



## ŞUBE İŞ MODELİ: KUVEYT TÜRK ÖRNEĞİ

Mustafa UAR\*  
Őerif BOĞAZ\*\*

### Öz

Bu makalede Bankacılık sektöründe müşteri ilişkilerinin önemi ve Kuveyt Türk Katılım Bankasının pilot aşamasında bulunan, operasyon personelinin pazarlamayı da yapabileceği “Şube İş modeli” anlatılmaya çalışmıştır. Katılım Bankalarının tercih edilme nedenleri arasında “şube ile müşteri arasındaki ilişki” ilk sırada bulunmaktadır. Finans sektöründe müşteriyi elde etme ve onu elde tutma ihtiyacı rekabetin arttığı finansal sektörde önem arz etmektedir. Müşteri ilişkileri; müşterilerin kurumla olan ilişkisini sürdürmek, kârlılığı sağlamak ve devam ettirmek arzusunda olan kurumların da bir numaralı hedefi haline gelmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Şube İş modeli, Katılım Bankacılığı

**Jel Kodları:** G00- G21- G29

## BRANCH BUSINESS MODEL: EXAMPLE KUVEYT TURK

### Abstract

The aim of this article is to explain the importance of customer relations in the banking sector and the “branch business model” in the pilot stage of Kuveytturk Participation Bank. The relationship between the branch and the customer is one of the reasons why Participation Banks are preferred. The need to acquire and retain customers in the financial sector is important in the financial sector where competition is on the rise. Customer relationships have become the number one target for organizations that are in the business of maintaining and maintaining profitability of customers.

**Keywords:** CRM, Branch Business model, Participation Banking

**Jel Codes:** G00- G21- G29

\* Prof. Dr., Biruni Üniversitesi, mustafaucar@biruni.edu.tr

\*\* Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ő., serifbogaz@hotmail.com.tr

## Giriş

Dini hassasiyeti yüksek insanların finans sisteminden uzak kalmaları nedeniyle bu kişilerin birikimleri atıl kalmıştır. Bu tasarrufların ekonomiyeye kazandırılması için faizsiz bankalar kurulmuştur.

Türkiye'deki serüvenine 1985 yılında başlayan katılım bankacılığı otuz ikinci yılındadır. Türkiye'de günümüze kadar 8 adet katılım bankası kurulmuştur. Bugün itibariyle ise 5 adet katılım bankası faaliyet göstermektedir. Katılım bankaları yolu ile körfez sermayesinin yurda çekilmesi amacı başlangıçta ön planda iken daha sonra faize sıcak bakmayan kesimin elindeki atıl fonların ekonomiyeye kazandırılması amacının ön plana çıktığı görülmektedir (Önal, 2000: 16). Dünya finans piyasasındaki gelişimine paralel bir şekilde katılım bankalarının Türkiye'deki şube sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum, katılım bankalarının ürünlerine olan talebin, katılım bankalarının müşteri sayısının ve katılım bankalarının bankacılık sektörü içindeki payının gün geçtikçe arttığını göstermektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse; modern İslami bankacılık ya da katılım bankacılığı, ortaya çıktığı birkaç on yıl öncesinden günümüze kadar geleneksel finansal sistem içerisinde kendisine başarılı bir şekilde yer edinmiştir (Lee vd. 2007: 244).

Müşteriyi memnun etme ve onun elde tutma ihtiyacı finansal sektörde kendisini güçlü bir şekilde belli etmiştir. Finans sektöründe faaliyet gösteren kurumların sayısının, hizmet ve ürün sayılarının artması rekabeti iyice kızıştırmıştır.

Hizmet sektörü artan rekabetle birlikte büyük bir hızla değişmektedir. Değişim süreci makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişkileri yeniden yapılandırmaktadır. Bankalar, değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için altyapılarını, teknoloji ve bankacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak zorunda kalmaktadır.

## I. Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.

Kuveyt Türk; Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın 28 Şubat 1989 tarihli izniyle ve "Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş." unvanıyla, 31 Mart 1989 tarihinde kurulmuştur. Özel Finans Kurumu statüsünde faaliyet yürütmeye başlayan Banka, 1999 yılından itibaren diğer özel finans kurumlarıyla beraber 4389 sayılı Bankacılık Kanunu'na tabi olarak faaliyetlerine yön vermeye başlamış, 2006 yılında ise halen kullanmakta olduğu Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. (Kuveyt Türk) adını almıştır. 2015 yılında 27. yılını kutlayan Kuveyt Türk, dinamik kurumsal yönetim anlayışı, müşterilerinin hizmetine sunduğu yenilikçi ürünlerle ve yurt dışı açılımıyla Türkiye'de katılım bankacılığının gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Kuveyt Türk, 2016 üçüncü çeyrek itibarıyla 3,9 milyar TL düzeyinde özkaynak büyüklüğüne sahiptir. Hisselerinin %62,24'ü Kuveyt Finans Kurumu'na, %18,72'si Vakıflar Genel Müdürlüğü'ne, %9'u Kuveyt Devlet Sosyal Güvenlik Kuruluşu'na, %9'u İslam Kalkınma Bankası'na, geriye kalan %1,04'lük kısmı ise diğer gerçek ve tüzel kişilere aittir. Kuveyt Türk'ün en büyük ortağı konumunda olan Kuveyt Finans Kurumu (Kuwait Finance House - KFH), milyarlarca dolarlık

toplam fon büyüklüğü ve etkin uluslararası hizmet ağı sayesinde Banka'nın istikrarlı gelişiminin teminatı konumundadır.

Ekonomideki gelişmeler ile müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda faaliyet göstermeyi ilke edinen Kuveyt Türk, bireysel bankacılık alanında çok sayıda ürün ve hizmeti müşterileriyle buluşturmaktadır. Bireysel bankacılık segmentinde faaliyet yürütmeye başlayan ilk katılım bankası olan Kuveyt Türk, bu segmentte müşteri portföyünü istikrarlı bir şekilde geliştirmekte, nitelikli ürün geliştirme yeteneği sayesinde de sektörde referans uygulamalara imza atmaktadır.

Katılım Bankacılığında öncü olmayı gelenek haline getiren Kuveyt Türk Katılım Bankasının yeni bir projesi de Değişim Mühendisliği Olan “Şube İş Modelidir”.

## 2. Şube İş Modeli

Şube İş modeli Kuveyttürk Katılım Bankasının uygulamaya başladığı yeni stratejik modeldir.

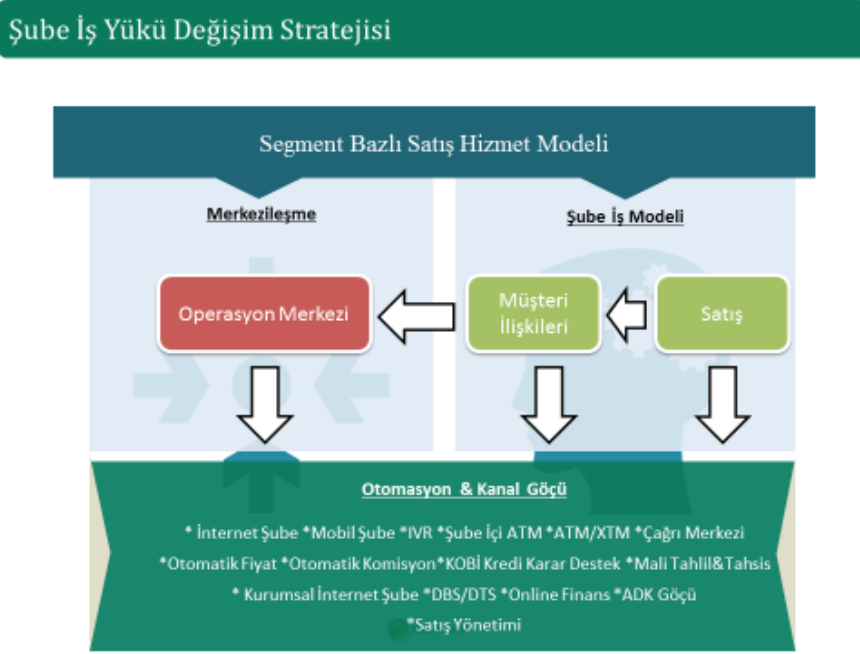
Şubelerde yer alan operasyon personellerinin zihinsel dönüşüm gerçekleştirerek beyin merkezlerinde bulunan operasyonel işlemleri çıkararak yerine pazarlama anlayışını koyduğu bir modeldir. Kısaca Kuveyttürk Katılım Bankasının sahada ki iş yapış şeklinin zihinsel ve fiziksel dönüşümü olarak tanımlanabilir.

### 2.1 Şube İş Modeli Amaçları

- Şubelerdeki Operasyonel işlerin en aza indirgenmesi: Şubelerde yapılan birçok operasyonel iş merkezileşerek genel müdürlük tarafından yapılması.
- Pazarlama Yöneticilerinin Operasyonel işlerden tamamen sıyrılması: Pazarlama personellerinin proje ödemeleri, hesap açılışı vs. gibi operasyonel iş yükleri operasyona devredilerek daha çok müşteri ziyareti, yeni müşteri kazanımları amaç edinilmektedir.
- Müşteri memnuniyetini azaltmadan süreçleri daha hızlı ve verimli hale getirilmesi
- Teknoloji ve Self Servis Uygulamalarının Artırılması: Bugün sektör ancak 100 milyon müşteriye erişebiliyor. Oysa bölgesel potansiyel bunun 6 katı; ancak başarılı olmak için farklı bir bankacılık modelinin uygulanması gerekiyor. Önümüzdeki 10 yıl içinde, bir sonraki 100 milyon müşteriye erişim sağlamak amacıyla dijital öncelikli bir strateji uygulanabilir. Bu heyecanlı yolculuk henüz başlıyor diyebiliriz.

### 2.2 Şube İş Yükünün Değişim Stratejisi

Şube içerisinde operasyonel iş yüklerin satış üzerinden alınarak müşteri ilişkilerine, müşteri ilişkileri personellerinin de yapılabilecek tüm işlemleri operasyon merkezine göndererek merkez tarafından yapılmasını sağlaması gerekiyor. Eğer şube işlerini merkezileştirmeye veya Alternatif Dağıtım Kanalları(ADK) ile müşteriye yaptıramayan müşteri ilişkileri personelleri iş yükleri arasında boşulmayla karşı karşıya kalabilirler.

**Tablo I.** Kuveyt Türk Şube İş Yükü Değişim Stratejisi.

Kaynak: Kuveyt Türk Şube İş Modeli Projesi

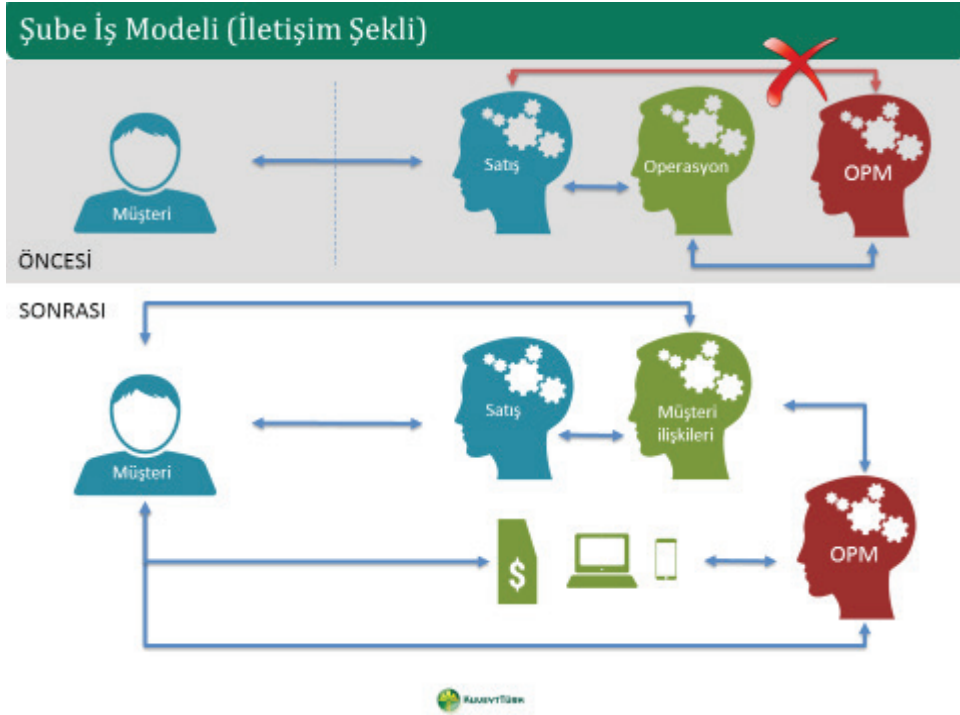
Ayrıca Finansal hizmetlerin tüm boyutlarını etkileyen bir potansiyele sahip olan internet bankacılığı maliyetlerin azaltılmasına imkan vermekte müşterinin hizmet ve ürünlere ulaşmasında yeni kanallar yaratmaktadır. United States Office of the Comptroller of the Currency'nun verilerine göre, ATM'lerdeki bankacılık işlemleri vezne işlemlerine oranla dört kat daha ucuzdur. Bu oran, internet bankacılığı söz konusu olduğunda 1/100'e yükselmektedir. Ayrıca, elektronik faturalama, ekstreleme ve postalama maliyetlerinde ciddi tasarruflara olanak sağlamaktadır. E-bankacılığın sektörde pazarlama ve satış için gerekli fiziksel alt yapı ve şubeleşme gereksinimini azalttığı da görülmektedir (ILO; 2001: 12)

Ancak enteresandır ATM, telefon bankacılığı ve internet bankacılığına rağmen birçok müşterinin hala şubeleri tercih ettiği ve kişisel iletişime dayalı hizmet beklentisi içinde olduğu açıktır.

### 2.3 Şube İş Modeli İletişim Şekli

Şube satış personellerinin şubede yapılacak herhangi bir işin için genel müdürlük birimlerini arayıp meşgul etmesinin önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Şube Pazarlama personellerinin operasyonel işleri bırakması, yeni müşteri ilişkilerine devretmesi istenmektedir. Yapılan herhangi bir iş için pazarlama personelini dâhil olmadan gerekirse müşteri ilişkileri müşteri ile de görüşerek işlemi sonlandırmalıdır.

**Tablo 2.** Kuveyt Türk Şube Ő Modeli İletifim Şekli.



Kaynak: Kuveyt Türk Şube Ő Modeli Projesi

#### 2.4 Şube Ő Modeli Kapsamında Bölgelere Ve Şubelere Düşen Görevler

- Yeni Şube Ő Modeline Odaklanmak ve İnanmak: İnanılmayan hiçbir proje başarılı olmaz. Yeni Şube Ő Modelinin Tüm alışanlara Aktarılması Olası Sorunlara Rağmen Destek Verilmesi,
- Değifim Yönetimi: Zihinsel Dönüşümün Sağlanması- Değifim Psikolojisinin Yönetilmesi,
- Uygulamaların Kullanılması: Kanal Göçü, Otomasyon ve Merkezileşme Uygulamalarının Etkin Kullanılması gerekmektedir.

#### 2.5 Şube Ő Modeli Hedef Ve Beklentiler

Şube satış personellerinin müşteri ziyaret sayılarını artırması ve buna bağılı olarak;

- Mevcut müşterilerde ürün satış sayılarını artırması
- Yeni Müşteri Kazanılması amaç edinilmektedir.

### 3. Hizmet Kültürü

Hizmet kültürü; hizmet geliştirme ve performans yetkinlikleriyle müşteri beklentilerini aşan üstün müşteri değeri yaratmayı amaçlayan müşteri odaklı bir kültürdür (Beitelspacher vd., 2011: 215). Kültür, işletmelere davranışları için kurallar ve standartlar sağlamaktadır (Yang, 2007: 532). Hizmet kültürü, hizmet yönetimi araştırmaları gündeminin merkezine yerleşmiş bulunmaktadır. Bu durum özellikle örgüt kültürünün, hizmet yönetimi yapısını kullanan sabit ve tutarlı hizmet mükemmelliği kültürüne dönüşmesinden kaynaklanmaktadır (Skalen ve Strandvik, 2005: 231). Berry (1999) ödül alan işletmeleri incelediği hizmet kültürü üzerine yaptığı araştırmada, işletmelerin yedi değerle yürütüldüğünü tespit etmiştir. Bunlar sırasıyla; yenilik, neşe, saygı, ekip çalışması, sosyal kâr, bütünlük ve mükemmelliktir (Skalen ve Strandvik, 2005: 232). Ooncharoen ve Ussahawanitchakit (2008) geliştirdikleri hizmet kültürü, işletme mükemmelliği ve işletme performansı arasındaki ilişki modeline göre hizmet kültürünü beş boyutta ele almaktadırlar. Bunlar sırasıyla; yüksek kaliteli hizmet, açık ve dürüst iletişim, hizmetlerin duyarlılığı, hizmetlerde hatayı önleme, hizmeti iyileştirme şeklindedir (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit, 2008: 14-16). Hizmet kültüründen beklenen performans çıktıları; geliştirilmiş ürün kalitesi, artan pazar performansı, artan müşteri memnuniyeti ölçütlerini içermektedir (Beitelspacher vd., 2011: 216).

#### 3.1 Hizmet Kalitesinin Ölçümünün Yapılması

Hizmet kalitesinin artırılabilmesi için en önemli faktör, mevcut hizmet kalitesi sisteminin ölçülmesi ve değişikliklerin izlenebilmesidir. Hizmet kalitesinin ölçülebilmesi için geliştirilmiş standart kalite ölçme programlarına ve sistemlere ihtiyaç vardır.

#### 3.2 Hizmet Kalitesinin Belirleyicileri

Hizmet kalitesinin belirleyicileri on başlık altında toplanmıştır. Bu başlıkları

Aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- i. Güvenilirlik: Performansın istikrarlı olması, işletmenin doğru hizmeti ilk seferde vermesi, işletmenin verdiği sözlerin güvenilir olmasıdır. Örneğin; faturalamada doğruluk, kayıtların doğru tutulması, hizmetin öngörülen zamanda gerçekleştirilmesidir.
- ii. Davranış: Personelin hizmeti yapmadaki istekliliği, hizmetin yapılma süresidir. Örneğin; Ödeme/ duyuruların zaman geçirilmeksizin bildirilmesi, müşterinin aramasına çabuk karşılık verme, hızlı hizmet verme gibi.
- iii. Yeterlilik: Hizmeti gerçekleştirebilme bilgi ve yeteneğidir. Müşteri ile temas eden personelin bilgi ve yeteneği, girişimlere yardım eden personelin bilgi ve yeteneği, firmanın araştırma kapasitesi önemli konulardır.
- iv. Ulaşılabilirlik: Yaklaşım ve iletişim kurmadaki kolaylıktır. Telefon ederek hizmete kolay ulaşılabilirlik, hizmeti veren işletmede hizmeti alana kadar geçen bekleme süresi, hizmet vermek için uygun zamanın ve yerin seçimi gibi.

- v. Saygı: Müşteriyile iletişim kuran personelin kibar ve saygılı davranmasıdır. Satış yapan personelin müşterinin haklarına özen göstermesi, personelin görünümünün temiz ve bakımlı olması gibi.
- vi. İletişim/Bilgi Verme: Müşterilerin anlayacağı bir dilde onları bilgilendirme şeklinde açıklanabilir. Farklı müşterilerin özelliklerini dikkate alarak planlı bir şekilde iletişime geçmek gerekir. Hizmeti ve hizmet maliyetinin ne olacağını açıklama, müşterinin probleminin çözümlerini sağlama örnek olarak verilebilir.
- vii. Güvenlik: Tehlike, risk ve şüpheden uzak bir ortam şeklinde tanımlanabilir. Fiziksel ve finansal güvenliğe ve kişiye özel durumların gizliliğine çok önem verilmelidir.
- viii. Müşteriyi Anlama: Müşterinin ihtiyaçlarını anlamaya gayret göstermek, müşterinin özel gereksinimlerini öğrenmek, düzenli müşterileri tanımak gereklidir.
- ix. Dokunulabilirlik: Hizmetin fiziksel unsurlarını bir başka ifadeyle, hizmetin fiziki tanıtıcıları, personelin dış görünüşü, hizmet üretiminde kullanılan araç ve gereçler ve hizmeti alan veya almayı bekleyen diğer müşterileri belirtir.
- x. Saygınlık: Bir işletmenin iç ve dış çevresince nasıl algılandığı ile ilişkilidir. İ ve dış müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü ve hangi ifadelerle tanımladığı saygınlık, kurumsal saygınlığın oluşturulması, korunması ve sürdürülmesi ile ilişkili süreç de saygınlık yönetimi olarak tanımlanabilir.

#### 4. Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri İhtiyacı

Faizsiz/İşlami Bankacılık ya da Katılım Bankacılığı dünya finans piyasasındaki payını gün geçtikçe artırmaktadır. Katılımcıların katılım bankası tercihlerini etkileyen en önemli faktör “hizmet/ürün kalitesi”dir. Bu faktörün ardından, sırasıyla “İmaj ve Güven”, “Personel Kalitesi” ve “Dini/evresel motivasyonlar” faktörleri gelmektedir.

İşletmeler sahip olduğu varlıklarını ve yeteneklerini kullanarak faaliyetlerini yerine getirmekte ve pazarda rekabet etmektedirler. Her işletmede birbirine benzer varlıklar ve yetenekler bulunabilmektedir. Bazı varlık ve yeteneklere sahip olmak veya onları taklit etmek ise kolay değildir. Başkalarının kolaylıkla elde edilemeyen bu gibi yetenekler, temel yetenekler olarak adlandırılmaktadır. Temel yetenekler, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek varlık ve yetenekler sektörde değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen veya edilmesi pahalı olan varlık ve yeteneklerdir. İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklerine “temel yetenekler” adı verilmektedir.

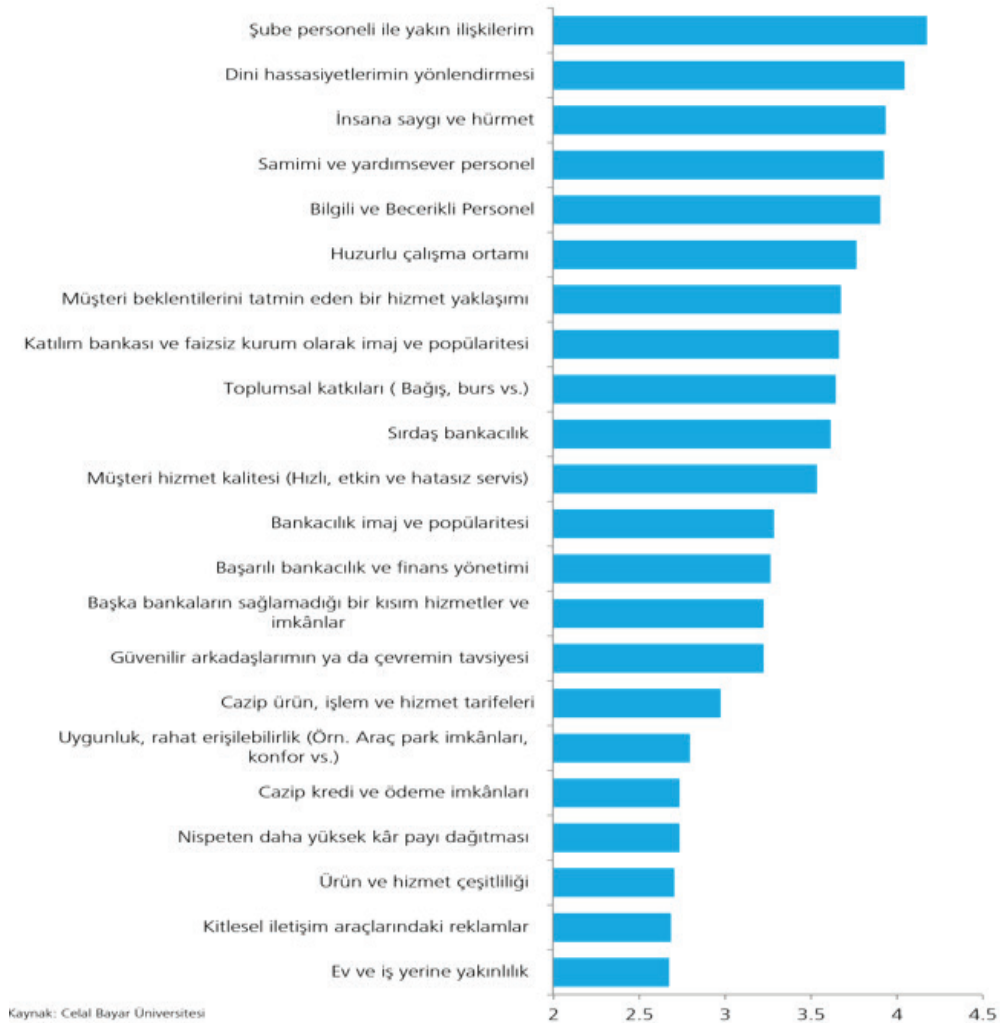
İşletmeler, ancak temel yetenekleri aracılığıyla elde etmiş buldukları rekabet üstünlüğünü sürdürebilir. Bu nedenle, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek, temel yeteneklerin bu özelliklerinin kaybedilmemesine ve daha fazla geliştirilmesine bağlıdır.

Temel yeteneklerin sağlanması ve geliştirilmesinde önemli olan yönetim teknikleri arasında; toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama, yenilik yönetimi ve dış kaynaklardan

yararlanma gelmektedir. Bu yönetim tekniklerinin her biri işletmelerin hem sürdürülebilirliklerini sağlamaları hem de rakipleriyle aralarında fark yaratmaları bakımından önemlidir. Bu teknikler işletmelere; maliyet azaltımı, kâr ve pazar payı artırımı, etkinlik ve verimlilik artırımı, hız kazanma, kaliteyi artırma, yenilik yaparak fark yaratma gibi ekonomik etkileriyle rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamanın yanı sıra rekabet avantajı da sağlamaktadır.

## 5. Katılım Bankacılığı Gelecek Trendleri

**Tablo 3.** Türkiye'de Katılım Bankalarının Tercih sebepleri Kaynak: Celal Bayar Üniversitesi



Kaynak: Celal Bayar Üniversitesi



Katılım bankaları hakkında yapılan “Türkiye’de Katılım Bankalarının Tercih Edilme Sebepleri” anketi sonucunda, “Şube Personeli ile yakın ilişkiler” en önemli sebep seçilmiştir, ikinci en önemli sebep “Dini hassasiyetlerimin yönlendirilmesi”; üçüncü sebep “İnsana saygı ve hürmet” ; olmuş, “Samimi ve yardımsever personel” ve “Bilgili ve Becerikli Personel” ise dördüncü ve beşinci sebepler olarak takip etmiştir.

Bu analiz sonucuna göre katılım bankalarının tercih sebebi müşterilerin banka ile olan iyi ilişkileri olarak gözlenebilir. Diğer önemli bir sonuç ise Müşterilerin finansal beklentileri, ürün ve hizmet çeşitliliği, hızlı ve kolay erişebilir hizmet, değerlerinin, dini sebeplere nazaran daha az önemli olduğudur.

Bu değerlendirilmede görülen katılım bankalarının müşteri ile birebir ilişkilere verdikleri önemin sonuçlarını aldıkları göstermektedir. Fakat, müşterilerin gün geçtikçe şubelere daha az uğrayarak ağırlıklı teknolojik çözümleri tercih etmeleri nedeniyle, müşteri ile yaratılan güçlü ilişki bağlarının gelecekte banka performansına bugünkü kadar fark yaratıcı bir etkisi olmayacaktır. Üç kategoride yapılan araştırma sonuçlarına göre müşterilerinin banka tercihlerindeki en önemli etkenler, komisyon, masraf ve faiz oranlarının uygunluğu, ödeme ve para transferi hizmetlerinin etkinliği ve en son olarak şubelere ulaşım ve iletişim

Katılım Bankacığının tercih edilme nedenlerinde ilgili yapılan ankette Şube personeli ile müşteri arasında yakın ilişkiler önemli sebep olarak seçilmiştir. Bununla ilgili anket sonuçları yukarıda belirtilmiştir.

## **Sonuç**

Dünyada bilinen ismi ile İslami Bankacılık veya Faizsiz Bankacılık gitgide önem kazanmaktadır. İslami Bankacılığın oluşumu ve gelişiminde ise iki ana sebep bulunmaktadır. Birincisi, dini sebepler ikincisi ise ekonomik ve sosyal gerekçeler. Faizsiz bankacılık ile ilgili ilk ontolojik tartışmalar 1940-50’li yıllarda başlamıştır. 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise ivme kazanmış ve teoriden pratiğe dönüşmüştür. Türkiye’de Bankacılık Sektörü varlıkları son sekiz yılda 20% büyürken Katılım Bankaları ise varlıklarını bu büyümenin neredeyse 1,5 katı daha hızlı bir şekilde 33% ile büyümüştür. 2005 yılında katılım bankalarının tüm bankacılık sistemi içerisinde 2,5% olan varlıklarının oranı 2013 yılında 5,9%’a ulaşmıştır. Kredi, mevduat gibi diğer önemli finansallarda da katılım bankalarının payı artmaya devam etmektedir. Şubeleşme ve personel sayısı gibi finansal olmayan göstergelerde de katılım bankalarının payları artmaktadır. Tabii bir taraftan Katılım Bankaları toplam bankacılık içerisindeki paylarını arttırmaya çalışırken diğer taraftan da kendi aralarında rekabet içerisindedir. Dolayısı ile katılım bankalarının rekabeti aslında “cooperation” yani işbirliği içerisinde rekabettir. Gerçekten de katılım bankaları bankacılık sektörü içerisindeki paylarını arttırmak için işbirliği yaparken (örneğin Albaraka Türk ve Kuveyt Türk ortaklaşa bireysel emeklilik firması olan Katılım Emeklilik A.Ş’yi kurdular) diğer taraftan da kendi içlerinde de rekabet etmektedirler. Katılım Bankaları arasındaki rekabet durumuna baktığımızda ise özetle Bank Asya’nın yok olduğu, Kuveyt Türk’ün son yıllarda hızla büyüdüğünü ve pazar payını arttırdığını, Türkiye Finans’ın da Pazar payı artışı ile birlikte karlılık pazar payında lider

olduğunu, Albaraka Türk'ün ise dördüncü oyuncu olmakla birlikte pazar payını koruduğunu ve karlı bir banka olduğunu ve piyasaya Vakıf Katılım ve Ziraat Katılım gibi yeni oyuncuların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Önümüzdeki dönemde ise katılım bankaları arasındaki rekabetin daha yoğunlaşacağını düşünebiliriz. Buna karşılık “pastanın” artacağı da düşünülmektedir. Ernst&Young'ın hazırladığı World Islamic Banking Competitiveness Report'a göre önümüzdeki dönemde faizsiz bankacılık (katılım bankacılığı) büyümeye devam edecek. Raporda özellikle Türkiye'nin genç nüfusuna ve regülasyonel reformlarına atıfta bulunmaktadır. Ayrıca KOBİ ve bireysel bankacılığın büyümenin ana etkenleri olacağına değinilen raporda, 2018'e gelindiğinde 121 Milyar Dolarlık büyüklüğe ulaşacak katılım bankacılığının 2018'e kadar olacak yıllık ortalama büyümesinin %21 olacağı tahmin edilmektedir. Türkiye'nin ekonomik büyüklüğü, bankacılık sisteminin gelişmişliği ve finans alanında kalifiye çalışanı gibi faktörlerde diğer Müslüman ülkelere göre önde olduğunu düşündüğümüzde, Türkiye'nin “İslami Finans Merkezi” olma potansiyeli yüksek olasıdır. Tabi bu istikrarlı büyümenin devam etmesi ve Türkiye'nin İslami Finans Merkezi haline gelmesi için devlet kurumları, mevcut oyuncular ve yeni girecek oyunculara büyük rol ve sorumluluklar düşmektedir.

Türkiye İslami Bankacılığın öncüsü olan, yaptığı yatırımlar ve attığı adımlarla bu öncülüğü devam ettiren Kuveyttürk Katılım Bankasının stratejik adımlarından biri de Şube İş Modeli Olarak karşımıza çıkmaktadır.2016 yılında rekor karıyla Katılım Bankaları pastasının büyüğüne sahip olan ve gelecek yıllarda daha zorlaşacak piyasada karını devam ettirebilmesi için bu pazarlama projesi önem arz etmektedir.

Ancak yapılan çalışmalarda ve pilot bölge sonuçlarında hizmet kalitesi belirleyicileri başlığı altında bulunan “Saygınlık” müşteri ilişkileri açısından büyük önem arz ederek karşımıza çıkmaktadır. Şube çalışanları bu kelimeyi akıllarından çıkarmadığı sürece ve Şube değişim liderlerinin (Şube Müdürü) saygısızlığa meydan vermedikleri sürece başarılı olabilecek projedir.

Ayrıca şube iş modeli kapsamında operasyonel riski de gözden kaçırmamak gerekir. Bankaların operasyonel riski yönetmek için yalnızca sermaye karşılığı ayırmaları yeterli değildir. Risk yönetimi anlayışını bankanın tüm çalışanlarına anlatmak ve onların benimsemesini sağlamak, çalışanlarına sürekli eğitimler vererek, sürekli değişen ve gelişen teknolojik sistemlere ve artan ürün ve hizmetlere uyum sağlamaları sağlanmalıdır.

Operasyonel riskin nedenlerine baktığımız zaman ise personel, sistem ve teknoloji gibi nedenleri görmekteyiz bu nedenle operasyonel riski iyi yönetmeye çalışan banka, personeline risk bilincini yerleştirmeli, teknolojiye uyumları için eğitimler vermeli, personeli bu konuda bilgilendirmelidir. Ayrıca bu riski yönetmenin bankanın tüm çalışanlarının sorumluluğu olduğunu anlatmalıdır. Çünkü operasyonel risk her hangi bir işlemin her aşamasında ortaya çıkabilmektedir ve bilinenin aksine operasyonel riskten bankayı korumak ve bu riski yönetmek yalnızca risk yönetim müdürlüklerinin görevi değil, bankanın tüm çalışanlarının üstlenmesi gereken bir sorumluluktur.

Bankalarımızın yapması gereken kısa dönem kâr mantığını bir kenara bırakıp uzun dönemli çözüm arayışlarına girmeleri, riski iyi yöneterek, hem kaybı engellemeleri hem de riskten kâr etmeleridir. Unutulmamalıdır 'Riski iyi yöneten bu yarışın mutlak galibidir.'

## Kaynakça

- Beitelspacher, L. S., Richey, R.G. & Reynolds, K.E. (2011). Exploring A New Perspective On Coşkun Can AKTAN. Değişim ağında Yönetim. 2.bs. İstanbul: Sistem Yay. 2005. s.21..
- Defazio, V.J., (2003), Customer Service Leadership Skill and Customer Relationship Management, University of Phoenix, May.
- Edelstein HERB, (2004), “Building Profitable Customer Relationship with Data Mining”,<http://www.twocrows.com/crm-dm.pdf>/Erişim: 30.09.2004. 1, ss. 154 177.
- Eichorn FRANK L., (2004), “Internal Customer Relationship Management (IntCRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out”, Problems and Perspectives in Management 1, ss. 154 177.
- Fox TRİCİA ve Steve STEAD, (2001), “Customer Relationship Management Delivering the Benefits”, A White Paper, CRM Ltd and Secor Consulting Ltd. s. 14.
- Görmez B, Özsoy İ. , MEKİK S, Türkiye’de Katılım Bankalarının Tercih Edilme Sebepleri: Ampirik Bir Tetkik, Celal Bayar Üniversitesi, 2013 ERNST & YOUNG, World Islamic Banking Competitiveness Report,2014
- İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21 Haziran 2007 Sayı: 2 127
- Lee, KUN-HO ve Ullah, SHAKİR (2007), “Integration of Islamic and Conventional Finance”, *International Review of Business Research Papers*, 3(5), 241-265.
- Mehmet Emin OKUR. “Kurumsal Saygınlık ve Yönetimi”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi. İstanbul. C.: 7. S.: 26. Haziran 2006. s.144.
- Michael HAMMER ve James CHAMPY. Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto.
- Nancarrow CLİUE, Rees S. ve Stone M., (2003), “New Directions in Customer Research and the Issue of Ownership: A Marketing Research Viewpoint”, *Database Marketing- Customer Strategy Management*, Vol. 11, ss. 26 39
- Oliver RİCHARD, (1999), “Whence Consumer Loyalty”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33 44.
- Ooncharoen, N. & Ussahawanitchakit, P. (2008). Building Organizational Excellence And Business Performance Of Hotel Business In Thailand : effects of service culture and organizational characteristic. *International Journal of Business Research*, 8(3), 13-26.
- ÖNAL, Recep (2000), Türkiye’de Özel Finans Kurumlarının Dünü, Bugünü ve Yarını Sempozyumu Konuşması [Past, Present and Tomorrow of Special Financial Institutions in Turkey], İstanbul: Albarakaturk Yayınları.
- Service Efficiency: service culture in retail organizations. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 215–228.
- Sinem GÜL 4.bs. İstanbul: Sabah Kitapları. 1997. s.29.
- Skalen, P. & Strandvik, T. (2005). From Prescription to Description:a critique and reorientation of service culture. *Managing Service Quality*, 5(3), 230-244
- Ülgen ve Mirze. s.389
- TÜRKMENÖĞLU Rüveyda Ebru, “Katılım Bankacılığı ve Türkiye’deki Finansal Yapı”, 2007,s.23
- TÜRKMEN, İ., (2000), Yönetici İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, No:480, Ankara.
- Yang, J.T. (2007). Knowledge Sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.

