Birleşmelere yönelme	2	1	7	10
3. Alternatif dağıtım kanallarına yönelme	2	5	3	10
4. Hizmet komisyonlarına yönelme	1	3	3	7
5. Hizmet çeşitliliğini artırma	3	1	-	4
6. Yeni teknolojilere yer verme	-	2	2	4

Tablo 27, yöneticilerin bankalarda önümüzdeki 5 yılda bekledikleri değişimi göstermektedir. İlk üç önceliğin “faaliyet alanları”, “şube yapıları” ve “organizasyon yapısı” olarak sıralanması bütün yöneticilerde tutarlılık olduğunun göstergesidir. Nitekim yeni teknolojilerin devreye girmesiyle bankaların faaliyet alanları artmakta, değişen müşteri beklentilerine göre şube yapıları değişmekte ve sonuç olarak organizasyon yapıları yeniden şekillenmektedir. “Bilgi işlem sistemi” ve “personel profili”nin daha alt sıralarda yer alması, bankaların şu ana kadar sistemlerini ve personelini bir ölçüde yenilemiş olduğu için doğal sayılabilir.

“Çalışma ortamının değişmesi” seçeneğini bir banka yöneticisinin işaretlemesi şöyle değerlendirilebilir: çalışma ortamı örgüt kültürü ile ilgili değişimleri yansıtmaktadır. Örgüt kültürü ise literatürde de belirtildiği gibi uzun zaman gerektiren bir süreçte değişir. Dolayısıyla önümüzdeki 5 yılda örgüt kültüründe büyük değişim yaşanması beklenemez.

Tablo 27. Bankalarda Beklenen Değişim

Sonuçlar	Öncelik			Frekans Toplamı
	1	2	3	
1. Faaliyet alanları	7	3	1	11
2. Şube yapıları	6	3	2	11
3. Organizasyon yapısı	-	2	9	11
4. Bilgi işlem sistemi	2	3	2	7
5. Personel profili	-	4	-	4
6. Çalışma ortamı	-	-	1	1

Müşterilerin banka seçerken göz önüne aldıkları faktörlere ilişkin banka yöneticilerinin düşünceleri Tablo 28’de gösterilmektedir. Banka yöneticileri müşteri beklentilerini sürekli olarak kamuoyu yoklaması, anket vb. faaliyetlerle ölçüp, bunları karşılamak için çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticiler, “güvenilirliği” ve “hizmet kalitesi”ni en çok sıklıkla işaretlemişlerdir. Ardından “getiri” gelmektedir.

Müşterilerin **kaliteli** bir hizmeti **güvenilir** bir bankadan alıp en çok **getiriyi** elde etmek isteyecekleri göz önüne alındığında bu sonuçlar normal sayılabilir. “Kişisel ilişkiler”in son sırada ve en az sıklıkla yer alması ise, geleneksel bankacılıktan elektronik bankacılığa geçildikçe müşteri ile banka arasındaki kişisel ilişkilerin zayıfladığına işaret etmektedir.

Tablo 28. Müşterilerin Banka Seçerken Göz Önüne Aldıkları Faktörler

Sonuçlar	Öncelik			Frekans Toplamı
	1	2	3	
1. Güvenilirlik	10	2	-	12
2. Hizmet kalitesi	3	5	3	11
3. Getiri	1	3	6	10
4. Hizmet komisyonları	-	3	2	5
5. Hizmet çeşitliliği	1	1	3	5
6. Kişisel ilişkiler	-	1	1	2

Verimliliği artırmak için en etkili yöntemlerin ne olduğu sorulduğunda, yöneticiler Tablo 29’da görüldüğü gibi, en çok sıklıkla “etkin teknoloji kullanımı” seçeneğini işaretlemişlerdir. Yöneticilerin bu tavrı, artan rekabet ortamında bankaların başarılı

olmaları için yeni teknolojileri etkin olarak kullanmaları gerektiğini göstermektedir. Diğer yandan, “çalışanları ödüllendirmek”, “motivasyonu ve iletişim kanallarını artırmak” da verimliliği artıran faktörlerdir. Bankada e-posta kullanımı gibi iletişim kanallarının artırılması da yeni teknolojilerle hayata geçmektedir. Benzer şekilde eğitimin daha etkin ve daha ucuz bir şekilde online olarak sunulması yine yeni teknolojiler sayesinde. Yöneticiler son olarak “re-organizasyon çalışmaları”nın bankalarda verimliliği artıracağına değinmişlerdir. Bu çalışmalar (bir başka soruda değinildiği gibi), özellikle bankaların danışmanlık şirketleriyle yaptıkları işbirliği sonucu yürütülmektedir. Bazı banka yöneticileri, bankalarının geçmişte re-organizasyon çalışmaları yaptığını belirtirken bazıları bu çalışmaların halen sürdüğünü belirtmişlerdir.

Tablo 29. Bankalarda Verimliliği Artırmak İçin En Etkili Yöntemler

Sonuçlar	Öncelik			Frekans Toplamı
	1	2	3	
1. Etkin teknoloji kullanımı	6	5	3	14
2. Çalışanı ödüllendirme, motivasyonu artırma	4	2	4	10
3. İletişim kanallarını artırma	3	3	3	9
4. Eğitim programları uygulama	1	2	4	7
5. Re-organizasyon çalışmaları	1	3	1	5

Yöneticiler teknoloji yatırımı kararının alınma sürecinde bankaların hepsinin fayda-maliyet analizi, talep tahmini, yatırımın kârlılığı, geriye dönüş süresi gibi sistemli çabalarda bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunların yanı sıra bankaların yeni teknolojileri belirlerken dikkate aldığı bazı faktörler vardır. Görüşme formunun 16.sorusunda yöneticilere “Bankanızda kullanılacak yeni teknoloji belirlenirken hangi iç ve dış faktörler göz önüne alınmaktadır?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. 15 yöneticinin 14’ü maliyeti, 12’si müşteri ihtiyaçlarını ve 11’i rakiplerin durumunu dikkate aldıkları faktörler arasında ilk sıralarda belirtmişlerdir.

Banka yöneticilerinin dikkate aldığı diğer faktörler sıklık sayısına göre şunlardır: mevcut sisteme uyum, teknoloji nitelikleri, sektörel gelişmeler, güvenlik, yurt içi ve yurt dışı ekonomik ve siyasal durum ve stratejiye uyum. Bankalar oldukça pahalı olan teknolojileri belirlerken “teknoloji stratejisi” oluşturup buna göre uzun vadeli

düşünmelidir. Nitekim, satış sonrası hizmetleri ve eğitim programını da içeren teknoloji stratejisine yer veren bir bankanın olmaması düşündürücüdür. Yalnızca 2 banka yöneticisi stratejiyi dikkate aldığını ifade etmiştir.

4.3. Yeni Teknolojilerin Banka Yönetimi ve Organizasyonu ile İlişkisi

Yeni teknolojilerin bankalara etkileri sorulduğunda yöneticiler genel anlamda benzer yanıtlar vermişlerdir. Bazı yöneticilerin konuya yaklaşımlarının farklılık göstermesinin nedeni bankanın büyüklüğü, güçlü ve zayıf olduğu yönleri, strateji ve politikaları, pazar payı, teknolojiyi kullanım düzeyi vb. etkenler olabilir.

Tablo 30. Yeni Teknolojilerin Bankalara Etkileri

Etkiler	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Frekans Toplamı
Yönetime sunulan bilginin nicelik ve nitelik olarak artması	15	-	-	15
İletişimin artması	15	-	-	15
Teknoloji ağırlıklı yeni birimlerin oluşması	15	-	-	15
İşlem yapma hızının artması	15	-	-	15
Denetim faaliyetlerinin kolaylaşması	15	-	-	15
Şube fonksiyonlarının değişmesi	14	-	1	15
Eğitime verilen önemin artması	14	-	1	15
Risk yönetimi faaliyetlerinin kolaylaşması	13	1	1	15
Şube ve personel sayısının azalması	12	-	3	15
Organizasyon yapısının değişmesi	12	1	2	15
Teknolojideki değişimin bankayı örgütsel değişime zorlaması	12	2	1	15
Personelin unvanlarının değişmesi	11	2	2	15
Bilgi paylaşımının personelin yaratıcılığını artırması	10	3	2	15
Karar verme yetkisinin alt seviyelere inmesi	8	2	5	15
Çalışanların paylaştıkları değerlerin değişmesi	7	5	3	15
Değişime direnç gösteren personelin engellemeleri	7	3	5	15
Çalışanların bankaya bağlılığının artması	6	7	2	15
Çalışanların motivasyonlarının düşmesi	4	4	7	15
Çalışanların grup olarak ödüllendirilmesi	4	5	6	15
İnsan kaynakları biriminin görevlerinin artması	2	3	10	15

Tablo 30’da da görüldüğü gibi, yanıtlarda ortaya çıkan en belirgin noktalar şunlardır:

- Yöneticilerin hepsi yeni teknolojilerin yönetime sunulan bilginin düzeyini, iletişimi, işlem hızını artırdığını açıklamışlardır.
- Denetim (15) ve risk yönetimi (13) faaliyetlerinin kolaylaşması, şube fonksiyonlarının değişmesi (14), eğitimin öneminin artması (14) yöneticilerin çoğunlukla uzlaştığı etkilerdir. Banka şubelerinin hem işlevsel hem de görsel anlamda değiştiği Türkiye’de son 3-4 yıldır görülmektedir. Bunun yanında yöneticilerin sürekli olarak uyguladıkları eğitimden bahsetmeleri, bu faaliyetlere verdikleri önemin göstergesi olarak kabul edilebilir.
- 12 yönetici yeni teknolojilerin şube ve personel sayısını azalttığını düşünmektedir. Bu durumda işten çıkarılma korkusunun çalışan motivasyonunu düşürmesi beklenir. Buna rağmen yöneticilerin 4’ü çalışan motivasyonunun düştüğünü, hatta 6 yönetici çalışanların bankaya bağlılıklarının arttığını öne sürmektedir. Bu durum çelişkili olarak görülmektedir.
- Literatürde de belirtildiği gibi, yeni teknolojiler devreye girdiğinde çalışanlar değişime direnç gösterir. Bu direnç, beklentilerin istenilen zamanda, istenilen sonucu vermesini engeller. Görüşme yapılan yöneticilerin 7’si bu tip bir durumla karşılaştıklarını ifade etmektedir.
- Yöneticilerin 12’si teknolojiye ilerlemenin bankayı örgütsel değişime zorladığını ve organizasyon yapısının basıklaştığını düşünmektedir. 11 yönetici de personelin unvanlarının değiştiğini belirtmiştir. Dolayısıyla elektronik bankacılık yapan Türk bankalarının çevresel değişimlere çabuk tepki veren ve daha az hiyerarşik basamağın bulunduğu basık organizasyonlara dönüşmekte olduğu söylenebilir.
- Bankadaki her tür karar verme yetkisinin alt seviyelere indiği görüşünü paylaşan yönetici sayısı 8’dir. Bu soruya yöneticilerin farklı yanıtlar vermesi şöyle açıklanabilir: İşlem hacimlerinin önemli kısmını elektronik kanallara aktaran bankalarda yetkiler merkezde toplanmaktadır. Bununla birlikte şube yapılarının basıklaşması şube personelinin yetkilendirilmesi sonucunu doğurmuştur.
- 10 yöneticiye göre bilgi paylaşımı personelin yaratıcılığını artırmıştır. Dolayısıyla banka çalışanlarının yavaş yavaş birbirini tekrar eden (rutin) ve sıkıcı işlerden sıyrılmaya başladığı söylenebilir.
- İnsan kaynakları biriminin görevlerinin arttığını belirten yönetici sayısı 2’dir. Öncelikle adı geçen birim çalışanlarının uzun zamanını alan işgören bulma ve sonuçları duyurma gibi

görevlerinin elektronik ortamda yapılması birimin iş yükünü azaltmıştır. Bu durumda birimin kariyer yönetimi benzeri işlere daha çok zaman ayırması beklenir.

Yöneticilere çalışanların yeni teknolojileri kullanabilmesi için gerekli beceri ve yetenekleri geliştirmeleri amacıyla neler yapıldığı sorulmuştur. Bütün yöneticilerin ortak olarak üzerinde durdukları konu eğitim olmuştur.

Eğitim faaliyetleri kurum içinde ve dışında yürütülmektedir. Video gibi görsel araçlardan, bilgisayardan yararlanarak sürdürülen çalışmalar, kitapçıklarla, sunumlarla ve seminerlerle desteklenmektedir. 6 banka yöneticisi online eğitim verdiklerini ifade etmiştir. Öte yandan yöneticiler çalışanlara farklı projelerde görev vererek çeşitli teknolojileri erken tanımlarının sağlandığını belirtmişlerdir.

Tablo 31. Yeni Teknolojilerin Çalışanlarda Yol Açtığı Sorunlar

Sorunlar	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Frekans Toplamı
Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları kaybetme endişesi	12	1	2	15
İş güvenliği endişesi	12	-	3	15
Yeni teknolojilere uyum güçlüğü	8	1	6	15
Eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin uzun zaman alması	4	2	9	15
Çalışanlar arasında uyuşmazlıkların doğması	2	3	10	15
Aşırı iş yükü	-	2	13	15

Yeni teknolojilerin uygulanmaya başlaması, banka çalışanları üzerinde bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tablo 31, araştırmanın yürütüldüğü bankalarda, bu konudaki durumu ortaya koymaktadır. Görüşme yapılan banka yöneticileri yeni teknolojiler nedeniyle, çalışanların sahip olduğu yetki, sorumlulukları kaybetme (12) ve iş güvenliği (12) endişesi taşıdıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan yöneticiler çoğunlukla aşırı iş yükü (13) ve uyuşmazlıkların (10) doğmadığını, eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin uzun zaman almadığını (9) öne sürmektedirler. Yöneticiler genel olarak banka çalışanlarının genç olmasının direncin düşük kalmasına neden olduğunu öne sürmektedirler.

Soru formunda 12 ve 13. sırada yer alan “yeni teknolojilerin uygulanmasıyla bankanızda orta kademe yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının nasıl etkilendiği, üst düzey yönetici bulmada güçlük çekilip çekilmediği” sorularına verilen yanıtların çoğunluğu orta kademe yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarıyla birlikte sayılarının da azaldığı ve üst düzey yönetici bulmada güçlük çekilmediği yönündedir (11). Bunun yanında görüşülen yöneticiler şunları belirtmişlerdir:

- Merkezi operasyonla operasyonel yük azaldığı için bu grupta çalışanların başka birimlerde istihdam edildiği,
- Orta kademe yöneticilerin teknoloji ağırlıklı eğitimden geçirildiği ve adapte olanların bankada kaldığı, diğerlerinin emekli edildiği ya da işten çıkarıldığı,
- Bahsedilen yöneticilerin genel müdürlük ile fikirlerini paylaşma olanağının arttığı,
- E-bankacılık uygulamalarının sonuçlarının şubelerde önemli değişiklikler yaratmadığını söyleyen bazı banka yöneticileri (4) orta kademe yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarında önemli değişiklikler olmadığını ifade etmişlerdir.

Literatürde orta kademenin azalmasıyla işletmelerin üst düzey yönetici bulma, yetiştirme konularında güçlükler çekeceklerine değinilmesine rağmen görüşme yapılan Türk bankalarında böyle bir duruma rastlanmamıştır.

Banka yöneticileri yeni teknolojilerin nitelikleri konusunda çalışanlarına sürekli olarak bilgi aktardıklarını belirtmektedirler (14). Bu durum özellikle yeni bir hizmet geliştirildiğinde sıklıkla gündeme gelmektedir. Teknolojinin işlerini nasıl etkilediği, nasıl kullanılacağı, olası riskler ve çözüm yolları, nasıl ucuz ve etkili haberleşecekleri, müşterilere nasıl daha çabuk yanıt verecekleri konularında düzenli olarak çalışanlara bilgi verilmektedir. Bazı yöneticiler bu bilgileri şubeleri tek tek gezip anlattıklarını, pekiştirdiklerini sözlerine eklemiştir.

Banka yöneticileri ortak olarak çalışanların yeni teknolojiler hakkında düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilecekleri bir ortam hazırladıklarını belirtmektedirler. Banka genelinde her kademede çalışanın görüşlerini aktarabileceği iletişim ortamı ve kanallarının olduğu, iletişimin açık olduğu yöneticilerin öne sürdükleri görüşler arasındadır. Ayrıca çalışanlar yeni uygulamaya giren teknolojilerle ilgili gereksinimlerini, eleştiri ve özellikle de geliştirme önerilerini “öneri değerlendirme

sistemi”ne aktarabilmektedirler. Bu sistem bazı bankalarda “öneri-ödül sistemi”, bazılarında “önersen.net” adı altında uygulanmaktadır. E-posta, e-forum ya da bilgi paylaşım ekranları da çalışanların her konuda ve her düzeyde görüşlerini paylaşmalarına zemin hazırlamaktadır. Yöneticiler çalışanların müşteriyle yaşadıkları sorunları ve müşterilerin beklentilerini kendi önerileriyle beraber elektronik ortamlarda paylaştıklarını anlatmışlardır. Bu durum internet ve beraberinde getirdiği teknolojilerin bankalarda verimli olarak kullanıldığını ve olumlu sonuçlar alındığını göstermektedir.

Tablo 32, yeni teknolojilerin bankalara getirdiği üstünlükleri yansıtmaktadır. Banka yöneticilerinin tamamı yeni teknolojilerin “maliyet tasarrufu”, “ucuz ve etkili haberleşme olanağı” sağladığını, “hizmet kalitesini artırdığını” ve “yeni hizmetler sunabilme fırsatı” yarattığını, yeni teknolojiler sayesinde “aynı müşteri için farklı pazarlama çabalarının bir arada yürütülebildiğini” ifade etmişlerdir. Yöneticiler elektronik haberleşmeye geçmeden önce duyuruların İstanbul içinde kurye ile dağıtıldığını, bazı zamanlarda bu tür bilgilerin 2 gün içinde ellerine ulaştığını belirtmişlerdir. İnternet kullanımıyla haberleşmenin bütün şubeler ve genel müdürlük arasında anında yapıldığı göz önüne alındığında teknolojinin bankalara getirdiği üstünlük görülebilir.

Tablo 32. Yeni Teknolojilerin Bankalara Getirdiği Üstünlükler

Yeni Teknolojilerin Üstünlükleri	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Frekans Toplamı
Maliyet tasarrufu sağlaması	15	-	-	15
Ucuz ve etkili haberleşme olanağı	15	-	-	15
Yeni hizmetler sunabilme ve hizmetlerin kalitesinin artması	15	-	-	15
Aynı müşteri için farklı pazarlama çabalarının yürütülebilmesi	15	-	-	15
Modern banka imajının pekişmesi	14	1	-	15
Değişen müşteri beklentilerinin daha hızlı karşılanabilmesi	14	-	1	15
Çalışanların daha fazla katma değer yaratan işlere yönelmesi	13	-	2	15
İşlem hacminin artması	13	1	1	15
Eğitim faaliyetlerinin ucuz ve etkin sunulabilmesi	10	4	1	15
Halkla ilişkiler ve reklam faaliyetlerinin daha ucuz ve etkin sunulabilmesi	7	5	3	15

Değişen müşteri ihtiyaçlarının karşılanması (14), modern banka imajının pekişmesi (14) işlem hacminin artması, çalışanların daha fazla katma değer yaratan işlere yönelmesi (13) ve eğitim faaliyetlerinin ucuz ve etkili bir şekilde sunulması (10) banka yöneticilerinin çoğunlukla katıldığı seçeneklerdir. Yukarıda sayılan nedenlerle, görüşülen bankalarda yeni teknolojilerin bilinçli ve planlı bir şekilde uygulandığı söylenebilir.

Banka yöneticilerine yeni teknolojilerin bankalarda ne tür sorunlara yol açtığı sorulduğunda şu yanıtlar alınmıştır: Yöneticiler en çok sıklıkla geleneksel müşterileri yeni teknolojilere alıştırmada güçlük çektiklerini (14), çalışanların iş güvenliği ile ilgili tedirginlik duyduklarını ve yasal mevzuat ile Türkiye'nin teknolojik alt yapısının yetersizliğinden dolayı sorunlar yaşadıklarını (12) belirtmişlerdir. Beklenilenin aksine bilgi güvenliğini sorun olarak gören yönetici sayısı 4'tür. Bu sonuçlar aşağıda Tablo 33'te gösterilmektedir. Yöneticiler kullandıkları sistemlerin bilgi güvenliği ile ilgili özel önlemler içerdiğini söylemişlerdir. Bazı yöneticiler bankanın sistemini test etmek için zaman zaman bilgi işlem birimine haber vermeden hacker'lar tuttuklarını ve sistemin zayıf yönlerini sürekli olarak denetlediklerini anlatmışlardır. Diğer yandan yöneticiler çoğunlukla, çalışanların yeni teknolojilere alışmakta güçlük çekmediklerini ve bankalarda insan kaynakları politikasının değişmesinden kaynaklanan sorunlar yaşanmadığını ileri sürmektedirler.

Görüşme formu sorularında yer almayan ancak yöneticilerin belirttiği bir diğer sorun ve çözümü şu olmuştur: Başlangıçta şubeler müşterilerini internete kaptırmak istememişlerdir. Dolayısıyla genel müdürlüğün talimatına rağmen, şubeler işlem hacimlerinin, kârlılıklarının düşmesine yol açan uygulamaları hayata geçirmemişlerdir. Durumun anlaşılmasından sonra şöyle bir çözüm bulunmuştur: İnternet şubeleri kâr merkezi olmaktan çıkarılmış ve müşterinin yaptığı işlemler internet şifresini aldığı şubenin hesabına işlenmeye başlamıştır.

Tablo 33. Yeni Teknolojilerin Bankalara Getirdiği Sorunlar

Yeni Teknolojilerin Sorunları	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Frekans Toplamı
Geleneksel müşterilerin yeni teknolojilere alışmasında yaşanan sorunlar	14	-	1	15
Çalışanların iş güvenliği ile ilgili tedirginlik duymaları	12	-	3	15
Yasal mevzuatın yetersiz olmasından kaynaklanan sorunlar	12	-	3	15
Ülkenin teknolojik alt yapısının yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar	12	-	3	15
Müşteri bilgilerinin çalınması vb. güvenlikle ilgili sorunlar	4	1	10	15
Çalışanların yeni teknolojilere alışmalarında güçlük çekilmesi	4	3	8	15
İnsan kaynakları politikasının değişmesinden kaynaklanan sorunlar	2	6	7	15

Görüşme yapılan banka yöneticileri yeni teknolojilerden kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin sırasıyla şu yöntemleri ön plana çıkardıklarını ifade etmişlerdir: Bilgi ve teknoloji yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin bilgilendirilmesi, motivasyonun artırılması, özel teknolojik çözümler üretme, güvenlikle ilgili ek önlemler alma, yeni mevzuat hazırlanması için baskı grubu oluşturma, sürekli eğitim, kariyer yönetimi ve hizmet fiyatlarının değiştirilmesi. Sayılan yöntemler ve sıklıkları aşağıda Tablo 34’te gösterilmektedir.

Tablo 34. Sorunların Çözümüne İlişkin Yöntemler

Yöntemler	Frekans Toplamı
Bilgi ve teknoloji yönetimi	13
Müşteri ilişkileri yönetimi	12
Müşterilerin yeni teknolojiler konusunda bilgilendirilmeleri	11
Motivasyonu artırıcı politikalar	9
Teknolojik özel çözümler üretme	9
Güvenlikle ilgili ek önlemler alma	8
Yeni mevzuatın oluşturulması için baskı grubu oluşturma	7
Sürekli eğitim programları	7
Kariyer yönetimi	4
Hizmet fiyatlarının değiştirilmesi	3

Görüşme formunun 14. sorusunda yöneticilere “yeni teknolojileri kullanma eğilimi göstermeyen müşterileri kaybetmemek için ne gibi yöntemler uyguladıkları” sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri yanıt genel olarak, söz edilen müşterilere geleneksel hizmetlerin verilmeye devam edildiği fakat bunlara yatırım yapılmadığı yönünde toplanmaktadır (12).

Banka yöneticileri eğer mümkünse müşterileri elektronik bankacılık hakkında bilgilendirmeye, şüphelerini gidermeye ve kazançlarını vurgulamaya çalışarak ikna yoluna gittiklerini, ikna olmayan müşterilerle var olan ilişkilerini korumak ve geliştirmek için çalışmaya devam ettiklerini belirtmektedirler. Hizmet fiyat politikalarının değişmesinin müşterilerin elektronik kanalları kullanmalarında etkili olduğunu vurgulayan yöneticiler, çeşitli halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetleriyle (promosyon, kampanya, müşteri ziyaretleri vb) geleneksel yöntemleri kullanan müşterileri ikna çabalarının sürdüğünü eklemişlerdir.

Banka yöneticilerinin “Yeni teknolojilerin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte müşteri şikayetlerinde artış oldu mu?” sorusuna verdikleri yanıt çoğunlukla “evet”tir (14). Yöneticiler özellikle bilgi-işlem sisteminin alt yapısında önemli değişiklikler içeren yeni hizmetler devreye alındığında, ilk günlerde, test aşamalarında öngörülme-yen sorunlardan kaynaklanan şikayetlerin yaşandığını, bunların da zamanla çözüldüğünü belirtmektedirler. Öte yandan yeni hizmeti kullanmakta güçlük çeken müşteriler alışınca, öğreninceye kadar şikayetler devam etmekte, sonra kesilmektedir.

En önemli şikayet, sistem performans sorunu ya da başka bir ifadeyle siteye erişim sorunu yaşayan müşterilerden gelmektedir. Bunun nedeni de genellikle müşterilerin internet erişimi aldığı servislerden (ISP) doğmaktadır. Özellikle aynı servisten internet erişimi alan bir grup müşterinin aynı anda erişim şikayeti olduğunda servis veren kurum (ISP) uyarılmaktadır.

Banka yöneticileri şikayet gelmesini sağlıklı gördüklerini öne sürmektedirler. Bir yönetici “Eskiden halının altına gidenler, şimdi e-postayla bizlere kadar ulaşıyor, böylece bunların takibi ve çözümü de kolaylaşıyor.” diyerek internetin yarattığı

fırsatlara işaret etmektedir. Diğer yandan yöneticiler şikayetlerle birlikte memnuniyetlerini bildirenlerin sayısının da arttığını eklemişlerdir.

Sonuç olarak internetin müşteri ile banka arasında bir köprü görevi yaptığı ve banka ile müşteri arasındaki iletişim kanallarının arttığı söylenebilir. İletişimin kolaylaşması şikayet ya da memnuniyetlerin artmasına, banka ile en önemli çıkar grubu olan müşteriler arasında daha yakın ilişkiler kurulmasına zemin hazırlamıştır.

Banka yöneticilerine bankalarının hani konularda danışmanlık hizmeti aldıkları sorulduğunda şu yanıtları vermişlerdir: Yöneticilerin tamamı danışmanlık hizmetleri aldıkları kuruluşlar olduğunu bildirmelerine karşılık görüşmenin yapıldığı tarihlerde danışmanlık hizmeti alanların sayısı 10'dur. Danışmanlık hizmeti alınan konular ise şunlardır: işletme yönetimi, teknoloji, insan kaynakları, müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama, risk yönetimi, vergi ve mali mevzuat.

Tablo 35. Önümüzdeki 5 Yılda Bankalara Üstünlük Sağlayacak Faktörler

Faktörler	Öncelik			Frekans Toplamı
	1	2	3	
1. İyi yönetim	4	2	-	6
2. Teknolojinin etkin kullanımı	3	1	2	6
3. Hizmet kalitesi	1	3	2	6
4. Yeni hizmetler sunabilme	-	2	4	6
5. Etkin pazarlama	1	2	1	4
6. Hizmet çeşitliliği	1	2	1	4
7. Müşteri sayısı	1	1	2	4
8. Güvenilirlik	1	1	1	3
9. Personel nitelikleri	1	-	1	2
10. Kolay fon bulabilme	1	-	1	2
11. Organizasyon yapısı	1	-	-	1
12. Uygun mevduat ve kredi faiz oranları	-	1	-	1

Tablo 35 yöneticilerin önümüzdeki 5 yılda bankalara üstünlük sağlayacak faktörlere ilişkin önceliklerini yansıtmaktadır. Tabloda sıralanan bütün faktörler aslında bankalara üstünlük sağlayacak niteliktedir. Fakat bunların hepsi -bütün işletmelerde geçerli olduğu

gibi- ancak banka “iyi yönetildiğinde” ve “teknolojiyi etkin bir şekilde kullandığında” sonuç vermektedir.

Bu değerlemenin ışığı altında en üst sırada yer almasına rağmen “iyi yönetim” ve “teknolojinin etkin kullanımı”nın daha çok yönetici tarafından ilk iki sırada seçilmesi beklenirdi. Yukarıda anlatıldığı gibi “hizmet kalitesi”, “yeni hizmetler sunabilme”, “etkin pazarlama” ve diğer faktörler doğal olarak bankalara her zaman üstünlük sağlayacak faktörlerdir.

Yeni teknolojileri kullanan toplam 15 banka yöneticisiyle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

- Öncelikle elektronik bankacılık hizmeti veren bütün bankaların bu faaliyeti planlı, bilinçli bir şekilde yürüttüğü gözlenmiştir. Banka yöneticilerinin birçok soruya verdikleri yanıtların aynı olması olaylara benzer pencerelerden baktıklarının, benzer tutum ve davranışlara sahip olduklarının göstergesidir. Sonuçta yöneticilerin elektronik hizmetleri, yeni teknolojileri planlanan ve yönetilen bir süreç olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.
- Çevresel etkenlerden ekonomik koşulların bankalar üzerinde çok etkili olduğu görülmüştür. Özellikle üst üste yaşanan ekonomik krizlerin sonucu olarak banka yöneticileri kaynaklarının ve enerjilerinin büyük kısmını krizin olumsuz etkilerini gidermek için harcadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum bankaların işleyen bir kriz yönetim planlarının olmadığını, başka bir ifadeyle krizlere hazırlıksız yakalandıklarının göstergesidir.
- Görüşme yapılan yöneticilerin büyük çoğunluğu ekonomik koşullar başta olmak üzere değişen çevre koşullarının Türk bankaları üzerinde şu etkileri olduğunu öne sürmüşlerdir: kârların düşmesi, birleşmelere ve alternatif dağıtım kanallarına yönelme. Bunların sonucunda banka organizasyon yapılarının değişmesi, şubelerin, faaliyetlerin ve bilgi işlem sistemlerinin yeniden yapılandırılması gibi değişimlerin olmasını doğal olarak karşılamak gerekir.
- Konuya müşteriler açısından bakıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır: Banka yöneticileri güvenilirlik, hizmet kalitesi ve getiriye müşterilerin banka seçerken göz önüne aldıkları faktörler arasında ilk sıralara koymuşlardır. Kişisel ilişkilerin son sırada yer alması ise bankacılığın gelenekselden elektroniğe kaymasının göstergesi olarak kabul edilebilir.

- Yöneticilerin banka verimliliğini artırmak için en etkili yöntem olarak teknolojinin verimli bir şekilde kullanılmasını belirtmeleri ise bankaların teknoloji ve kullanımına verdikleri önemin göstergesidir.
- Yöneticiler, yeni teknolojilerin çalışanlar üzerinde bazı sorunlar çıkarabileceğine katılmaktadırlar. Bunların başlıcaları sahip oldukları yetki ve sorumlulukları kaybetme ve iş güvenliği endişesidir.
- Ekonomik krizlerle sürekli gündemde olan küçülme, işsiz kalma korkusu banka yönetimini etkileyen önemli bir değişkendir. Yeni teknolojilerin uygulanmasıyla bazı çalışanların işsiz kalacağını, bazı şubelerin kapanacağını beklemek gerekir. Elektronik yöntemler daha fazla işin daha az personelle yapılmasını mümkün kılmaktadır. Bu aşamada işsiz kalan personelin yeniden iş bulabilmeleri için bankaların birtakım çabalar içinde bulunmaları gerekir. Sözgelimi, bilgisayar, internet, faks, telefon vb. araçları bulunan ofisler hazırlayarak belirli bir süre işten çıkardıkları personelin yeni iş bulmalarını kolaylaştırma gibi.
- Benzer şekilde çalışanlar “Acaba şubem kapanır mı?” endişesiyle müşterilerin -genel müdürlüğün yönlendirmesine rağmen- elektronik kanallara gitmesini engellemiştir. Bu durum elektronik kanalların kâr merkezi durumundan çıkarılmasıyla çözülmüştür.
- Görüşülen yöneticilerin yaş ortalaması 35’tir ve yalnızca 3’ü kadındır. Oysa teknoloji, kadınların iş hayatında daha aktif rol almasına fırsat tanımaktadır. Sonuçta Türk bankalarında kadın yöneticilerin daha geri planda kaldıkları fakat yöneticilerin yaş ortalamasının düşük olduğu görülmektedir.
- Yöneticiler, yeni teknolojilerin kendilerine karar vermede kolaylaştırıcı birçok araç sağladığını ifade etmişlerdir. Özellikle bankaların Ar-Ge birimlerinin hazırladığı ve online hizmet veren intranet sayfaları yöneticilere piyasa bilgileri, mevzuat, haberler, çeşitli analizler, raporlar vb. sürekli güncellenen bilgiler sunmaktadır.
- Elektronik bankacılık uygulamaları banka genel merkezlerine teknoloji ağırlıklı birimler kurularak elektronik alt yapının oluşturulması ve kararların merkezileştirilmesi olarak yansırken, şubelerin giderek “müşteriyi bilgilendirme noktası” konumuna geçtiği görülmüştür. Dolayısıyla yeni teknolojileri kullanan ve etkilerini bilen personel sayısı hem genel merkezde hem de şubelerde artmıştır.
- Banka yöneticileri internet bankacılığını kullanan müşteri profilinin de bu kanalda yoğunlaşmalarına neden olduğunu belirtmiştir. İnternet bankacılığını kullanan müşteriler genelde

eğitimli ve yüksek gelirli kişilerdir. Dolayısıyla bu müşterileri kazanmak banka kârlılığını artırıcı yönde etki yapmaktadır.

- Yeni teknolojilerle elektronik ortama geçen iş süreçleri bir yandan banka verimliliğini artırırken diğer yandan banka yönetim ve organizasyonunu basitleştirmektedir. Yöneticiler çek, senet tahsilatı, havale, EFT işlemleri, kredi kartı başvurusu gibi operasyonel işlemlerin elektronik süreçlere aktarılmasıyla ölçek ekonomisi sağladıklarını ve daha çok işi daha az kişiyle yürütebildiklerini ifade etmişlerdir.
- Benzer şekilde bilanço ve mali tabloların hazırlanmasının yanı sıra şube ölçülmesi, raporlaması yeni teknolojilerle online olarak takip edilmektedir. Eskiden bu tür işler personelin uzun zamanını alan görevlerdi. Dolayısıyla yöneticiler başta olmak üzere bütün çalışanlar yeni teknolojiler sayesinde zamanlarını yeni hizmet sunma, var olanları iyileştirme gibi işlere ayırabilmektedirler.
- Görüşme yapılan yöneticilerin büyük çoğunluğu kendilerine yeni teknolojilerin bankalara getirdiği üstünlükler olarak sayılan unsurları onaylamışlardır. Bununla birlikte yeni teknolojilerin getirdiği sorunlar olarak öngörülen unsurlardan bilgi güvenliğinden kaynaklanan sorunlara katılmamışlardır. Diğer bir deyişle yöneticiler teknoloji sistemlerine güvenmektedirler.
- Geleneksel müşterilerin yeni teknolojilere alıştırılması, çalışanların iş güvenliği endişesi, yasal mevzuatın ve ülkenin teknolojik alt yapısının yetersiz olmasını yöneticiler en öncelikli sorunlar olarak göstermiştir. Müşterilerin yeni teknolojiler hakkında bilgilendirilmesiyle geleneksel müşterilerin elektronik kanallara yönlendirilebileceği, motivasyonu artırıcı politikalar uygulayarak da çalışan endişelerinin giderilebileceği konusunda birleşen bankacılar, yasal mevzuat hazırlanması için baskı grubu oluşturarak ve uydu hattı kiralayarak vb. özel çözümler üreterek de alt yapı sorunlarının giderilebileceğine işaret etmektedirler.
- Türk bankacılık sektörünün rekabetle başa çıkmak için, yeni teknolojilerin sağladığı olanaklarla hizmetlerinde sürekli olarak yenilikler yaptığı görülmüştür. Dolayısıyla eskiden vergi dairelerinde, PTT'lerde, belediyelerde yapılabilecek fatura ödeme vb. hizmetlerin önemli kısmı bankalarda yürütülür hale gelmiştir. Sonuç olarak elektronik hizmet veren Türk bankaları müşterilerinin her türlü beklentilerini karşılamak ve yeni müşteriler kazanmak için hizmet ve pazar çeşitlendirmesine gitmektedir.
- Araştırma bulguları sektörel eğilimler göz önüne alındığında şöyle değerlendirilebilir: Türk bankaları geçmiş dönemlerdeki kârlılıklarını ancak eski işlem hacimlerine ulaştıklarında yakalayabilir. Bunun daha fazla risk üstlenmeden yapılabilmesinin ilk yolu bankaların birleşmeleridir. Diğer bir yol ise bankaların küçülerek şube ve personel giderlerinden tasarruf yapmasıdır. Birleşme,

bankanın bilançosunu güçlendireceği için risklerini azaltacağı gibi, müşteri sayısını artıracığı için ölçek ekonomisi sağlayacaktır. Aynı zamanda birleşmeyle bankanın şube ve personel sayısının azalacağını, bu yönde de tasarruf sağlanacağını göz önünde tutmak gerekir. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde diğerlerinden bir adım önde olan bankalar şunlardır: Citibank ve elektronik bankacılık hizmeti veren büyük bankalar (İş Bankası, Akbank, Yapı Kredi Bankası, Vakıfbank, Garanti Bankası). Citibank az sayıda şube, personel ve düşük işletim gideriyle elektronik bankacılığı verimli bir şekilde uyguladığı için bu gruba dahil edilmiştir.

5. SONUÇ

Dünya var olduğundan bu yana sürekli yaşanan değişim günümüzde hızını artırmıştır. Değişim sosyal, politik ve ekonomik her alanda etkilerini göstermektedir. Özellikle internet ve beraberinde getirdiği teknolojiler iş hayatında önemli değişimler yaratmıştır. Sanal ortamda birbirine bağlı işletmelerden oluşan yeni ekonomi günümüzde birçok sektörde global boyutta hayata geçmiştir.

Bir ekonominin rekabetçi olabilmesi için işletmelerinin rekabetçi olması gerekir. İşletmelerin uluslararası çapta rekabeti ise **yeni teknolojileri kullanma** ve **çağdaş yönetim** ile sağlanır. Bankacılık sektöründe başarılı olmak için ise önce güven oluşturmak, sonra müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve son olarak da kaliteli hizmetler sunmak gerekmektedir. Yeni teknolojilerin çağdaş bir yönetim ile birlikte uygulanması yukarıda sayılan amaçların hayata geçirilmesini kolaylaştıran ana etkidir.

Çeşitli tür ve vadelerdeki fonları ekonominin emrine veren bankacılık sektörü Türkiye'nin ekonomisinde büyük rol oynamaktadır. Her işletmede olduğu gibi bankalarda da başarılı sonuçlar alınabilmesi **iyi bir yönetim ve organizasyonla** mümkündür.

Elektronik bankacılığa geçilmesiyle, müşteriler artık işlerini kendileri, bilgisayar aracılığıyla yapmaya başlamışlardır. Böylelikle bankacılıkta kâğıt, kalem kullanımı ve insanların parayla fiziki teması giderek azalmıştır. Yaşanan değişimden Türk bankalarının yönetiminin ve organizasyonunun nasıl etkileneceği bu çalışmanın araştırdığı konudur.

Bu çalışmada, yeni teknolojiler olarak tanımlanan elektronik bankacılık uygulamalarının Türk bankacılık sektörünün yönetimini ve organizasyon yapısını nasıl değiştirdiği sorgulanmıştır. Bunun için öncelikle çevredeki değişimlerin Türk bankacılığını nasıl etkilediği ve bu değişimler sonucu Türk bankalarının neler yaptığı ortaya konmuştur. Bunların en önemlisi, çeşitli nedenlerle kârların düşmesi sonucu, bankaların maliyetlerini düşürmeye ve birleşmeye çalışmalarıdır.

İnternet, wap, palm vb. uygulamalar bankacılıktaki yeni teknolojilerdir. Bunlar elektronik bankacılık (e-bankacılık), şube dışı kanallar ya da alternatif dağıtım kanalları olarak da adlandırılmaktadır. Sayılan uygulamaların hepsi internet temellidir.

Teknoloji ve organizasyon ilişkilerini inceleyen araştırmacılar, teknolojinin işletmelerde kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilediğini öne sürmektedirler. Yapılan çalışmalar, yeni teknolojilerin devreye girmesiyle işletmelerin daha basık yapıda, daha az orta düzey yöneticiye sahip ve merkezden yönetilen işletmeler olacağını savunmaktadır. Dolayısıyla, dış çevredeki değişimlere uymakta güçlük çeken, müşteri beklentilerini zamanında karşılayamayan bürokratik organizasyonlar yerini çevreye kolay uyum sağlayan, çabuk hareket eden ve daha az hiyerarşik basamağın bulunduğu basık organizasyonlara bırakmaktadır.

Bu çalışmada yeni teknolojilerin bankacılık sektörüne etkilerinin incelenmesi sonucu elde edilen bulgular Türk bankacılık sektörü üzerinde sorgulanmıştır. Uygulama aşamasında ise elektronik bankacılık hizmetleri veren Türk bankalarının yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Türk bankacılık sektörü elektronik bankacılık hizmetleri vermeye dünya ile aynı zamanlarda başlamıştır. Bugün Türkiye’de 21 banka internet bankacılığı hizmetini tamamlayıcı bir faaliyet olarak vermektedir. Ancak “Netbank” örneğinde olduğu gibi interneti ve ileride bununla birlikte gelişecek bütün teknolojileri ana ve tek dağıtım kanalı olarak kabul eden sanal bir banka yoktur.

Elektronik bankacılığın bankalara başta “maliyet” olmak üzere çeşitli yararları vardır. Ancak bu yararların en üst düzeye ulaşması için, **çok sayıda müşterinin** bu kanalları kullanması gerekmektedir. Türk bankalarının henüz hedefledikleri müşteri sayısına ulaşamadıkları görülmekle beraber, “bütün bankaların müşteri sayısının artacağı yönünde beklentileri olduğu için” yatırımları devam etmektedir. Woodward’ın da belirttiği “kitle üretimi” ile ekonomikliğin sağlanması da aynı sonuca işaret etmektedir.

Görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler elektronik bankacılık hizmeti veren bankaların yönetiminin basıklaştığını, üst düzey ile alt düzeyler arasındaki kademelerin azaldığını göstermektedir. Bu durum da, literatürde belirtilen, özellikle de Drucker'ın görüşleriyle örtüşen bir sonuçtur. Yeni teknolojilerinin iş hayatını değişime uğratacağını öne süren Drucker'a göre, bilgi temelli organizasyonun en iyi örneklerinde orta kademe yönetim yer almamaktadır. Bu yaklaşım yeni teknolojileri kullanan Türk bankalarına şöyle yansımıştır: Bankalarda çalışanların unvanlarıyla değil, yaptıkları işle ön plana çıkarıldıkları yeni yapılanma, kurum içinde hiyerarşiden çok kimin neyi bildiğinin gözetildiği yeni bir ilişki türünü ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle bankalarda yatay ve çapraz ilişkiler artmıştır. Sonuçta yeni teknolojilerin iletişim olanaklarını artırması ve denetimi kolaylaştırması bankaların organizasyon yapılarını basıklaştırmış, bu da unvanların değişmesine yol açmıştır.

Teknik olarak da zorunluluk olduğu için, bankalar elektronik bankacılıkla daha çok **merkezden** yönetilen işletmeler olmuşlardır. Dolayısıyla karar verme yetkisi genelde merkezde toplanmakla beraber, şubelerdeki basıklaşma şube personelinin yetkilendirilmesini ortaya çıkarmıştır.

Elektronik bankacılığın diğer etkisi şubeler ve personel üzerine olmuştur. İnternet ve bilgisayarın yoğun olarak kullanılması **daha çok işin daha az sayıda personelle** yapılmasını mümkün kılmış, bankalar personel ve şube politikalarını gözden geçirmişlerdir. Bazı bankalar personel azaltmış, verimsiz şubeleri kapatmıştır. Bazıları ise, şube tiplerini artırarak yeni bir yapılanmaya gitmiştir. Dolayısıyla şubeler ve çalışanlar daha işlevsel ve rasyonel bir kimliğe bürünmüştür ki günümüzün hızla değişen rekabet ortamında böyle bir gelişimin olmasını doğal olarak karşılamak gerekir. Yeni teknolojilerle çalışacak personelin daha **bilgili** ve kesinlikle **bilgisayar kullanabilmesi** bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla bankalar bir yandan personel yenilemeye çalışırken, diğer yandan var olan personeli sürekli olarak eğitmeye başlamıştır. Bu sebeple bütün bankalar bünyelerinde eğitim birimleri kurmuşlardır. Öte yandan güncellenen teknolojilerin, sözgelimi bilgisayar programlarının personele öğretilmesini ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak, personelin işe girdiğinden emekli olana dek eğitime tabi tutulmasını zorunluluk olarak getirmiştir. Bazı bankalar

yeni teknolojilerle **eğitimi online** olarak vermeye, bazıları **iş başvurularını online** olarak kabul etmeye başlamıştır. Bu uygulamalar bankanın zaman ve maliyet tasarrufu yapmasını sağlamıştır.

Dolayısıyla bankaların istihdam politikaları deđiřmiř, personelin eđitim dűzeyi ve çalıřan kadın sayısı artmıřtır (1995-2000 arasındaki sektűr verileri bu gűrűřű dođrulamaktadır). Yalnızca teknolojiye yatırım yapmak ve dűnemin en geliřmiř bilgisayarlarını satın almak yeterli deđildir. nemli olan bu yeni teknolojilerle uyumlu çalıřabilecek insan kaynaklarına sahip olmak, bilgiyi, bařarıyı űdűllendiren kiřisel geliřimi destekleyici bir insan kaynakları politikası yaratmak, yűnetim ve organizasyon politikalarını yeni teknolojilerle uyumlu olarak deđiřtirmektir. Sonuç olarak Tűrk bankacılık sektűrűnűn **kurumsallařmıř bir eđitim yapısı** oluřturmaya bařladıđı gűrűlműřtűr. Yűnetici adaylarının bűtűn bankalarda iře bařlamalarının ilk gűnűnden itibaren eđitim programına dahil edilmeleri bu sonucu destekleyen bir uygulamadır.

Elektronik bankacılık, bankalardaki **iletiřimi** de deđiřtirmiřtir. Yeni teknolojilerle her dűzeydeki personel banka içinde ve műřterilerle çok daha hızlı, kolay ve ucuz bir řekilde haberleřmektedir ve bűtűn bu haberleřme belgeler halinde arřivlenmektedir.

Yeni teknolojilerin banka yűnetimine getirdiđi bir diđer űstűnlűk banka çalıřanlarının birbirini tekrar eden, **rutin iřlerden sıyrılmasıdır**. Bu sayede banka çalıřanları, űzellikle yűneticiler yeni hizmetler geliřtirmek, var olan hizmetleri deđiřen műřteri beklentilerine gűre yeniden dűzenlemek gibi faaliyetlere daha çok zaman ayırabilmektedirler.

Arařtırma kapsamındaki bankaların genel anlamda řube kapatma, yenileme ve personel azaltma eđiliminde oldukları gűrűlműřtűr. Ancak bu durumu etkileyen nedenlerin bařında ekonomik krizin etkisi gelmektedir. řubeler banka için iřlem merkezi konumundan çıkararak, pazarlama faaliyetlerinin yűrűtűldűđű **satıř merkezi** konumuna geçmeye bařlamıřtır. Gűnűműz bankalarının, řubeleri pazarlama faaliyetlerinin yűrűtűldűđű birimler, satıř noktaları, műřteri iliřkilerinin devamlılıđını sađlayan merkezler haline getirdiđi gűzlemlenmektedir. Aynı řekilde pazarlama personelinin de

görevi, hizmet satışından çıkıp bankanın ve hizmetlerinin tanıtımı haline gelmektedir. Geçmişte bankalar yalnızca mevduat kabul edip, kredi veren kurumlar olarak faaliyetlerini sürdürmekteydiler.

Bankaları farklı hizmetler sunmaya iten başlıca nedenler rekabet ve yeni teknolojilerin bu olanağı mümkün kılmasıdır. Günümüzde birçok hizmet bankalar aracılığıyla yürütülür hale gelmiştir. Okul harcı yatırma, her tür fatura, vergi, prim ödeme gibi. Yeni teknolojiler olmasa bankalar bu kadar çok yükün altından kalkamazdı. Dolayısıyla günümüzde bankaların geleneksel olarak “para ticareti” yapma işlevine yukarıda sayılan yeni işlevler eklenmiştir.

Diğer yandan bankalardaki iş yapma biçimlerinin değişmesi, çalışılan ortam ve **örgüt kültürünün değişmesine** de katkıda bulunmuştur. Ancak literatürde de değinildiği gibi örgüt kültürünün oluşması ve değişmesi uzun zaman alan bir süreç olduğu için, (işaret edilen internet teknolojilerinin yaklaşık 3-4 yıldır uygulandığı düşünülürse) paylaşılan değerlerin tam anlamıyla değiştiği söylenemez. Diğer yandan bankaların son 5 yılda, personel profillerini değiştirdiği göz önüne alındığında (yöneticilerin yaş ortalamasının düşmesi, personelin eğitim seviyesinin yükselmesi, kadın çalışanların artması vb.) bankalar bir anlamda yeni teknolojileri, yeni personelle birlikte uygulamaya başlamışlardır. Dolayısıyla yeni bir örgüt kültürü oluşturmak için uygun bir zemin hazırlandığı söylenebilir.

Yeni teknolojilerin, elektronik bankacılığın banka yönetimine ve müşterilere sağladığı birçok getiri vardır. Görüşülen yöneticiler değişimin öncelikle aşağıdaki alanlara yansımalarını belirtmişlerdir:

- Şimdiye kadar yapılan işlerin daha kısa sürede, daha kolay ve daha ucuza yapılması,
- Bankacılıkta var olan hizmetlerin sunuş şeklinin değişmesi ve yeni hizmetler sunma fırsatı doğurması,
- Bankanın bütün faaliyetlerinin elektronik ortamda yapılması,

Yöneticiler, bu sayılan etkilerle bankacılıktaki hizmet kalitesinin arttığını ve yönetime sunulan bilginin düzeyinin yükseldiğini öne sürmektedirler.

Elektronik bankacılığın dünyada 1995'ten, Türkiye'de ise 1997'den itibaren uygulanmaya başlandığı ve ancak 2000'li yıllara gelindiğinde yaygın bir kanal olarak kullanıldığı göz önüne alındığında, ilk yıllarda hem banka açısından hem de müşteriler açısından bazı sorunların yaşanmasını doğal karşılamak gerekir. Bu yüzden, yeni teknolojileri uygularken,

- değişen örgüt yapısıyla karşılaşılan sorunlar,
- müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanamaması,
- bilgi güvenliğinin korunması,
- teknolojiye hızlı değişimlere ayak uydurma,
- yasal mevzuatın eksiklikleri

gibi dünya bankalarının yaşadığı sorunlar Türk bankalarında da görülmüştür. Nitekim adı geçen teknolojiler henüz uygulanmaya başlandığı için, bankaların bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de elektronik bankacılığı **öğrenme** sürecinde oldukları sonucu çıkmaktadır. Yukarıda sayılan sorunların çözümü için bankaların yapması gerekenler arasında şunlar sayılabilir:

- Literatür, değişen örgüt yapısının çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve çalışanların değişimi dirençle karşıladığını anlatmaktadır. Görüşme yapılan yöneticilerin bazıları bu tür bir sorun yaşadıklarını, bazıları ise yaşamadıklarını öne sürmüşlerdir. Çalışanların direnci, bazı bankalarda “teknolojiyle beklenen sonuçların” istenilen zamanda alınmasını engellemiştir. Teknolojik yatırım ile beklenen verimin istenildiği sürede alınmamasının diğer nedenleri ise şunlardır: Öncelikle yeni teknoloji kullanımının hem müşteri hem de banka içinde yeterli düzeye ulaşmaması (kitle üretimine ulaşamaması), ikinci olarak da eski yönetim alışkanlıkları ile yeni teknolojileri hayata geçirmek yanılgısı olarak kabul edilebilir. Çözüm olarak, değişimin bir süreç olarak başından itibaren çalışanlarla paylaşılması ve çalışanların bu sürece katkısının sağlanması gösterilebilir. Benzer şekilde kariyer yönetimi uygulamasının da direnci azaltmaya etkisi olacaktır.
- Bankaların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini yakından izlemeleri ve yanıt verebilmeleri gereklidir. Bu yüzden müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları doğru bir yol olarak görülmektedir. Diğer yandan bankalar çeşitli nedenlerle elektronik bankacılık kanallarını kullanmayan müşterileri de kazanmak, en azından kaybetmemek için çaba göstermelidir.

- Yöneticiler, bankaların bilgi güvenliğiyle ilgili önemli sorunlar yaşamadığı belirtmişlerdir. Bunun nedeni bankaların uyguladıkları güvenlik teknolojileridir. Ancak her geçen gün yeni teknolojilerin gelişimine paralel olarak güvenliği delici teknolojiler de geliştirildiği için bankalar, güvenlik teknolojileri konusundaki gelişmeleri yakından izlemelidir.
- Teknolojinin sürekli gelişmesi, değişen teknolojilere uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Milyonlarca dolarla ifade edilen teknolojik yatırımların kısa sürede atıl kalmasını önlemek için bankaların “teknoloji stratejisi” belirlemesi ve kendilerine teknoloji sağlayan kurumlarla “satış sonrası hizmetleri” de içeren uzun dönemli ilişkiler kurmaları gerekmektedir.
- Yasal mevzuatın yetersiz olması da hem bankalar hem de müşteriler için birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Bunu önlemek için bankaların bir araya gelip, baskı grubu oluşturmaları ve mevzuatın güncellenmesi konusunda kamuoyunu aydınlatan kampanyalar düzenlemeleri gereklidir.

7 gün 24 saat hizmet veren elektronik bankalar, düşük işletme giderlerini müşterilere yansıtmakta, hizmetlerini düşük fiyatlarla sunabilmektedirler. Müşteriler açısından elektronik bankacılığın Türkiye’deki başlıca sorunları olarak ise şunlar sayılabilir: Türkiye’nin teknolojik alt yapı eksikliklerinden kaynaklanan, internetin bağlanma hızının düşük olması, işlem hacmi yüksek olan günlerde sitenin kilitlenmesi, bazı banka sitelerinin gereğinden fazla karışık tasarlanması, güvenlikle ilgili uyarıları içeren eğitici bilgilere yeterince yer verilmemesi, yasal mevzuatın olmaması vb.

Öte yandan yeni teknolojilerle bankaların müşterilere, müşterilerin de bankalara ulaşabilmesi kolaylaşmıştır. Bankalar açısından yeni hizmetlerin tanıtımı, reklam ve promosyonu etkinleştiren internet ve bağlı teknolojiler, müşteriler açısından da şikayetlerini bildirme, danışmanlık hizmeti alma gibi birçok konuda bankaya ulaşabilecekleri ucuz ve kolay bir iletişim kanalı açmıştır.

Bankaların güçlü bir rekabet içinde kalmasına yol açan en önemli faktör yine teknolojidir. İnternet aracılığıyla para transferinin ücretsiz ve kolay bir şekilde yapılabilmesi, müşterinin **bir bankadan diğerine** geçmesini hızlandırmaktadır. Dolayısıyla bir müşterinin farklı hizmetleri farklı bankalardan alabilmesini kolaylaştıran elektronik bankacılık, bankalar arasında rekabeti artırmıştır. Bu sonuç, bankaları ellerindeki müşteri portföyünü korumak için hizmet yarışına girmeye itmiştir. Sayılan

nedenlerle rekabetin artması, var olan müşterileri korumak, yeni müşteriler elde edebilmek ve yeni hizmetleri tanıtmak için bankaların sürekli olarak reklam kampanyaları düzenledikleri görülmektedir.

Bankalarda yeni teknolojilerin kullanımı, banka yönetimi ve organizasyonunun yeniden yapılanmasını gündeme getirmiştir. Türk bankacılık sektörünü oluşturan bütün bankaların son beş yılda planlı bir şekilde re-organizasyon faaliyetlerine ağırlık vererek iş süreçlerini, değişen iş yapma biçimlerini yeniden düzenlediği ya da düzenlemeye devam ettiği gözükmemektedir. Değişim süreci hâlâ devam etmektedir. Bazı bankalar değişime erken başladıkları için diğerlerine göre daha fazla ilerlemiştir. Re-organizasyon çalışmalarında **üst yönetimin sürekli desteği** gerekmektedir. Yönetim sorunları olan bankalar genelde üst yönetimin isteksizliği, başarısızlığı, ekonomik olarak ileriye doğru tahmin edememesi gibi nedenlerden ötürü başarısız olmaktadır.

Yeni teknolojilerin uygulanması süreciyle birlikte bankalar da diğer işletmeler gibi profesyonel yönetim, sınırları açık olarak tanımlanmış görev alanları ve işbölümü, yeni teknolojileri uygulayabilmek için gerekli kaynaklara ve kaliteli işgücüne sahip olma, seçilen teknolojiye uygun bir organizasyon yapısı kurma vb. yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte sorunları çözmek için sayılan konularda kendi bankasının ve diğer bankaların yaşadığı deneyimlerden yararlanmalıdırlar.

İş yapış şekilleri, müşterilerle ve çalışanlarla iletişim, hatta bazı hizmetlerin teslimat şekline kadar belirleyici olacak elektronik bankacılık doğal olarak var olan düzeni değiştirecektir. Değişim yeni fırsatları doğurduğu gibi, tehditleri de beraberinde getirecektir. Yeni düzen içinde **doğru stratejilerle** yer almak bir fırsat yaratacaktır. Sonuçta bankalar “Elektronik bankacılık bizi etkileyecek mi?” sorusu yerine, “Elektronik bankacılığa ne zaman ve nasıl geçmeliyiz?” sorularının yanıtını aramalıdır. Doğal olarak her bankanın üstün ve zayıf olduğu yönler ve kendine özgü nitelikleri vardır. Yapması gereken faaliyetler farklılık gösterir. Bütün bunlara bağlı olarak, dünyadaki bankalar gibi her Türk bankası da **elektronik bankacılık planını** şimdiden hazırlamalı, “ne zaman”, “nasıl” ve “nerede” sorularına yanıt aramalıdır.

Teknolojik, ekonomik gelişmeler ve artan rekabet karşısında Türk bankalarının karşısında iki seçenek bulunmaktadır:

Birincisi, işlem hacimlerini artırarak eski kâr rakamlarını yakalamaktır. Daha fazla risk almadan işlem hacimlerini artırmanın yolu ise, birçok bankanın birleşip **sayıca az ama daha güçlü** bilançolara sahip birkaç banka haline dönüşmesidir.

İkinci olarak, bankaların işletme giderlerini önemli ölçüde azaltıp aynı işlem hacmi ile daha yüksek kârlılığı yakalamasıdır. Bu harcamaların en önemlileri personel giderleri ve büyük şube ağlarının her türlü işletim masraflarıdır. Dolayısıyla **birim maliyetlerini aşağıya çekemeyen** bankalar günümüz ekonomik ortamından olumsuz etkilenecektir.

Global deneyimlerin gösterdiği şudur: Bankacılık sektöründe az sayıda şube desteğiyle internet hizmetleri sunmak başarılı bir stratejidir. Bu yüzden Türk bankalarının da şube sayılarını artırmadan “karma yapı” olarak nitelendirilen yapıda elektronik bankacılık hizmetlerini sunmaları en doğru seçenek olarak gözükmektedir.

Öte yandan, yeni teknolojilerin kullanımı, mikro düzeyde, bankaların daha esnek hale gelmeleri ve rekabet güçlerini artırmaları ile sonuçlanmakla beraber, makro düzeyde, toplumdaki **işsizlik sorununu** artırmaktadır. Elektronik bankacılık uygulamalarının temel hedefi, personel sayısını azaltmak olmamakla beraber, sonuçta, toplam personel sayısının azalacağını beklemek gerekir. Bütün bankalar bünyesindeki bu tür uygulamalar, Türkiye’nin 2000 yılında yaşadığı ve 2001 yılında yaşamakta olduğu, yeni yatırımların olamadığı bir ortamda, işsizlik sorununu ve diğer sosyal sorunları ağırlaştırıcı bir etki yapacaktır.

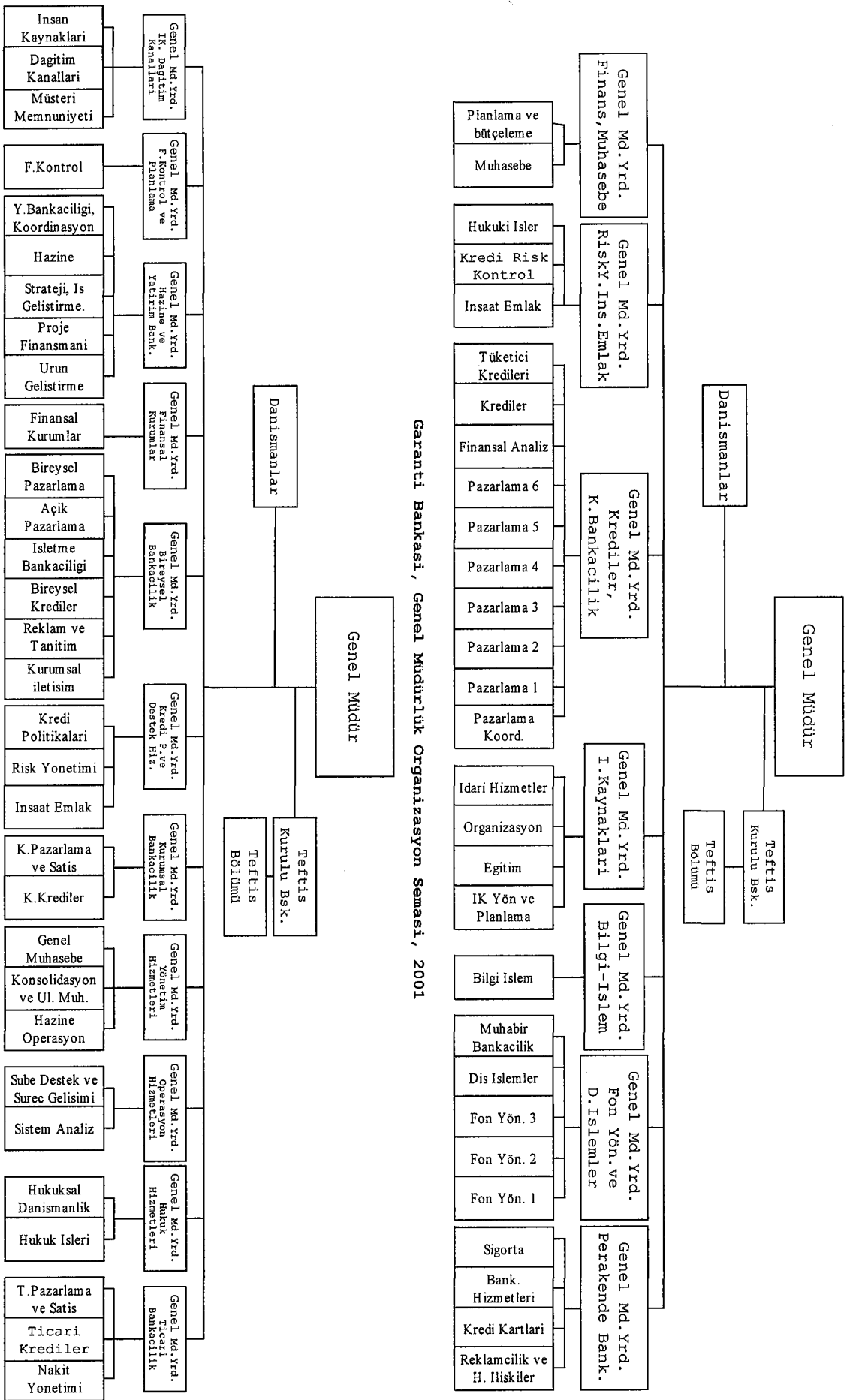
Türkiye ekonomisinde art arda yaşanan krizler bankaları olumsuz etkilemiş, bankaların mali yapılarını bozmuştur. Nitekim bazı banka yöneticileri kaynaklarının ve enerjilerinin büyük kısmını **krizlerin etkilerini gidermek** için kullandıklarını ifade etmektedir. Bunu önlemenin yolu, bankaların **kriz yönetim planı** hazırlayarak beklenmeyen durumlar karşısında hazırlıksız yakalanmalarını önlemektir.

Sonuç olarak Türk bankacılık sektörü teknolojiyi yakından takip ederek **teknolojiye sürekli yatırım** yapmalı ve bunu bir çalışma felsefesi olarak benimsemelidir. Banka yönetimleri yarının teknolojisine entegre edilmelidir. Ancak bu şekilde, sektörde günümüze kadar yapılan milyonlarca dolar yatırım gereğince ve iyi kullanılmış olur.

EKLER

1. Garanti Bankası Genel Müdürlük Organizasyon Şeması 1993-2001	187
2. İngilizce-Türkçe Bankacılık ve İnternet Terimleri.....	188
3. Görüşme Formu.....	193

Garanti Bankası, Genel Müdürlük Organizasyon Şeması, 1993



Garanti Bankası, Genel Müdürlük Organizasyon Şeması, 2001

İngilizce –Türkçe Bankacılık ve İnternet Terimleri*

Acquiring Bank	: İşletmelerin internet üzerinden kredi kartlı satış yapabilmeleri için işletme hesabı tedarik eden finansal kuruluş.
Applet	: Java programlama diliyle yazılmış küçük program.
Automatic Teller Machine (ATM)	: Bankalardan nakit çekme ya da hesap inceleme vb. işlemleri yapmak için kullanılan makine. Otomatik vızne.
Bandwith	: İletişim kanalının kapasitesi. Bant genişliği.
Bit	: Binary rakamlarından biri. Bir bit 0 ya da 1 değerini taşır. Bilgisayarın tanıdığı en küçük haberleşme birimi.
Browser	: Tarayıcı. Web sayfalarını gösteren program.
Buffer	: Bilgisayar sistemlerinde geçici veri saklamaya ayrılmış bellek alanı. Arabellek.
Button	: Ekranda belli tipteki kullanıcı girişlerine yanıt veren bölge. Düğme.
Byte	: Genelde 8 bitten oluşan bir bit grubu.
Central Processing Unit (CPU)	: Bilgisayar sistemleri içindeki işlemlerde denetim ve eşgüdümü sağlayan aritmetik ve mantıksal veri işlemleri gerçekleştiren parça. Ana işlem birimi.
Compact Disc (CD)	: Philips ile Sony'nin ortaklaşa geliştirdiği sayısal optik veri saklama aracı. Kompakt disk.
Compact Disc Read Only Memory (CD-ROM)	: Lazerle okunan ve sayısal veri saklayan 120 mm.lik disk.
Computer Aided Design (CAD)	: Genellikle mühendislik ve mimari tasarımda bilgisayar sistemleri ve yazılım kullanılması. Bilgisayar destekli tasarım.
Chargeback	: Kredi kartı sahibinin ya da kredi kartının ait olduğu bankanın, kabul edilmeyen bir satın alma işlemi için geri ödeme talep etmesi.
Closed Computer Network	: Kullanıcılardan biri olmak için belirli koşulların sağlanması gerektiği, bankalar ile bankamatikler arasındaki bağlantı gibi herkese açık olmayan bilgisayar ağı. Kapalı bilgisayar ağı.
Cookie	: Web sunucudan bilgisayara otomatik olarak yüklenen küçük dosyalar. Cookie'nin içindeki bilgiler aynı bilgisayar o siteye her girişinde saklı durur. Cookie ziyaretçilerin kimliklerini belirleyerek web sitelerin kişiselleştirilmesini sağlar.

* Bu bölüm sırasıyla **Akbank web sitesi** (<http://www.akbank.com.tr>), **Osmanlı Bankası web sitesi** (<http://www.osmanli.com.tr>), **Bankrate web sitesi** (<http://www.bankrate.com>), **Siberuzay Sözlüğü**, (Bob COTTON ve Richard OLIVER, Yapı Kredi Yay., İstanbul: 1997)'den alınan bilgilerin derlenmesiyle hazırlanmıştır.

Data	: Bilgisayar tarafından üretilen ve işlenebilen bilgi elemanı için kullanılan genel terim. Veri.
Database	: Bir bilgisayar sistemi içinde saklı ve erişilebilir verilerin tümü. Veri tabanı.
Database Management System	: Bilgilerin veri tabanına girilmesi, geri alınması, dönüştürülmesi, çıkış alınması, aktarılması ve bakımını sağlayan birbiriyle ilişkili programlar. Veri tabanı yönetimi.
Decryption	: Yetkisi bulunmayan kişilerden korumak amacıyla şifrelenmiş bilginin tekrar okunabilir orijinal haline gelmesini sağlamak. Deşifre etmek.
Domain Name	: İnternet sitesini tanımlayan isim.
Download	: Dosya ya da bilgileri bir bilgisayardan diğerine transfer etme. İndirme.
Digital Certificate	: Onay kurumunun hazırladığı ve sayısal olarak imzaladığı, hangi açık anahtarın hangi kişiye ait olduğunu gösteren belge. Elektronik kimlik belgesi.
E-Commerce	: Mal ve hizmetlerin üretim, reklam ve satışının internet ortamında yapılması. Elektronik ticaret.
E-Mail	: İnternet üzerinden bir kişiden diğerine gönderilen, içine çeşitli dosyalar da eklenebilen posta. Elektronik posta.
Encryption	: Orijinal bir sırada bulunan byte'ları, bilgiyi yetkisi bulunmayan kişilerden korumayı sağlamak için, okunamaz bir şekle dönüştürme işlemi. Şifreleme.
Fibre Optics	: Cam ya da plastikten, ışık geçirgenliği çok yüksek ince teller. Fiberoptik.
File Transfer Protocol (FTP)	: Bir bilgisayardan diğerine dosya gönderimini sağlayan standart internet protokolü.
Floppy Disc	: Takılıp çıkartılabilir elektromanyetik diskli veri saklama ortamı. Disket.
Frequently Asked Questions (FAQ)	: Sıkça sorulan sorular. SSS.
Firewall	: Veri tabanlarını ve işletim sistemlerini harici kullanıcılardan gelebilecek güvenlik tehditlerinden korumak için tasarlanmış olan donanım ya da yazılım sistemleri. Dahili ve harici ağlar arasına bir duvar örerek, dahili sistemlere yetkisiz ulaşım tehditlerini ortadan kaldırır. Ateş duvarı.
Gateway	: Farklı protokollere sahip bir bilgisayar ağından diğerine ulaşılmasını sağlayan yazılım. Geçit.
Gigabyte	: 1000 megabyte.
Hacker	: İnternet ortamında güvenlik tehditlerinin kaynağı olan kişilere verilen genel ad.
Harddisk	: Tek bir birime takılı bir ya da daha çok diskten oluşmuş elektromanyetik veri saklama ortamı. Sabit disk.
Hardware	: Bilgisayar sistemini oluşturan elektronik parçalar ve diğer donatılar. Donanım.

Home Page	: Bir web sitesindeki ilk sayfaya ve ana menüye verilen isim. Ana sayfa.
Host	: Network üzerinde bulunan diğer bilgisayarlar tarafından erişilen bilgilerin bulunduğu ana bilgisayar.
Hypertext Markup Language (HTML)	: Web sayfalarını yazmakta kullanılan bilgisayar dili.
Hypertext Transfer Protocol (HTTP)	: Web sunuculardan tarayıcılara bilgi transferinde kullanılan protokol. Site adresleri bu yüzden HTTP ile başlar.
Issuing Bank	: Kart sahibi müşterinin kredi kartı hesabını koruyan ve herhangi bir satın alısta işyerine ödemeyi yapan banka. Kart sahibi banka daha sonra müşteriye ekstre ile borcunu bildirir.
Information Security	: Bilginin, kime ait olduğu belirlenmiş, bütünlüğü korunarak ve gizliliği sağlanmış olarak iletimi ve saklanmasıdır. Bilgi güvenliği.
Interactive	: Davranışı doğrudan kullanıcının girdiği verilere bağlı olup ürettiği çıkışı doğrudan kullanıcıya ileten bilgisayar tabanlı sistemler. Etkileşimli.
Internet	: Birçok bilgisayar sistemini TCP/IP protokolü ile birbirine bağlayan dünya çapında yaygın ve sürekli büyüyen bir iletişim ağı.
Intranet	: İnternet gibi birbirine bağlı bilgisayarlardan oluşan, ancak daha küçük ölçekli, genellikle işletme içinde kullanılan bilgisayar ağı. Özel ağ.
Internet Service Provider (ISP / ISS)	: İnternet erişimini sağlayan ticari işletme. İnternet servis sağlayıcısı.
Integrated Services Digital Network (ISDN)	: Telekomünikasyon ağları üzerinde sayısal veri iletim standardı. Tümleşik hizmetler sayısal ağı.
Java	: Web sitesi tasarımında kullanılan genel amaçlı programlama dili.
Kilobyte	: 1000 byte.
Kiosk	: ATM'e benzer, internete bağlı, etkileşimli çoklu medya aracı. Gelişmiş otomatik para birimi.
Local Area Network (LAN)	: Birbirine yakın, çoğunlukla aynı binada bulunan bilgisayarları bir kablo ile birbirine bağlayan ağ. Yerel ağ.
Modem	: Telefon hatlarını kullanarak, bir bilgisayar ile uzaktaki diğer bilgisayarın haberleşmesini sağlayan araç.
Megabyte	: 1 milyon byte.
Merchant Bank	: İş yerinin hesabının bulunduğu banka.
Navigate	: Web sayfaları arasında dolaşma ve sayfaları inceleme işlemi. Sörf, gezinme.

Network	: İki ya da daha fazla bilgisayarın birbirine bağlanarak aynı kaynakları paylaşması. Şebeke, ağ.
Newsgroups	: İnternet üzerindeki haber ve tartışma grupları.
Online	: Bilgisayar sistemlerinde açık ve çalışır durumdaki ağ ya da başka bir bağlantı. Çevrim içi.
Palm	: Elde taşınan küçük bilgisayar. Avuç içi bilgisayar.
Payment Gateway	: İşletmelerin, bankaların networklerine gönderdikleri bütün kredi kartı işlemleri için güvenli bağlantı sağlayan araç. Ödeme geçidi.
Point of Sale Terminal (POS)	: Kredi kartı vb. hesap bilgilerinin gönderimini doğrulayan ve işleme alan araç. Satış noktası aracı.
Pixel	: Bilgisayar ekranındaki en küçük birim. Piksel ya da görüntü ögesi.
Private Key	: Anahtarlı şifreleme kullanan bir kullanıcının kendisine ait olan iki anahtarından gizli tutulanı. Gizli, özel, kişisel anahtar.
Privacy	: İletişim kuran iki taraf arasındaki yazışmaların üçüncü kişilerden gizli tutulması. Gizlilik.
Protocol	: Verilerin bilgisayarlar arasında gönderimi sırasındaki bir dizi kural. Protokol.
Provizyon	: Kredi kartı işleminin, kart sahibi banka tarafından limit, statü vb. ölçütlere göre değerlendirilmesi.
Proxy	: Web sayfalarının hafızalandırılması.
Public Key	: Herhangi bir şifreleme yöntemi kullanan kullanıcının kendisine ait olan iki anahtarından kamuya açık olanı. Kamusal anahtar.
Random-Access Memory (RAM)	: Verilerin yazılıp okunabildiği veri saklama alanı. Rasgele erişimli bellek.
Resolution	: Görüntü ya da seste ayrıntı ölçümü. Çözünürlük.
Search Engine	: Sözcük ya da konu bazında web sitelerinin araştırılmasını sağlayan program. Arama aracı.
Software	: Bilgisayarların çalışmasını sağlayan programlar. Yazılım.
Secure Socket Layer (SSL)	: Müşteri ile sanal işletme arasındaki bilgi akışını şifrelendirerek kişisel bilgilerin ve kredi kartı bilgilerinin gizliliğini korumayı amaçlayan güvenlik programı. Güvenli bağlantı katmanı.
Server	: Bir bilgisayar ağına bağlanarak ağdaki diğer bilgisayarlara belirli bir hizmet sunan bilgisayar. Sunucu.
Shareware	: Çoğunlukla internet aracılığıyla ücretsiz dağıtılan telifli yazılım.
Teleconferencing	: Bilgisayar ağıyla gerçekleştirilen toplantı, tartışma ya da görüşme. Tele konferans, video konferans.

Touch-Sensitive Screen : Dokunmaya duyarlı ekran, dokunmatik ekran.

Uniform Resource Locator (URL) : Web sitesine ait, kişi ya da kuruma özel adres.

Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) : Bilgisayarlar ile veri iletme/alma birimleri arasından organizasyonu sağlayan, böylece bir yerden diğerine veri iletişimini olanaklı kılan pek çok veri iletişim protokolüne verilen genel ad.

Virus : Biyolojik virüsler model alınarak yapılmış, bilgisayar programı. Başka bilgisayar programlarına yapışarak çoğalır ve zararsız bir biçimde varlık gösterebileceği gibi, programlara zarar da verebilir.

Wireless Application Protocol (WAP) : İnternet haberleşmesinin cep telefonu üzerinden gerçekleşmesini sağlayan yazılım teknolojisi. Kablosuz uygulama protokolü.

Wide Area Network (WAN) : Geniş bilgisayar ağı. Tek bir bina ya da yerleşke içinde bulunan bilgisayarlardan daha fazlasını birbirine bağlayan ağ.

Web Master : Web sitelerini oluşturan ve sitelerden sorumlu olan kişi ya da kişiler. Web uzmanı.

World Wide Web (WWW) : İnternet üzerinden erişilebilen hypertext sunucularının evreni.

Görüşme Formu

Banka :
Adı Soyadı :
Bankadaki görevi :
Yaşı :

1. Türk bankacılığını etkileyen çevre koşullarında yaşanan değişimler göz önüne alındığında, sırasıyla **hangi çevre koşullarındaki değişimler** bankanızı etkilemektedir? Lütfen önceliklerine göre 1,2,3.... şeklinde sıralayınız. (İlk 3 yeterli)

- | | |
|---|---|
| ☐ Dış piyasalardaki dalgalanmalar | ☐ Ekonomik büyüme oranı |
| ☐ Türkiye'nin AB'ye uyum süreci | ☐ Teknolojideki gelişmeler |
| ☐ Devletin borçlanma yükü | ☐ Enflasyon oranı |
| ☐ Özelleştirme | ☐ Diğer..... |
| ☐ Kişi başına düşen milli gelir düzeyi | |

2. Değişen çevre koşullarının bankanızda ortaya çıkardığı **sonuçlar** nelerdir? Lütfen önceliklerine göre 1,2,3.... şeklinde sıralayınız. (İlk 3 yeterli)

- | | |
|---|---|
| ☐ Kârlarda düşme | ☐ Yeni teknolojilere yer verme |
| ☐ Birleşmelere yönelme | ☐ Hizmet çeşitliliğini artırma |
| ☐ Hizmet komisyonlarına yönelme | ☐ Diğer..... |
| ☐ Alternatif dağıtım kanallarına yönelme | |

3. Size göre önümüzdeki 5 yılda bankanızda **en büyük değişim** hangi alanlarda yaşanacaktır? Lütfen önceliklerine göre 1,2,3.... şeklinde sıralayınız. (İlk 3 yeterli)

- | | |
|--|--|
| ☐ Personel profili | ☐ Bilgi-işlem sistemi |
| ☐ Şube yapıları | ☐ Faaliyet alanları |
| ☐ Organizasyon yapısı | ☐ Diğer..... |
| ☐ Çalışma ortamı | |

4. Size göre **müşteriler** banka seçerken hangi faktörleri göz önüne almaktadırlar? Lütfen önceliklerine göre 1,2,3.... şeklinde sıralayınız. (İlk 3 yeterli)

- | | |
|--|---|
| ☐ Güvenilirlik | ☐ Getiri |
| ☐ Hizmet kalitesi | ☐ Kişisel ilişkiler |
| ☐ Hizmet komisyonları | ☐ Hizmet çeşitliliği |
| ☐ Prestij | ☐ Diğer..... |

5. Lütfen aşağıdaki ifadeleri bankanızın mevcut durumuna göre yanıtlayınız.

Yeni teknolojilerin bankada uygulanması sebebiyle,	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Yönetime sunulan bilgi nitelik ve nicelik olarak artmıştır.			
Bankanın şube ve personel sayısı azalmıştır.			
Şubelerin fonksiyonları değişmiş, yeni şube türleri ortaya çıkmıştır.			
Eğitime verilen önem artmıştır.			
Personelin unvanları değişmiş, yeni unvanlar ortaya çıkmıştır.			
Bankanın organizasyon yapısı değişmiştir.			
Her tür karar verme yetkisi daha alt seviyelere inmiştir.			
Teknoloji ağırlıklı yeni birimler oluşmuştur.			
Çalışanların paylaştıkları değerler değişmektedir.			
Aynı örgüt seviyesi/hiyerarşik seviyedeki iletişim artmıştır.			
Çalışanlar grup olarak ödüllendirilmektedir.			
Çalışanların motivasyonu düşmüştür.			
Değişime direnç gösteren personel beklentilerin istenilen sonucu vermesini engellemiştir.			
Bankanın işlem yapma hızı artmıştır.			
Denetim faaliyetleri daha kolay yürütülür hale gelmiştir.			
Bilgi paylaşımı personelin yaratıcılığını artırmıştır.			
Çalışanların bankaya bağlılığı artmıştır.			
İnsan kaynakları biriminin görevleri artmıştır.			
Risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği artmıştır.			
Teknolojideki değişim bankayı örgütsel değişime zorlamıştır.			
Diğer.....			

6. Size göre bankanızda **verimliliği artırmak için** en etkili yöntem aşağıdakilerden hangisidir? Lütfen önceliklerine göre 1,2,3.... şeklinde sıralayınız. (İlk 3 yeterli)

- | | |
|--|----------------------------------|
| () Etkin teknoloji kullanımı | () İletişim kanallarını artırma |
| () Çalışanı ödüllendirme, motivasyonu artırma | () Danışmanlık hizmeti alma |
| () Eğitim programları uygulama | () Re-organizasyon çalışmaları |
| () Diğer..... | () Diğer..... |

7. Yeni teknolojilerin bankanıza getirdiği **üstünlüklere** ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Maliyet tasarrufu sağlamıştır			
Ucuz ve etkili haberleşme olanağı tanımıştır			
Tekrarlı işlerden kurtulan banka çalışanları katma değer yaratan diğer faaliyetlere yönelme fırsatı bulmuştur.			
Yeni hizmetler sunmaya ve hizmetlerin kalitesinin artmasına olanak tanımıştır.			
Bankanın işlem hacmi artmıştır.			
Banka içi eğitim faaliyetlerinin ucuz ve etkin sunulabilmesine olanak tanımıştır.			
Aynı müşteri için farklı pazarlama çabalarının bir arada yürütülmesine olanak tanımıştır.			
Hakla ilişkiler ve reklam faaliyetlerinin daha ucuz ve daha etkin sunulabilmesine olanak tanımıştır.			
Modern banka imajını pekiştirmiştir.			
Banka değişen müşteri beklentilerini daha hızlı karşılayabilmektedir.			
Diğer...			

8. Yeni teknolojilerin bankanıza getirdiği **sorunlara** ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Çalışanların iş güvenliği ile ilgili tedirginlik duymalarına neden olmuştur.			
Banka geleneksel müşterilerini yeni teknolojilere alıştırmada çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır.			
Müşteri bilgilerinin çalınması ya da kaybolması, internet sitesinin çökmesi vb. güvenlikle ilgili sorunlar görülmüştür.			
İnsan kaynakları politikalarının değişmesinden dolayı çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır.			
Çalışanlar yeni teknolojilere alışmada zorluk çekmişlerdir.			
Yasal mevzuatın yetersiz olmasından dolayı çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır.			
Ülkenin teknolojik alt yapı yetersizlikleri çeşitli sorunlara neden olmuştur.			
Diğer...			

9. Gelecek 5 yılda bankanıza **üstünlük** sağlayacak faktörler hangileridir? Lütfen 1,2,3.... şeklinde sıralayınız. (İlk 3 yeterli)

- | | |
|--|--------------------------------------|
| () İyi yönetim | () Etkin pazarlama |
| () Düşük hizmet ve komisyon ücretleri | () Kolay fon bulabilmesi |
| () Teknolojinin etkin kullanımı | () Organizasyon yapısı |
| () Uygun mevduat ve kredi faiz oranları | () Güvenilirlik |
| () Hizmet kalitesi | () Hizmet çeşitliliği |
| () Müşteri sayısı | ()Yeni hizmetler sunabilme yeteneği |
| () Personel nitelikleri | () Diğer..... |

10. Yeni teknolojilerin getirdiği **sorunların çözümüne** ilişkin aşağıdaki yöntemlerin hangilerinin etkili olabileceğine inanıyorsunuz? (Dilediğiniz kadar işaretleyebilirsiniz).

Yöntemler

Müşteri ilişkileri yönetimi ve benzeri uygulamalar	
Müşterilerin yeni teknolojilerin kullanımı konusunda bilgilendirilmesi	
Bankacılık işlemlerinin güvenliğiyle ilgili önlemler alma	
Kariyer yönetimi uygulaması	
Sürekli eğitim programları düzenleme	
Bilgi ve teknoloji yönetimi uygulamaları	
Motivasyonu artırıcı yeni politikalar uygulama	
Hizmet fiyatlarına ilişkin yeni politikalar uygulama	
Yeni mevzuatın oluşturulmasına ilişkin baskı grubu oluşturma	
Teknolojik özel çözümler üretme (uydu hattı kiralama vb.)	
Diğer...	

11. Yeni teknolojilerin **çalışanlarda** yol açtığı sorunlara ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Yeni teknolojilere uyum zorluğu			
Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları kaybetme endişesi			
Çalışanlar arasında uyuşmazlıkların doğması			
Aşırı iş yükü			
İş güvenliği endişesi			
Eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin uzun zaman alması			
Diğer...			

12. Yeni teknolojilerin uygulanmasıyla bankanızda **orta kademe yöneticilerin** görev, yetki ve sorumlulukları nasıl etkilenmiştir?
13. Bankanızda ortak kademe yöneticilerin sayısında **azalma** var mı? Eğer varsa bu durum üst düzey yönetici bulmayı zorlaştırıyor mu?
14. Yeni teknolojileri kullanma eğilimi göstermeyen **geleneksel müşterileri kaybetmemek** için ne gibi yöntemler uyguluyorsunuz?
15. Hangi konularda **danışmanlık** hizmetlerinden faydalaniyorsunuz? (Business-IT vb.)
16. Bankanızda kullanılacak yeni teknoloji belirlenirken **hangi iç ve dış** faktörler göz önüne alınmaktadır?
17. Yeni teknolojilerin nitelikleri, üstünlük ve sakıncaları konusunda **çalışanlara** devamlı bilgi verilir mi?
18. Çalışanların yeni teknolojileri kullanabilmesi için gerekli **beceri ve yetenekleri geliştirmeleri** amacıyla ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
19. Çalışanların yeni teknolojiler konusunda fikir ve düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilecekleri bir **ortam** var mıdır?
20. Yeni teknolojilerin uygulanmaya başlanmasıyla birlikte **müşteri şikayetlerinde** bir artış oldu mu?

KAYNAKÇA

AB DANIŞMANLIK. **Avrupa Birliği - Türkiye Arasında Hizmet Ticaretinin Serbestleştirilmesinin Mali Sektöre Etkisi**, (İstanbul: 1999).

ANDERSON, Alan H. ve BARKER, Dennis. **Effective Enterprise and Change Management**, (Cambridge: Blackwell Pub. Inc., 1996).

ARTHUR ANDERSEN. **2000’li Yıllarda Türk Bankacılık Sektörü**, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 1999).

ARTHUR ANDERSEN. **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (İstanbul: Sabah Yay., 2000).

BANKALARIMIZ 1995. (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 1996).

BANKALARIMIZ 1999. (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 2000).

BANKALARIMIZ 2000. (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 2001).

BARTON, Leonard D. ve KRAUS, William A. “Implementing New Technology”, **Harvard Business Review**, (haziran-temmuz 1985).

BARUTÇUGİL, İsmet S. “Bilgi Yönetimi”, **Active**, (nisan-mayıs 2000).

CANKO, Soner. “Yeni Binyılda Finans Sektörü”, **Activeline**, (nisan 2001).

CEMALCILAR, İlhan vd. **İşletmecilik Bilgisi**, 5.B., (Eskişehir: İÇEM Yay., 1995).

COTTON, Bob ve OLIVER, Richard. **Siber Uzay Sözlüğü**, (Çev. Ö. ARIKAN ve Ö. ÇENDEOĞLU), (İstanbul: Yapı Kredi Yay., 1997).

DAVIS, Keith. **Human Behavior At Work, Organizational Behavior**, 6th Ed., (New York: McGraw Hill, 1981).

DAVIS, Steven I. **Mükemmel Bankacılık**, (Çev.A.ÖNEL), (Ankara: T.İş Bankası Kültür Yay., No:330, 1994).

DEAL, Terence E. ve KENNEDY, Allen A. **Corporate Culture The Rites and Rituals of Corporate Life**, (MA: Addison Wesley, 1982).

DOLANBAY, Coşkun. **E-ticaret, Strateji ve Yöntemler**, (Ankara: Meteksan A.Ş., 2000).

DRUCKER, Peter F. **Kapitalist Ötesi Toplum**, (İstanbul: İnkılâp Kitabevi Yay., 1993).

DRUCKER, Peter F. "The Coming of the New Organization", **Harvard Business Review**, (ocak-şubat 1988).

DRUCKER, Peter F. **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev.İ.BAHÇIVANGİL ve G.GORBON), (İstanbul: Epsilon Yay., 1999).

DRUCKER, Peter F. **Yeni Gerçekler**, 4. B., (Çev.B.KARANAKÇI), (İstanbul: T. İş Bankası Yay., 1994).

ERDÖNMEZ, Pelin A. ve TULAY, Burak. **Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerin Bankacılık Sistemleri**, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., 2000).

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.B., (İstanbul: Beta Yay., 2000).

ERKAN, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, 4.B., (İstanbul: T. İş Bankası Kültür Yay., 1998).

FERİK, Funda. “İnsan Kaynakları Alanında Teknolojik Gelişmeler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi”, **Arthur Andersen Web Sitesi**, (2001), (<http://www.insan.kaynaklari.com>).

FUGAZY, Danielle. “Online Banking: To Be or Not To Be”, **Web Finance**, (8.7.2000).

GATES, Bill. **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, (Çev.A.C. AKKOYUNLU), (İstanbul: Doğan Kitapçılık A.Ş., 1999).

GATLAND, Laura. “Sign Up is Not Enough”, **Financial Service Online**, (şubat 1999).

GHANI, K. Abdul, “Advanced Manufacturing Technology and Planned Organizational Change”, **The Journal of High Technology Management Research**, (Vol.11, No:1, 2000).

GOLDEN, Caren. “Tailoring for a Perfecy Fit”, **Financial Service Online**, (şubat 1999).

HAMMER, Michael ve CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation**, (New York: Harper Books, 1993).

HELLRIEGAL, Don vd. **Organisational Behaviour**, (Minesota: West Pub. Comp., 1989).

HÜKÜMET PROGRAMI, **TC Başbakanlık Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü Web Sitesi** (1999), (<http://www.byegm.gov.tr/57hukumet/hukptogram.htm>).

İNAN, Emre Alpan. “Dezenflasyon Programının Türk Bankacılık Sistemine Olası Etkileri”, **Bankacılar Dergisi**, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., sayı 32, mart 2000).

İNCE, Murat. **Elektronik Ticaret: Gelişme Yolundaki Ülkeler İçin İmkanlar ve Politikalar**, (Ankara: DPT Yay., 1999).

JONES, Gareth R. **Organizational Theory**, 2nd Ed., (Massachusetts: Addison-Wesley Pub.Comp., 1998)

KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 9.B., (Ankara: Nobel Yay., 1999).

KINKERMAN, Steve. “İki Dünyayı Birleştirmek”, **Banka ve Para Teknolojileri**, (aralık 2000).

KOÇEL, Tamer. “Değişmek mi Zor, Değişmemek mi?” **AD Business**, (kasım 1998).

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 7.B., (İstanbul: Beta Yay., 1999).

KOTTER, John P. ve SCHLESINGER, Leonard A. “Choosing Strategies For Change”, **Harvard Business Review**, (mart-nisan 1979).

LEAVITT, Harold .J. **New Perspectives in Organisation Research**, (New York: Wiley, 1964).

MENEKŞE, Nurtaç Ziyal. “Geleceğin Bireysel Bankacılığı”, **Active**, (nisan-mayıs 2000).

MEUNIER, Arnaud. “The IBM Case: The Legal Frame for Electronic Commerce”, **MED-ITN Electronic Commerce Workshop**, (Grenoble: 1998).

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organisations**, (New Jersey: Prentice Hall, 1979).

ÖZİNCE, Ersin. “Düşük Enflasyon Ortamında Türk Bankacılık ve Finans Sistemi Konulu Panelin Açılış Konuşması”, **Bankacılar Dergisi**, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., sayı: 32, mart 2000).

ÖZİNCE, Ersin. “Türkiye Bankalar Birliği Genel Kurul Toplantısı”, **Bankacılar Dergisi**, (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., sayı:33, haziran 2000).

ÖZKALP, Enver. “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, (Eskişehir: C.I., sayı.2, kış, 1995).

PAKSOY, Mahmut vd. **Örgütsel İletişim**, 5.B., (Eskişehir: Anadolu Ün. AÖF Yay. No:533, 2000).

PERROW, Charles. **Organizational Analysis: A Sociological View**, (Belmont Wadsworth: 1970).

PETERS, Thomas J. ve WATERMAN, Robert H. **Mükemmeli Arayış**, (Çev. S. SARGUT), (İstanbul: Altın Kitaplar Yay., 1987).

RESMÎ GAZETE, (Sayı:24246, Mükerrer, 30.11.2000).

RESMÎ GAZETE, (Sayı:24437, Mükerrer, 19.6.2001).

ROSE, Peter S. **Commercial Bank Management**, 3rd Ed. (Boston: Mc Graw-Hill Comp. Inc., 1996).

ROSE, Sarah. “The Truth About Online Banking”, **Money**, (nisan 2000).

SCHEIN, Edgar H. “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, **Organizational Dynamics**, (yaz, 1983).

SEÇEN, Tülin. “Bilgi Güvenliğini Hala Denetimimiz Altına Almadık mı?”, **Active**, (mart 2000).

SERDENGECİTİ, Süreyya. “Basın Açıklaması”, (19.3.2001), **Hazine Müsteşarlığı Web Sitesi**, (<http://www.hazine.gov.tr>).

SEYBOLD, Patricia B. ve MARSHAK, Ronni T. **Müşteri.com**, (Çev. E.SUNGUR), (İstanbul: Epsilon Yay., 2001).

STEWART, Thomas. “Entelektüel Sermaye Bilançolara Girecek”, **Active Line**, (aralık 2000).

ŞAKAR, A. Nurhan. **Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretimde Bilgi Sistemi**, (Eskişehir: Anadolu Ün. AÖF Yay., 1997).

ROSE, Peter S. **Commercial Bank Management**, 3rd Ed, (Boston: Mc Graw-Hill Comp. Inc., 1996).

THOMPSON, James. **Organizations in Action**, (New York: Mc Graw-Hill, 1967).

TOMASKO, Robert. **Downsizing: Reshaping the Corporation for Future**, (New York: Amacom, 1990).

TÜRK CEZA KANUNU. 9.B., (Ankara: Seçkin Yay., 2001).

TÜSİAD. **Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve E-Türkiye**, (İstanbul: Tüsiad Yay., 2001).

UZKESİCİ, Nuray. **Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu**, (Eskişehir: Anadolu Ün. Yay. No:784, 1994).

UZUN VADELİ STRATEJİ VE SEKİZİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI 2000-2005, **DPT Web Sitesi**, (<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8gtr.pdf>, 2000).

ÜLGİN, Hayri. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, 2.B., (İstanbul: İşletme Fakültesi.Yay.,1990).

VARTANIAN, Thomas P. vd. **21 st Century Money Banking & Commerce**, (Washington: Fried, Frank, Harris, Shriver & Jacobsen Pub., 1998).

WEBSTERS II, **New Riverside University Dictionary**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1999).

WOLFENSOHN, James. “Mali Sektördeki Küresel Eğilimler Toplantısı Açılış Konuşması” (İstanbul: 2000), **Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi**, (<http://www.tbb.org.tr/turkce/konferans.htm>).

WOODWARD, John. **Industrial Organisation: Theory and Practice**, (London: Oxford Un. Press, 1965).

YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2.B., (Ankara: Seçkin Yay., 2000).

“1 Milyar Dolarlık Pazar Doğuyor”, **Sabah** (12.12.2000).

“2.8 Katrilyonluk Vergiye Sezer Onayı”, **Hürriyet** (1.12.2000).

“5 Banka E-imza Yaratacak”, **Hürriyet** (5.9.2001).

“2001’in Bankaları”, **Capital** (kasım, 1999).

“As Many Clunks As Clicks for Online Bankers and Insurers”, **Financial Times** (4.09.2000).

“Akışık: Bankalar Her Yıl Yüzde 30 Büyüyecek”, **Hürriyet** (18.5.2001).

“Alternatif Kanallar”, **Digital** (haziran 2001).

“An Internet Banking Boom is Coming Really”, **US Banker** (haziran 1996).

“Avrupa’da Sanal Banka Kullanımı Nasıl Değişecek?”. **Capital** (mart 2001).

“Banka Birleşmeleri”, **Banka ve Para Teknolojileri**, (ekim 2000).

“Banka Birleşmeleri ve Devralmaları Sorunlar, Önlemler ve Öneriler”, **Bankacılar** (İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yay., haziran 2000).

“Bankacılığın Geleceği Veri Tabanında”, **Active Line** (kasım 2000).

“Bankacılığı Sağlıklı Hale Getirmeye Çalışıyoruz”, **Milliyet** (24.11.2000).

“Bankacılık Sektörü 4-5 Bankanın Eline Gececek”, **Hürriyet** (10.12.2000).

“Bankacılıkta Yeni Profil”, **Radikal** (3.1.2001).

“Banka Müşterileri Chat’ten Vazgeçemiyor”, **Active Line** (eylül 2000).

“Banka TV’ye Taşındı”, **Radikal** (13.9.2000).

“Bazı Bankaların Yok Olması Gerekıyor”, **Hürriyet** (30.11.2000).

“Daha Hızlı”, **Capital** (ocak 2001).

“E-Commerce”, **Council on Financial Competition**, (ağustos: 1999).

“E-Dünyanın Suç Raporu”, **Capital** (şubat 2001).

“E-Finans Senaryoları”, **Capital** (mart 2001).

“Finans ve Bilişim Platformu Beklentiler-Çözümler Araştırması”, **Active Line**, (kasım 2000).

“Gelecek Senaryoları”, **Capital** (nisan 2000).

“Hayat Standartı Meclis’ten Geçti”, **Milliyet** (24.11.2000).

“Internet Banking”, **Council on Financial Competition**, (ağustos: 1999).

“İnternet Polisi Göreve Başladı”, **Hürriyet** (20.4.2001).

“İnternette Türk Nüfusu 10 Milyona Koşuyor”, **Hürriyet** (17.9.2000).

“IMF Yasalarına Hız”, **Radikal** (15.6.2001).

“Karaçam’ın 3 Y Planı”, **Capital** (kasım 1999).

“Kariyer Yönetimi ve Planlaması”, **Arthur Andersen Web Sitesi**, (2001), (<http://www.insankaynaklari.com>).

“Kiosks Are Searching for a Few Good Niches”, **Bank Network News**, (kasım 1998).

“Kiosk Banking”. **Council on Financial Competition**, (aralık 1999).

“KOB’da Mutlu Son”, **Radikal** (5.12.2000).

“Online Banking Momentum Builds”, **Online Banking Report Web Sitesi**, (2000), (http://www.onlinebankingreport.com/free_sample/article4.html).

“Piyasaya 4-5 Banka Egemen Olacak”, **Capital** (haziran, 2001).

“Spain: Zaragoza to Open Kiosks”. **Retail Banker International**, (ağustos 1996).

“Şube Tasarımında En Son Trendler”, **Capital** (mart, 1999).

“Türk İnterneti”, **Merrill Lynch Raporu**, International Data Corporation (IDC, 2000).

“Türkiye İçin Elektronik Ticarete Geçiş Durum Değerlendirmesi ve Pilot Uygulama Projesi”. **İhracatı Geliştirme Merkezi Web Sitesi**, (2000), (<http://www.igeme.org.tr/tur/etrade/ETSOP/Default.htm>).

“Türkiye İçin Katılım Ortaklığı Belgesi”, **Hürriyet Web Sitesi**, (2000), (<http://www.hurriyet.com.tr/hur/tuk/00/19sdk.htm>).

“Türkiye’nin CRM Tarifleri”. CRM Institute Turkey, (2001), **Arthur Andersen Web Sitesi**, (<http://www.insankaynaklari.com>).

“Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”, **Hazine Müsteşarlığı Web Sitesi**, (2001), (<http://www.hazine.gov.tr/programmetni.html>).

“What is WAP?”, **Nokia Web Sitesi**, (2001), (<http://www.nokia.com/wap/wap.html>).

“Yabancı Ülkelere İnternet Hukuku”, (2001), **Hürriyet Gazetesi Web Sitesi**, (<http://www.hurriyet.com.tr>).

“Yarının Şubeleri”, **Capital** (mayıs, 2001).

“Yeni Milenyumun Bankacılık Profili”, **Capital** (eylül 1999).

Web Siteleri

Abbey National Bank Web Sitesi, (2001), (<http://abbeynational.co.uk>).

Akbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.akbank.com.tr>).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Web Sitesi (2001), (<http://www.bddk.gov.tr>).

Bank Kapital Web Sitesi, (2000), (<http://www.bankkapital.com.tr>).

Bankrate Web Sitesi, (2001), (<http://www.bankrate.com>).

Citibank Web Sitesi, (2001), (<http://www.citibank.com.tr>).

Denizbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.denizbank.com.tr>).

Dışbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.disbank.com.tr>).

Fdic Web Sitesi, (2001), (<http://www.fdic.gov>).

Fibank Web Sitesi, (2001), (<http://www.fibank.com.tr>).

Finansbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.finansbank.com.tr>).

Forrester Research Web Sitesi (2001), (<http://www.forrester.com>).

Garanti Bankası Web Sitesi, (2001), (<http://www.garanti.com.tr>).

Gomez Advisors Web Sitesi, (2001), (<http://www.gomezadvisors.com>).

Intel Web Sitesi, (2001), (<http://www.intel.com>).

İş Bankası Web Sitesi, (2001), (<http://www.isbank.com.tr>).

Jupiter Communications Web Sitesi, (2001), (<http://www.jup.com>).

Koçbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.kocbank.com.tr>).

Mng Bank Web Sitesi, (2001), (<http://www.mnbank.com.tr>).

Netbank Web Sitesi, (2000), (<http://www.netbank.com>).

Nua Internet Araştırmaları Web Sitesi, (2000), (<http://www.nua.ie>).

Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi, (2001), (<http://www.tbb.org.tr>).

Türkiye Ekonomi Bankası Web Sitesi, (2001), (<http://www.teb.com.tr>).

Toprakbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.toprakbank.com.tr>).

OECD Web Sitesi, (2000), (<http://www.oecd.org>).

Osmanlı Bankası Web Sitesi, (2001), (<http://www.osmanli.com.tr>).

Pamukbank Web Sitesi, (2001), (<http://www.pamukbank.com.tr>).

Vakıflar Bankası Web Sitesi, (2001), (<http://www.vakifbank.com.tr>).

Yapı Kredi Bankası Web Sitesi, (2001), (<http://www.ykb.com.tr>).