

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANA BİLİMDALI

**ÇOK ŞUBELİ BANKALARDA
ÖZEL BANKACILIK STRATEJİ ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

C. Cem ÖNENÇ

İSTANBUL, 2011

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK ANA BİLİMDALİ

**ÇOK ŞUBELİ BANKALARDA
ÖZEL BANKACILIK STRATEJİ ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

C.Cem ÖNENÇ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR

İSTANBUL, 2011



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : Çok Şubeli Bankalarda Özel Bankacılık
Strateji Önerisi

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Cemil Cem ÖNENÇ

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 12.09.2011

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Prof.Dr.Tiğınçe OKTAR

Üye

Prof.Dr.Cemal İBİŞ

Üye

Prof.Dr.Niyazi BERK

Üye

Doç.Dr.Nadir EROĞLU

Üye

Doç.Dr.Rahmi Deniz ÖZBAY

ÖZET

ÇOK ŞUBELİ BANKALARDA ÖZEL BANKACILIK

STRATEJİ ÖNERİSİ

Özel Bankacılık (Private Banking) uzun yıllardır kıta Avrupa bankacılık sektörünün içerisinde bulunmaktadır. Çalışmada özel bankacılık alanıyla ilgili pek çok faktöre yer verilmekle birlikte, asıl olarak Türkiye’de çok şubeli bankalarda özel bankacılık stratejisinin nasıl oluşturulabileceği incelenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle çalışmanın temel amacı; öncelikle bankacılık ana yapıları ve özel bankacılık sektörünü kavramsal ve teorik olarak tam olarak algılayarak, Türkiye’de çok şubeli bankalarda özel bankacılığın konumlandırılması, yapılandırılması ve stratejik olarak sektörde nasıl fark yaratabileceğini incelemeye yöneliktir.

Bu amaçla öncelikle bankacılık ve özel bankacılığa ait kavramsal ve teorik altyapı verilmiştir. Türkiye’de bankacılığın tarihsel gelişimi incelenerek, özel bankacılık yapılabilecek ortama gelinmesinin ekonomik bakışı geliştirilmiştir. Son olarak çok şubeli bankalarda özel bankacılık yapılanmasının nasıl verimli olacağına yönelik olarak bir iş yapış modeli ile desteklenmiş strateji önerisi oluşturulmaya çalışılmıştır. Strateji önerimize göre, özel bankacılık konusu Türkiye’de yeni olmakla beraber, gelişme potansiyeli düşünüldüğünde özel önem verilmesi gereken bir alan olarak görülmektedir. Bu doğrultuda rekabetten farklılaşacak çok şubeli bankalarda, tüm şube aracılığı kullanılarak bir iş modeli oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu iş modeli ile desteklenen strateji önerimizin önümüzdeki dönemde özel bankacılık sektörü içerisinde göreceli olarak yeni bir yaklaşım olarak karlılık ve verimlilik üzerine ciddi katkılarda bulunabileceği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler:

Özel bankacılık, servet yönetimi, çok şubeli bankacılık, müşteri sınıflandırma, müşteri ilişkileri yönetimi, varlık piramidi, zenginliğin kaynağı.

ABSTRACT

STRATEGY PROPOSAL FOR PRIVATE BANKING IN A MULTI-BRANCH BANK NETWORK

Private Banking has been in the banking sector for a long time in continental Europe. Although the study deals with many factors regarding the private banking sector, it attempted mainly to analyze the mechanics of a strategy proposal for private banking in a multi-branch bank network in Turkey. Therefore, the main objective of this study is, by first perceiving theoretically and conceptually banking and private banking structures, to analyze positioning and structuring of private banking in multi-branch banks in Turkey and how to make a difference in the sector from a strategic perspective.

To this end, first, the conceptual and theoretical structure of the private banking sector in Turkey is presented. In the following section, the historical evolution of the banking sector together with an economical vision of private banking in Turkey is analyzed. Finally, it was attempted to make a strategy proposal supported by a *modus operandi* on how to carry out efficient private banking operations in multi-branch banks. According to our strategy proposal, although private banking is a nascent business in Turkey, it is seen as field that merits special care considering its development potential. In this direction, a business model is tried to be built for multi-branch banks to differentiate themselves from competitors based on use of intermediation of the whole branch network. It can be said that as a relatively new approach in the private banking sector in the future, this strategy proposal of ours, which is supported by this business model, can make remarkable contribution to profitability and efficiency.

Keywords:

Private banking, wealth management, multi-branch banking, customer classification, customer relations management, asset pyramid, origin of wealth.

ÖNSÖZ

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, başlangıcından sonuna kadar, gerekli bütün yardım, tavsiye ve yönlendirmeleri yapan, karşılaştığım problemlerin çözümünde deneyimlerinden yararlandığım sayın hocam Prof.Dr. Tiğınçe OKTAR'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Özel Bankacılık konusunda kariyer yapmam için yolumu açan ve aslında bu tezin ortaya çıkmasında en önemli vizyonu kazandıran DenizBank Finansal Hizmetler Grubu Başkanı Sn. Hakan Ateş'e,

Akademik hayatımı sürekli olarak destekleyen rahmetli babam Burhan ÖNENÇ'e ve annem Hacer ÖNENÇ'e,

Ayrıca eşim Yasemin ÖNENÇ, çocuklarım Yiğit Can ve Defne'ye gösterdikleri özveri ve destekleri için teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2011

C. Cem ÖNENÇ

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

BANKA KAVRAMI ve BANKA İŞLETMELERİ

1.1.	Banka Tanımı	3
1.2.	Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	6
1.2.1.	Dünyada Bankacılığın Gelişimi	7
1.2.2.	Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi	11
1.2.2.1.	Cumhuriyetten Önce Ülkemizde Bankacılık	11
1.2.2.2.	Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığı	16
1.3.	Bankaların Fonksiyonları	25
1.4.	Bankaların Geleneksel Yapıları	26
1.5.	Bankalarda Görülen Değişimler	27
1.5.1.	Değişimi Etkileyen Dışsal Etkenler	28
1.5.2.	Değişimi Etkileyen İçsel Etkenler	30
1.6.	Banka Türleri	31

1.6.1. Kapsamlarına Göre Banka Türleri	31
1.6.1.1. Özel Bankacılık	32
1.6.1.2. Perakende Bankacılık	33
1.6.1.3. Toptan Bankacılık	33
1.6.1.4. Uluslararası Bankacılık	34
1.6.1.5. Kıyı Bankacılığı	35
1.6.2. Faaliyet Alanlarına Göre Banka Türleri	37
1.6.2.1. Merkez Bankaları	38
1.6.2.2. Ticaret Bankaları	39
1.6.2.3. Yatırım Bankaları	40
1.6.2.4. Kalkınma Bankaları	42
1.6.2.5. Katılım Bankaları	42

2. BÖLÜM

ÖZEL BANKACILIK VE ÖZEL BANKACILIK ÇEŞİTLERİ

2.1. Özel Bankacılık	43
2.2. Özel Bankacılığın Tarihçesi	47
2.2.1. Dünyada Özel Bankacılık	48
2.2.2. Dünyada Özel Bankacılık Modelleri	52
2.2.2.1. Çok Amaçlı Bankalar	52
2.2.2.2. Finansal Danışmanlar	53
2.2.2.3. Yatırım Bankaları	53
2.2.2.4. Aile Ofisleri	55
2.2.2.5. Başvuru Aracıları	56
2.2.2.6. Şubeler	57
2.2.2.7. Müşteri Raporu	59
2.2.3. Türkiye’de Özel Bankacılık	63
2.3. Özel Bankalara Etki Eden Faktörler	76
2.3.1. Müşteriler	76
2.3.1.1. Müşterilerin Kritik Özellikleri	78
2.3.1.1.1. Müşterilerin Giderek Sofistike Olmalar	78
2.3.1.1.2. Uzman Görüşüne Olan İhtiyaç (Tavsiye)	79
2.3.1.1.3. Satın Alma Davranışları	83
2.3.1.1.4. Müşteri Sadakati Ve Müşteri Memnuniyeti	92
2.3.1.1.5. Birden Çok Servis Sağlayıcıyla Çalışma	102
2.3.1.1.6. Yüksek Varlık Sahiplerinin Yatırım Tercihlerinde Görülen Bölgesel Farklılıklar	103
2.3.1.2. Müşteri Sınıflandırma	108

2.3.1.2.1.	Yüksek Varlık Sahiplerinin Geleneksel Sınıflandırma Yöntemi; Varlık Piramidi	110
2.3.1.2.2.	Müşteri Tabanını Yeniden Bölümlendirme İçin Bazı Yeni Kriterler	116
2.3.1.3.	Özel Banka Müşterisine Verilen Hizmetin İçeriği	119
2.3.2.	Zenginliğin Kaynağı	120
2.3.2.1.	Zenginliği Değerlendirme Ölçütü Ve Tanımlar	120
2.3.2.2.	Farklı Değerlendirme Ölçütü; Bir Örnek	124
2.3.2.2.1.	Yetki Verenler	125
2.3.2.2.2.	Katılımcılar	125
2.3.2.2.3.	Seçiciler	125
2.3.2.2.4.	UHNW Müşteriler	126
2.3.2.3.	Çoklu Bölmlere Ölçütleri	126
2.3.2.3.1.	Emekli İş Sahipler	127
2.3.2.3.2.	Pasif Mirasçılar	127
2.3.2.3.3.	Girişimciler	128
2.3.2.3.4.	Profesyoneller	128
2.3.2.3.5.	UHNW	129
2.3.2.4.	Yeni Kategoriler ve Alt Kategoriler	129
2.3.3.	Özel Bankacılık-Yönetilen Varlık (Aum)	132
2.3.4.	Gizlilik Kültürü	133
2.3.5.	Gizlilik Yetkisi (Yargı)	134
2.3.6.	Kara Parayı Aklama	135

3. BÖLÜM

ÖZEL BANKACILIK VE ORGANİZASYONEL TASARIM

3.1. Organizasyonel Tasarım	137
3.1.1. Organizasyonel Yapı	137
3.1.2. İş Birimleri Ara Yüzleri	139
3.1.2.1. Varlık Yönetimi	140
3.1.2.1.1. Temel Organizasyonel Trendler	145
3.1.2.1.2. Ara Yüz Tasarımı	147
3.1.2.1.3. Transfer Fiyatlandırması	150
3.1.2.2. Çok Şubeli Perakende Bankalar	151
3.1.2.2.1. Farklı Bir Değer Yaratma Teklifi	152
3.1.2.2.2. İletişim	152
3.1.2.2.3. Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesi	153
3.1.2.2.4. Potansiyel Müşterilerin Mevcut Müşteriye Dönüşümü	153
3.1.2.2.5. Teşvik Ve Primler	154
3.1.2.2.6. Raporlama	154

4. BÖLÜM

ÖZEL BANKACILIK DİNAMİK STRATEJİ VE MODEL

4.1. Strateji Kurgusu	158
4.2. Strateji Formulasyonu	161
4.2.1. Ticari Anlam	161
4.2.1.1. Özel Bankacılık Pazar Çekiciliği	163
4.2.1.2. Özel Bankacılık Pazar Büyüklüğü	166
4.2.1.3. Banka Rekabetçi Pozisyon	169
4.2.1.4. Strateji Pozisyonu	171
4.2.2. Ekonomik Anlam	171
4.2.2.1. Karlılık	172
4.2.2.2. Büyüme İmkânları	180
4.3. Stratejinin Gerçekleşmesi	186
4.3.1. Ana Yapı Ve Kaynaklar	187
4.3.1.1. Organizasyon	187
4.3.2. Ana Model	187
4.3.3. Modelde Öngörülen Müşteri Kazanım Yöntemleri	191
4.3.3.1. Transfer Müşteri Edinim Kanalı	192
4.3.3.2. Referans Müşteri Kazanım Yöntemi	194
4.3.3.3. Direkt Müşteri Kazanım Yöntemi	195
4.3.4. Modelde Öngörülen Akış	196
 SONUÇ	 214
 KAYNAKÇA	 221

TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1.1 Cumhuriyet Dönemi Bankacılık Evreleri 17

Tablo 1.2 Milli Bankacılığın Gelişimi 17

Tablo 1.3 1933-1944 Dönemi Özel Yasalarla Kurulmuş Bankalar 18

Tablo 1.4 İkinci Dünya Savaşı Sonrası Özel Yasalarla Kurulmuş Bankalar 19

Tablo 1.5 1961-1979 Yılları Arasında Kalkınma ve Yatırım Bankaları 20

Tablo 1.6 Finansal Sektörün Aktif Büyüklüğü 23

Tablo 1.7 Finansal Sektörde Faaliyet Gösteren Kuruluşlar 24

Tablo 2.1 Dünya’da Özel Banka Sıralaması (2009) 49

Tablo 2.2 En İyi Uluslararası Özel Bankalar (Euromoney Araştırması, 2005) 50

Tablo 2.3 Dünya Çapında Varlık Büyüklüğüne Göre En Büyük 10 Özel Bankacılık

51

Tablo 2.4 Avrupalı Varlık Yöneticilerinin Müşterilerini Bölümlere Ayırma Şekli108

Tablo 2.5 Servet Yönetiminde Müşteri İhtiyaçlarını Anlama	114
Tablo 2.6 HNWI'leri Bölümlendirmede Yeni Kriterler	118
Tablo 4.1 Mevduatın Büyüklük ve Müşteri Açısından Dağılımı	198
Tablo 4.2 Bankacılık Sektörü Özet Bilanço Büyüklükleri	199
Tablo 4.3 Yatırım Portföylerinin Görünümü	201

ŞEKİL LİSTESİ

	SAYFA NO
Şekil 2.1 Özel Bankacılık Hizmetleri	46
Şekil 2.2 İşlemsel Pazarlama ile İlişki Pazarlamasının Karşılaştırılması	89
Şekil 2.3 Güven Zinciri	95
Şekil 2.4 Müşteri Sadakatinin Unsurları	98
Şekil 2.5 Varlık Piramidi	112
Şekil 2.6 Yeni Bölümleme Yaklaşımları	127
Şekil 3.1 Bağımsız Model	141
Şekil 3.2 Özel Bankacılık Müşteri Entegre Modeli	142
Şekil 3.3 Varlık Yönetimi Entegre Modeli	143
Şekil 3.4 Üretim-Dağıtım Modeli	144
Şekil 4.1 Strateji Kurgusu	160
Şekil 4.2 Çift Merkezli Model	187

Şekil 4.3 Çok Şubeli Bankada Çalışma Akışı	191
Şekil 4.4 Modelde Öngörülen Akış	196
Şekil 4.5 Miktarına Göre Mevduat Dağılımı (Yıllık)	197

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AŞ	Anonim Şirket
AUC	Assets under Control - Kontrol Altındaki Varlıklar
AUM	Assets under Management - Yönetilen Varlıklar
BCG	Boston Consulting Group - Boston Danışmanlık Grubu
BRIC	Brazil, Russia, India And China - Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin
CRM	Client Relationships Management - Müşteri İlişkileri Yönetimi
DİBS	Devlet İçi Borçlanma Senetleri
ECB	European Central Bank - Avrupa Merkez Bankası
EVDS	Elektronik Veri Dağıtım Sistemi
FATF	Financial Action Task Force - Finansal Aksiyon Gücü
FED	Federal Reserve System – Amerika Merkez Bankası
FX	Foreign Exchange - Yabancı Para
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
HNW	High Net Worth - Yüksek Net Gelir
HNWI	High Net Worth Individual - Yüksek Gelirli Birey
HSBC	The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
IBM	International Business Machine
IMF	International Monetary Fund - Uluslararası Para Fonu
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
MÖ	Milattan Önce
NYIF	New York Institute of Finance - New York Finans Enstitüsü
ÖBM	Özel Bankacılık Merkezi
ÖB	Özel Bankacılık
PWC	Price Waterhouse Coopers
PWM	Private Wealth Management
ROA	Return of Assets – Varlık Getirisi

ROX	Cost / Income Ratio – Gider / Gelir Oranı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TEB	Türk Ekonomi Bankası
TL	Türk Lirası
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UHNWI	Ultra High Net Worth Individual
VHNWI	Very High Net Worth Individual
YP	Yabancı Para

GİRİŞ

Özel Bankacılık temel olarak bankacılık sistemi içerisinde oldukça uzun zamandır yer almaktadır. İsminden de anlaşıldığı üzere geleneksel olarak değerlendirilebilecek bankacılık türünden daha farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu yaklaşım aslında tarihsel olarak işlev ve önem kazanmıştır. Özel bankacılık tanımı içerisinde gizlilik, devamlılık, varlıkların korunması, ilgi ve özel önem gibi unsurlar bulunmaktadır. Esasen bu unsurlar derinlemesine bilgi sahibi olunmadığı zaman ikincil öneme aitmiş gibi görünebilir. Günümüz hızlı iş akış dünyası içerisinde bahsedilen unsurlardan ziyade ürün, hizmetler ve bunların tanımları daha öncelikli gibi algılanabilir. Bununla beraber yukarıda anılan temel unsurlardan sonra esasen ürün ve hizmetler ikincil derecede öneme sahiptir. Sonuç odaklı adlandırılacak günümüz yaklaşımında, süreçlerden ve bu süreçleri oluşturan temellerden ziyade son noktada gelinen aşamanın önemli olduğu işin devamlılığı açısından aslında büyük bir sorun olarak karşımıza çıkabilir.

Günümüz bankacılık sistemi içerisinde özel bankacılık ağırlıklı bir alan durumundadır. Bununla beraber Türkiye bankacılık sistemi değerlendirildiğinde bugün itibarıyla geçmişi 15 seneden fazla değildir. Pek çok diğer geleneksel bankacılık kanalında ise görece olarak uzun süreli geçmişin pek çok yol haritasını belirginleştirdiği söylenebilir. Hâlbuki özel bankacılık alanında rekabet içerisinde yer alan özel bankacılık birimleri kimi zaman deneme yanılma yöntemleri ile kimi zaman özellikle kıta Avrupası örneklerini modelleyerek faaliyet göstermektedir. Sonradan oyuna katılmış olmanın en temel problemlerinden bir tanesi, sonuç odaklı davranma içgüdüğü ile fazla detay çalışma yapılmadan özellikle özel bankacılık yapılarının kurgulanmasında hızlı hareket edilmesidir. Sadece rekabet içerisinde diğer rakiplerde var olan yapılara alternatif getirmek için kurgulanan yapıların sınırlı başarılı olabileceği düşünülmelidir.

Özel bankacılık sadece bir segment olarak değerlendirilir ise hatalı stratejiler oluşturulabilir. Günümüz pek çok uygulama örneğinde görülen ve özellikle sadece bireysel bankacılık altında bir segment olarak konumlandırılan yapıların başarısı sınırlı olabilir. Banka içerisinde varlık sahibi tüm müşteri kitlesini işkolu, segment gibi kıstaslara bakmadan müşteri olarak kabul edebilecek bir yapı iç rekabeti minimize edecektir. Günümüz rekabet ortamında özel bankacılık alanında yeni bir ürünün veya hizmetin rakipler tarafından uygulanması veya uyarlanması oldukça kısa sürmektedir. Ürün ve standart hizmet sunumunda farklılaşmaktan ziyade, müşterilerin ve temasta olunan banka içi yapıların değişken taleplerine uygun çözümler üretebilen bir hizmet modeli sektörde farklılık yaratabilir. Akademik olarak özel bankacılık konusunda yazılan ilk doktora tezi olması strateji önerimizin gelecek dönemde daha fazla geliştirilebilmesine olanak sağlayacaktır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde banka kavramı ve banka işletmeleri, ikinci bölümünde özel bankacılık ve özel bankacılık çeşitleri, üçüncü bölümde özel bankacılık ve organizasyonel tasarım, dördüncü ve son bölümde ise, özel bankacılık dinamik strateji ve model konularına değinilmiştir.

1. BÖLÜM

BANKA KAVRAMI ve BANKA İŞLETMELERİ

1.1 Banka Tanımı

Türkçeye banka olarak çevrilen İngilizce ve Fransızca “bank” ve “la banque” kelimesi etimolojik anlamı masa- tezgâh anlamına gelen Latince “banco” kelimesinden türetilmiştir. İlk kurulduğu yıllarda masa üzerinde gerçekleşen para işlemlerinden doğan banka, günümüzde sermaye, para ve kredi üzerine her işlemin yapıldığı kuruluştur¹.

En genel tanımıyla bankalar, bireylerin tasarruflarını saklayıp, bunlardan gelir elde etmelerini sağlayan, sermaye ya da başka türlü finansman ihtiyacı olan kişi ve kurumlara destek olan, yurt içinde ve dışındaki ticari alışverişler dahil olmak üzere, her türlü para ve kredi işleminde aracı rolü üstlenen ve aşağıda ayrıntılı olarak incelenecek olan çeşitli dallarda birey ve kurumlara hizmet veren kuruluştur. Kâr amaçlı olarak kurulan bankaların her türlü faaliyeti, devlet tarafından denetlenir. Finansal ve ticarî alanlarda faaliyet gösteren diğer kurum ve kuruluşlardan farklı olarak “güven” ilkesi çerçevesinde hizmet vermesi gereken bankalar, ekonomik hayatın düzenlenmesi, devam ettirilmesi ve sağlıklı hale getirilmesinde önemli rol üstlenirler.

Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toplayarak, bunları gelir sağlayıcı işlere kredi yolu ile kanalize eden, ödemelerde aracılık vazifesi gören, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler ve ürünler ile faaliyetleri idame eden kuruluştur².

¹ Temel Britannica, Cilt:3, **Encyclopedia Britannica**, Inc. Ana Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1992, ss 23-29

² Meltem Cantekinler, **Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi Ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.16

Bankalar, gelişmişlik düzeylerine göre farklılık gösterse de, tüm ekonomilerde, para ve kredi işlevlerinin yerine getirilmesinde faaliyet gösteren kurumlardır. Yukarıda da ifade edildiği gibi, bu iki faaliyet dışındaki faaliyetleri, içinde bulundukları ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları ile şekillenmekte ve çeşitlenmektedir.

Banka; “Sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyacını karşılamak için çalışan bir iktisadi kuruluş.” olarak tanımlanmaktadır³. Bu tanım; bankaların toplam işlevlerinin bir kısmını oluşturan faaliyetler açısından bankacılığı ele almaktadır. Oysa ekonomik gerekliliklerin çeşitlenmesi, banka hizmetlerine olan gereksinimlerin zaman içinde değişiklik göstermesi ve bankaların bu değişimleri rekabet fırsatı olarak değerlendirmeleri banka işlevlerinin mevcut boyutlarını ve faaliyetlerin çeşitlerini artırmıştır. Fonksiyonları açısından değerlendirildiğinde; bankalar, gerçek ve tüzel kişilerden mevduat toplayan, toplanan birikimleri kredi olarak plase eden ve bunların dışında çeşitli bankacılık hizmetlerini müşterilere sunan kuruluşlar olarak ifade edilmektedir.

Farklı bir tanıma göre banka, işletmecilik açısından “belirli bir sermaye ile kurulmuş, saptanan amaçlara göre örgütlenmiş, bir takım hizmetleri yerine getirerek gelir sağlayan, hissedarları, borçluları ve alacakları olan hizmet işletmeleridir”⁴.

Günümüzde ekonomik hayatın en önemli temel taşlarından biri olan bankaların para, kredi, sermaye konularına giren konularda önemli görev ve fonksiyonları bulunmaktadır. Ticari hayatta hem yurt içi hem de yurt dışı işlemlerin düzenli olarak yürütülebilmesi, bankaların bulunmadığı bir ortamda çok zordur. Bankalar, kişilerin tasarruflarını güvenle sakladıkları ve bu tasarruflardan gelir elde edebildikleri finansal kurumlardır. Ayrıca bankalar, finansman gereksinimi olan kişi ve kurumların bu

³ Sururi Kocaimamoğlu, **Bankacılık Ansiklopedisi**, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1980, s. 69.

⁴ Nuray Uzkesizi, **Moderne Banka Yönetimi Ve Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s.8

ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Havale, ek işlemleri, menkul kıymet alım satımı, senet tahsili gibi bankacılık hizmetleriyle müşterilerine hizmet vermektedir⁵.

Tanımlarda da görüldüğü gibi daha çok banka işletmelerinin para toplama ve kredi verme fonksiyonlarına vurgu yapılmaktadır. Yapılan bir diğ er vurgu da bankaların birer işletme olmalarıdır.

4389 sayılı Bankalar Kanunu’nun 2. maddesinde ‘Banka’ tanımı; “Bankalar Kanunu’na göre, banka adı altında Türkiye’de kurulan kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bankaların Türkiye’deki şubeleri” şeklinde yapılmıştır⁶.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu 3. Maddesinde (tanımlar ve kısaltmalar bölümünde) ise; “Banka; mevduat bankaları ve katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarını⁷;

Mevduat bankası; bu kanuna göre kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubelerini,

Katılım bankası; bu kanuna göre özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubelerini ifade eder” biçiminde tanımlama yapılmıştır.

Bankaların en önemli işlevlerinden biri, kaydi para yaratmalarıdır. Bankaları diğ er finansal kurumlardan ayıran en önemli özellik de bu olmaktadır. Ekonomide

⁵ Frederic S Mishkin; “**The Economics of Money, Banking, and Financial Markets**”, A.Wesley, U.S.A, 6th Edition, 2002

⁶ 18.06.1999 tarih ve 4389 Sayılı Bankalar Kanunu, Md.2

⁷ 19/10/2005 Tarih Ve 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Md.3

parasal ödemelerin büyük kısmı çeke tabi mevduat toplayan bankalar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kâr amacı güden kuruluşlar olan bankalar, hizmet kalemlerini çoğaltarak risk dağılımına olanak sağlamakta ve müşterilere, çalışanlara, kamu otoritelerine ve bunun gibi birçok kuruma karşı sorumluluk taşımaktadır.

Diğer yandan finansal aracılık faaliyetleri ile ilgili yasalar, bankaları da ilgilendirmekte ve faaliyet alanlarına müdahale etmektedir. Bütün bu tanımların sonucunda, bankaların ülke ekonomilerinde kararların uygulanmasında önemli görevler üstlenmektedir.

1.2 Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Günümüzde uygulanan oldukça farklılaşmış ve gelişmiş ama daha da önemlisi hep gelişme içerisinde olacak bankacılık sistemlerine hangi aşamalardan geçilerek ulaşıldığını anlamamız için tarihsel gelişimine özel bir önem atfedilmelidir. Kurallar, prensipler ve aslında tüm sistemin en temel değişkeni güven üzerine kurulu bu yerleşik kurum yapısına belirli bir süreç içerisinde ulaşıldığı gözden kaçırılmamalıdır.

Kuramsal ve kavramsal düzeylerde bankacılığın kökenleri İlkçağ'a dayansa da, günümüzde kullanılan anlamıyla bankacılığın toplumsal yaşama girişi ve bildiğimiz anlamdaki ilk bankaların kuruluşu 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. İlk çağlarda ise bankacılık M.Ö. Sümer ve Babillerden başlamıştır.

1.2.1 Dünyada Bankacılığın Gelişimi

Bankacılık, kesin olarak bilinemesi de ilk olarak M.Ö. 300 yıllarında Mezopotamya'daki dinî tapınaklarda ortaya çıkmıştır. Henüz paranın icat edilmediği ve

ekonomik anlamda değişimin farklı araçlarla sağlandığı bu dönemlerde, insanların topraktan aldıkları mahsulü ve hayvanlarını, sonraki yıllarda ise altın gibi madenî eşyalarını yatırdıkları bu ilkel bankalar, bugünkü bankaların daha çok kullanıldığı tasarruf ve kâr etmeye dayalı bir yaklaşımdan çok özellikle güvenli birer saklama yeri oldukları için kullanılmışlardır⁸.

İlk çağlarda bankacılık hizmetleri din ile iç içe sunulmuştur. Güvenilir kimseler olarak görülen rahiplerin Mezopotamya'daki Kızıl Tapınak'ta bankacılık işlemleri yaptıkları bilinmektedir. O dönemde tapınaklar bir tür bankacılık işlevi görmüşlerdir. M.Ö. 2000'li yıllarda çıkarılan meşhur Hammurabi Kanunları'nın tapınaklarda yapılacak borç verme işlemleri, borcun tahsil yöntemleri, alınacak faiz oranları ile rehin, ipotek ve kefalet şekillerini düzenlediği bildirilmektedir⁹.

Bankacılık Roma İmparatorluğu döneminde ise daha büyük bir gelişme göstermiştir. Romalılar, konuyla ilgili çeşitli yasal düzenlemeler gerçekleştirerek bankacılık pratiğini daha sofistike hale getiren ve özellikle de kredi-faiz ilişkilerini ve bunlarla ilgili farklı yasal ve kurumsal sınırlamaları etraflıca düzenleyen ilk medeniyet sayılabilir. Ancak Roma İmparatorluğu'nun çöküşünün ardından özellikle Avrupa'da Hristiyanlık'ın yaygın olarak kabul edilen bir din haline gelmeye başlamasıyla birlikte, dinsel açıdan faizin dine aykırı ve ahlâk dışı görülmesinin bir sonucu olarak önceki dönemlerde ciddi anlamda gelişmeye başlayan bankacılık sekteye uğramıştır.

Sümerler döneminde gelişme kaydeden bankacılık, Eski Yunan'da Trapezites adlı bankerler tarafından gerçekleştirilmiştir. İlk bankacılık krizi de Atina Sitesi'nde yaşanmıştır. Bazı borçların affedilmesi ve paranın borçlular lehine yeniden değerlendirilmesiyle problem çözülmüştür. İlk devlet bankalarının da Eski Yunan'da kurulması ise diğer bir ilginç noktadır. Bankerlerin çok yüksek faiz almaları her sitenin bir devlet bankası kurmasına neden olmuştur.

⁸ Tezer Öçal, Faruk Çolak, **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.14.

⁹ Selim Tarlan, **Tarihte Bankacılık**, Ankara, Maliye Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayını, 1986, s.7.

Roma imparatorluğu döneminde ticaretin büyümesiyle eş zamanlı olarak gelişen bankacılık, daha sonraları faizlerin aşırı boyutlara ulaşması sonucu Vatikan Kilisesi tarafından faizin yasaklanmasıyla gerileme içine girmiştir. Bir süre tefecilik işleri Yahudilerin eline geçmiştir. 13. Yüzyıldan itibaren Lombardların kontrolüne giren borç verme işlemleri Londra'ya kaymıştır. Lombardların giderek güçlenmesine paralel olarak bankacılık da gelişme göstermiştir. Çalıştıkları işyerlerine 'Banchum,' kendilerine ise 'Bancheri' denilen bu kişiler, 'Banco' adı verilen tahta bir sıra ve masayla pazarlarda faaliyet göstermişlerdir¹⁰.

Bankacılık ilk çağlardan günümüze çok önemli gelişmeler göstermiştir. 13. Yüzyılda bir Banco'da gerçekleştirilen bankacılık faaliyeti, artık teknolojik ve modern olarak yapılandırılmış sistemlerle devam etmektedir.

Bankacılık, 13. Yüzyıldan itibaren Avrupa'da kurulan fuarlar aracılığıyla temel kurallarına kavuşmuş, asıl gelişimini 1453'te İstanbul'un fethinden sonra gerçekleştirmiştir. Dini ortamlarda gerçekleştirilen bankacılık faaliyetlerinde yasaklanan faiz, Reform ve Rönesans hareketlerinin de etkisiyle bu engeli asınca bankacılığın gelişimine oldukça önemli katkılarda bulunmuştur.

Bu gelişmelerin yanı sıra, 17. Yüzyılın başlarından itibaren bugünkü anlamda bankalar kurulmuştur. "Bu çerçevede, 1609'da Hollanda'da Amsterdamsche Wisselbank Bank (Amsterdam Takas Bankası) ve 1637'de İtalya'da Venedik Bankası kurulmuştur. İngiltere'de piyasadaki istikrarsızlığı önlemek amacıyla, bir merkez bankası işlevi gören İngiltere Bankası 1654'te kurulmuştur¹¹.

Avrupa'sının kuzeyindeki Hollanda'da kurulan Amsterdamsche Wisselbank (Amsterdam Takas Bankası) , bildiğimiz anlamda bankacılık işlemini kurumsal hale

¹⁰ Servet Eyüpgiller, **Bankalarda Denetim**, Ankara: Kısmet Matbaası, 1985, s. 6-8

¹¹ Öcal ve Çolak, s.14-18.

getiren ilk banka olarak kabul edilmektedir. Amsterdamsche Wisselbank'ın aslında gerçekleştirdiği daha temel bir işlev ise günümüzde merkez bankalarının yüklendiği faaliyetlere çok benzer bir yapıya sahip olması ve dolayısıyla da günümüzün merkez bankalarına öncü olmasıdır. O dönemde birçok ülkenin yaşamaya başladığı ortak bir sorun olan yabancı paraların bir ülkedeki yerel paranın değerini düşürmesi durumuna bir çözüm üretilmesi ihtiyacı doğmuştu. Ülkenin kendi bastığı paranın değersizleşmesi ve bunun sonucunda madeni paraların sırf madenî değerinden ötürü eritilerek satılması; Amsterdam şehrini bir önlem almaya itmştir.

Bu doğrultuda kurulan Amsterdamsche Wisselbank, müşterilerinin elindeki yabancı ve yerel parayı gerçek değerinden kabul edip, küçük bir işletme masrafı keserek onlara banka parası adı verilen bir kredi açmıştır. Söz konusu banka parası hep aynı değere sabitlendiği için ve daha sonra şehirdeki büyük ticarî alışverişlerde kullanılması zorunlu hale getirildiği için, tüccarların bankaya olan talebi artmıştır. Bu banka, hem şehir yönetimi tarafından desteklendiği için güvenli olan, hem de tüccarlara bankadan olan alacaklarını üçüncü kişilere devretmek suretiyle gerçek para kullanmaksızın değiş-tokuş yapma olanağı sağladığı için günümüzdeki bankaların öncülerinden sayılmıştır.

Gelişmeler sonucunda bankaların finans ve ticaret sonucunda ulaştıkları mevduat miktarının artması, bunları regüle eden daha karmaşık yapıların oluşmasına yol açmıştır. Özellikle Batı Avrupa'da 17. ve 18. yüzyıllarda ulus-devletlerin oluşmaya başlamasıyla birlikte, daha önce şehir-devletleri ve bölgesel yapılanmalara dayalı bir yapıya sahip olan bankaların yerini ulusal bankalar almaya başlamıştır. Venedik'te, yukarıda sözü geçen Banco della Piazza di Rialto'nun bazı finansal sorunlar yaşaması üzerine, Venedik hükümeti borç ödemelerinin düzenlenmesi amacıyla Banco Giro'yu kurmuştur. Bu bankanın kurulmasındaki temel prensip, hükümetin mevcut alacaklılarına olan borçlarını banka garantisi olarak ödemek istemesidir. Bu aynı

zamanda, hükümetin ihtiyacı olan parayı banka vesilesiyle toplaması pratiğini de beraberinde getirmiş ve ulusal bankalar doğmuştur¹².

Amerika'daki modern bankacılık ise, 1782'de Bank of North America'nın kurulmasıyla başlamıştır. Bu banka başarılı olunca başka bankalar da tesis edilmeye başlamıştır. 1791'de hem özel banka hem de merkez bankası niteliğindeki Bank of The United States kurulmuştur. Bu banka para ve kredi miktarından sorumlu bir kamu kurumu olarak faaliyet göstermiştir. ABD'de 1863'te çıkarılan Bankalar Kanunu ile eyalet bankaları ve ulusal bankalardan oluşan ikili bankacılık sistemi kurulmuştur. Ancak, bugünkü Merkez Bankası olan FED, 1913 yılında çıkarılan kanunla kurulmuştur¹³.

Bankalar, kuruluşundan itibaren 19. Yüzyıla kadar kendi kaynaklarını kullanarak borç veren ve bankacılık faaliyeti gerçekleştiren kuruluşlardır. Ancak, 19. Yüzyıldan itibaren mevduat toplayarak, senet iskonto ederek ve sermaye piyasası ihraçlarına aracılık ederek kaynak kullandırmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler bankaların ekonomilerdeki önemini giderek artırmış ve bankalar faaliyetlerine göre uzmanlaşmaya başlamışlardır. 1930'lardaki 'Büyük Bunalım'ın ardından yaşanan II. Dünya Savaşı'ndan sonra savaşta tahrip olan yerlerin yeniden imarının finansmanını sağlamak için kurulan kalkınma ve yatırım bankaları ön plana çıkmaya başlamıştır. 1970'lerin başlarındaki petrol krizinden sonra petrol ihraç eden ülkelerin kazançlarını bankalara yatırımlarıyla oluşan kaynaklar ve yine aynı dönemde Bretton Woods para sisteminin çökmesi sonucunda bankacılık sektöründe birçok değişim ve yenilik gerçekleşmiş ve yeni ürünler ile yeni, finansman teknikleri ortaya çıkmıştır.

¹² Mikail Altan, **Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, s.429.

¹³ Frederic Mishkin, **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**, New York: Little and Brown, 1986, s. 264-266.

1980’lerde bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaştığı bankacılık, 1990’lar internet bankacılığının ve elektronik bankacılık ürünlerinin hızla yayıldığı bir dönem olmuştur¹⁴.

Bu gelişmeler bankacılık sektöründe ölçek ekonomisini gündeme getirmiş ve dünyanın en büyük bankaları bile birleşmeye başlamıştır. 2000’li yıllar, bankacılığın yoğun rekabet içine gireceği, bireysel bankacılık hizmetlerinin ve elektronik para ve elektronik bankacılık hizmetlerinin önem kazanacağı bir dönem olmuştur.

1.2.2 Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi

Bankacılık sektöründeki gelişmeler, ülkenin ve dünyanın içinde bulunduğu ekonomik durumdan, ticaretteki gelişmelerden, teknolojiden, finansal ihtiyaçlardan ve ekonomik birimlerin beklentilerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bunların yanı sıra sermaye birikimi, uluslararası sermaye akımlarının derecesi, diğer finansal kurumların gelişmişlik düzeyi de bankacılık sektörünün gelişimine etki eden diğer faktörlerdir. Türkiye’de bankacılığın gelişimi yukarıda sayılan faktörlerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Özellikle, ekonomi yönetiminin benimsendiği ekonomik anlayış ve uygulamalar, bankacılık sektörünün yapılanmasına etki etmiştir. Türkiye’nin bankacılığın tarihsel gelişimi Cumhuriyet öncesi bankacılık ve Cumhuriyet döneminde bankacılık olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilmektedir¹⁵.

1.2.2.1 Cumhuriyetten Önce Ülkemizde Bankacılık

Klasik Osmanlı düzeninde, para arzının ayarlanması, kredi hacminin düzenlenmesi, altın ve döviz rezervlerinin yönetimi ile iç ve dış ödemelerin

¹⁴ John O’Hanlon and Maria Rocha, **Electronic Banking for Retail Customers**, London: Banking Technology Ltd., 1993, s. 58.

¹⁵ Mehmet Başar, ve Metin Coşkun, **Bankacılık Uygulamaları**. Ed: Aydın, N., T. C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1711. Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 893, 2005, s.23

gerçekleştirilmesi; hazine, darphane, sarraflar, vakıflar, bedestenler ve loncaların yüklendiği değişik rollerin bir araya gelmesiyle yerine getiriliyordu. Osmanlı paraları İmparatorluk sınırları dahilinde Venedik, Floransa, Macaristan ve Memluk paraları ile birlikte dolaşımdaydı. İlk Osmanlı parası Akçe 1326 yılında, ilk altın sikke Sultani ise 1477 yılında bastırıldı. “Kaime” adındaki ilk banknotlar 1843 yılında bastırıldı. Bu banknotlar hazine bonusu yerine de kullanılabilirdi¹⁶.

Osmanlı İmparatorluğu’nun yükseliş dönemlerinde bankacılıkla ilgili önemli adımlar atılmamıştır. Gerileme ve Tanzimat Dönemi ile bankacılık adına önemli sayılabilecek işlemler yapılmaya başlanmıştır. Devletin gerileme safhalarıyla birlikte ticarette faizle borç verme veya para kullandırma işlemleri de önem kazanmıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda bankacılık işlemleri hakkında gelişmelere değinirsek;

Batıda ticaretin gelişmesi ve sanayi devrimi sonrası artan ekonomik refah sonucunda bankacılık sektörü gelişme göstermiştir. Ancak, Osmanlı İmparatorluğu’nun aynı dönemde ekonomik ve siyasi bağlamda bir gerileme döneminde olması bankacılığın gelişimine ket vurmuştur¹⁷.

Avrupa’yla iktisadi ve mali bütünleşme sürecinin hızlanmasıyla birlikte, 1840’larda Osmanlı İmparatorluğu’nda ilk kez olarak bankalar kurulmaya başladı. Bankalara olan talebin bir bölümü, ticaretin genişlemesi ve tüccarların kredi ihtiyaçlarından kaynaklanıyordu. Osmanlı İmparatorluğu’nda faaliyete geçen ilk banka, 1844 yılında Londra’da bir grup İngiliz tüccar tarafından kurulan İzmir Ticaret Bankası idi (Commercial Bank of Smyrna). 200 bin sterlinlik sermaye ile kurulan banka, İzmir

¹⁶ Osmanlı Dönemi, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/banka/tarihce.html> (16/06/2011)

¹⁷ Öztin Akgüç, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 8.

bölgesindeki Avrupalı ve diğer tüccarların artan ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlıyordu. Ancak 1847 mali bunalımı sırasında kapandı.¹⁸

Osmanlı Devleti'nin yüklü miktarda dış borcu bulunduğundan, bu borçları finanse edecek devlet bonolarının değerini korumak amacıyla iki Galata bankerini görevlendirmesiyle bugünkü anlamda ilk bankanın temeli atılmıştır. J. Alleon ve T. Baltazzi adlı bu iki Galata bankeri tarafından 1847'de kurulan Bank-ı Dersaadet, diğer adıyla İstanbul Bankası – Banque de Constantinople 1852 yılında kapanmak durumunda kalmıştır¹⁹.

1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası (Ottoman Bank), her ne kadar adına baktığımızda yerel ya da doğrudan imparatorluk menşeli bir banka izlemine yaratsa da, Osmanlı Devleti'nin Kırım Savaşı sonrası daha da şiddetlenen dış borç ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulan yabancı bir bankadır. Merkezi Londra'da bulunan bu bankanın getirilerinin fazla olduğunu gören diğer Avrupalı yatırımcılar ve bankerler de, Osmanlı Devleti'ne yüksek faizle borç verip kâr sağlamak amacıyla birçok başka banka kurmak için girişimlerde bulunmaya başlamışlar ve bunlardan bir bölümü de başarılı olmuştur²⁰.

Öte yandan Osmanlı topraklarında, Cumhuriyet'in kuruluşuna kadar geçen sürede, açılıp kapanan birçok bankanın yanında, kurulmasının ardından sürekliliği olan tek banka Osmanlı Bankası değildi. Aynı dönemde kurulan Ziraat Bankası ile ulusal

¹⁸ R.Kasaba, "İzmir Ticaret Bankası" Tarih ve Toplum 43, 1987, s.57-60 Aktaran:Şevket Pamuk, **Osmanlı İmparatorluğu'nda Paranın Tarihi**, 4. Baskı, İstanbul, 2007, s.229

¹⁹ TCMB tarihçesi anlatılırken özellikle Osmanlı Dönemi ile ilgili kısımda bu tarih ile ilgili olarak "1844 yılında 'Usulü Cedide Üzere Tashihi Ayar' kararnamesiyle 'Mecidiye' adında standart hale getirilmiş yeni altın ve gümüş paralar bastırılarak iki metalli bir para sistemine geçildi. Bu para reformunun sonuç vermesi için Osmanlı parasının İngiliz parasına karşı kurunun sabit tutulması gerekiyordu. Bu amaçla Galata Bankerlerinden Alleon ve Baltazzi ile bir anlaşma yapıldı. Bu anlaşmaya göre İngiltere ve Fransa'ya yapılacak ödemeler, bankerler tarafından belirli bir ödeme karşılığında, sabit kur üzerinden yapılacak ve bu şekilde Osmanlı parasının değerinde istikrar olacaktı" diye belirtilmektedir.

²⁰ Tuncay ARTUN, **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık**, İstanbul, Tekin Yayınevi, 1983, s.28.

bankacılığın temelleri de atılmıştır²¹. Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan "Memleket Sandıkları" ilk kez 1863 yılında, günümüzde Türkiye topraklarında bulunmayan Balkanlar'daki Pirot kentinde Mithat Paşa tarafından kurulmuştur²². Daha sonra sayıları artan Memleket Sandıkları'nın kapsamlı bir bankacılık hizmeti verdiklerini savunmak doğru olmaz. Daha ziyade tarımsal kredi vermek amacıyla kurulan bu sandıkların kaynağını köylülerin ürünlerinden elde ettiği birikimler oluştururken, devlet eliyle kurulan sandıkların kârı da yine devlet işlerinde, sandıkların bulunduğu yörelerin bayındır hale getirilmesi için harcanmıştır. Bir süre amacına uygun faaliyet gösteren sandıkların adı daha sonra Menafi Sandıkları olarak değiştirilmiş, 1888 yılında ise sayıları 250'yi bulan söz konusu sandıkların dönemin Ticaret Bakanlığı'nın çatısı altında birleştirilerek 10 milyon Osmanlı lirası kuruluş sermayesiyle Ziraat Bankası kurulmuştur²³. Memleket Sandıkları'nın en büyük faydalarından biri, Osmanlı topraklarındaki ilk kredi mevzuatının hazırlanması olmuştur. Ancak belki de daha da önemlisi, bu gelişmelerin ardından kurulan Ziraat Bankası'nın da kredi politikaları devlet tarafından düzenlenip, denetlenen ve yerli sermayeyle kurulan ilk resmî banka olmasıdır.

Türkiye'de bankacılığın tarihi söz konusu olduğunda mutlaka ele alınması gereken bir başka banka da Emniyet Sandıkları'dır. İlki 1867'de Rusçuk kentinde kurulan Emniyet Sandıkları'nın önemi, hem günümüzdeki anlamıyla faaliyet gösteren ilk Türk bankası olmasından, hem de Osmanlı topraklarında bireysel bankacılık kapsamına giren hizmetleri sunmaya başlayan ilk banka olmasından ileri gelmektedir²⁴. Halkın tasarruflarını toplamak amacıyla kurulan bankanın temel amacı, bireylere düşük faizle tüketim kredisi sağlamaktır. Emniyet Sandıkları, tüketim kredisi vermek için öncelikle tamamıyla halktan toplanan mevduata dayanıp ek bir sermaye yapısına sahip olmaksızın hareket ederken, sandıkların daha sonraki evrilme süreci 1907 yılında Ziraat Bankası'na bağlanmasıyla oldukça değişmiştir çünkü bu gelişmenin ardından etkinlik

²¹ Zeynep Yazıcı, "1900-1923 Osmanlı'dan Cumhuriyet'e," **Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi**, İstanbul, 2000, s.8.

²² Oktay Güvemli, **Türk Devletleri Muhasebe Tarihi - Cumhuriyet Dönemi XX. Yüzyıl**, Cilt IV, Proje Danış A.Ş., İstanbul, 2001, s.70.

²³ Akgüç, s.11.

²⁴ Artun, s.33

alanı kırsaldan kentsel bir ortama kaymış ve kentlerde yoğun ilgi görmeye başlamıştır. Ancak süreç içinde 1984 yılına kadar Ziraat Bankası'nın çatısı altında faaliyet gösteren banka, bu tarihte tüzel kişiliğini yitirmiştir.

Özellikle 1875'te Osmanlı İmparatorluğu'nun artık gitgide artan dış borç seviyelerinin geri çevrilemez hâle gelmeye başlamasının ardından ekonomik anlamda iflas etmesine neden olan bu süreçte²⁵, İngiliz, Fransız ve Avusturya sermayeli irili ufaklı 11 banka kurulmuştur. Ancak 1875'teki bu finansal çöküş ve takiben yaşanan değişimlerin ardından bu bankaların bir kısmı bekledikleri çıkarları orta ve uzun vadeli olarak göremeyeceklerini anlamalarından ötürü piyasadan çekilirken, bu bankalardan bir diğer grup ise Osmanlı İmparatorluğu sınırları içinde faaliyetlerini sürdürmeye karar vererek Osmanlı Bankası çatısı altında birleşme yönünde adımlar atmışlardır. Bu banka daha önce ifade edildiği gibi, 1863 yılında kurulan ve o zamanki adı Bank-ı Osman-ı Şahane olan Osmanlı Bankası'dır²⁶. Söz konusu banka, ülkemizde kurulan ilk emisyon bankasıdır²⁷.

Bu kuruluşları dışında, tabii ki Osmanlı İmparatorluğu yıllarında başka bankalar da kurulmuştur. Bu anlamda, özellikle 1908 yılındaki Meşrutiyet'in ilanından sonra yerli banka sayısında bir artış görülmüştür. 1908-1923 yılları arasında bazıları bölgesel olmak üzere finansal alanda farklı boşlukları doldurmayı amaçlayan toplam 24 banka kurulmuştur. Bu bankalar arasında öne çıkan ve belki de özel önemi açısından tarihsel etkinliği vurgulanması gereken bir banka da, Osmanlı İtibarı Milli Bankası'dır. Bu banka, 1917 yılında yalnızca bir ticaret bankası olarak değil, çağdaş bir Merkez Bankası'nın faaliyetlerini kısmen de olsa üstlenmesi için devlet tarafından kurulmuştur²⁸.

²⁵ Ferhat Başkan Özgen. "Osmanlı Devletinin Diğer Devletlerle İktisadi İlişkileri," **Yeni Türkiye , Dergisi**, Osmanlı Özel Sayısı II: Ekonomi ve Toplum, Yıl 6, Sayı 32, Mart - Nisan 2000, s.113.

²⁶ İlker Parasız, **Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi: 75. Yılda Paranın Serüveni**, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998, s. 109.

²⁷ Sumru Bakan, "Osmanlı'dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi". **İktisat Dergisi**, S. 417 (Eylül 2001), s. 31.

²⁸ Akgüç, **a.g.e.**, s.16-17.

Bir başka ifadeyle, bankacılığa özellikle Avrupa'daki başlangıç yıllarına nazaran çok da önem vermeyen Osmanlı İmparatorluğu topraklarında merkez bankası işlevi görmesi açısından Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası'nın nitelikleri birçok başka çalışmada vurgulandığı haliyle özel bir önem arz etmiştir. Ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi, Osmanlı İmparatorluğu'nun son dönemlerinde ortaya çıkan bankacılık doğrudan bir ekonomik ve endüstriyel gelişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmamış, tersine dünya ekonomisini bağlı olarak imparatorluk ekonomisinin girdiği krizlerin bir yansıması olarak oluşmuştur.

Özetle Cumhuriyet'in kuruluşuna kadar geçen sürede, Osmanlı Devleti'nde sanayiye dayalı bir reel sektörün gelişmemiş olmasından ötürü, bankacılık sektörü genellikle yabancı sermaye tarafından idare edilen ve ana faaliyeti devletin borçlanma ihtiyacını karşılamak olan bankaların başı çektiği bir alan olmuştur.

1.2.2.2 Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığı

Ülkemizde, özellikle Batı ülkelerindeki gibi, banka dışı finansal araçların gelişmemiş olması nedeniyle bankalar, finansal sistemin temelini oluşturmakta ve ekonominin işleyişi halkın tasarruflarının toplanması ve bunların kullanım alanlarına dağıtımı açısından önemli rol oynamaktadır.

1923 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması, her alanda olduğu gibi bankacılık ve finans alanında da köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. 1923-1932 döneminde, 1923'te İzmir'de toplanan Türkiye İktisat Kongresi'nde ele alınan kararlara uygun olarak, ekonomik kalkınmanın milli bankalarla gerçekleştirilebileceği kanaati hakim olmuştur. Devlet bu dönemde milli bankacılığın gelişimini desteklemiştir.

Cumhuriyet dönemi bankacılık evreleri aşağıdaki tabloda yıllar itibari ile verilmiştir.

Tablo 1.1 Cumhuriyet Dönemi Bankacılık Evreleri

1923-1932	Milli Bankacılığın Geliştiği Dönem
1933-1944	Devletçilik Ve Devlet Bankalarının Kuruluş Dönemi
1945-1960	Özel Bankaların Gelişme Dönemi
1961-1979	Planlı Dönem
1980-1990	Bankacılıkta Serbestleşme Ve Dışa Açılma Dönemi
1990 Sonrası	Holding Bankacılığı Ve Hazine Finansörlüğü Dönemi

Kaynak: Öztin Akgüç, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 19.

Tablo 1.2 Milli Bankacılığın Gelişimi

1924	Türkiye İş Bankası
1925	Türkiye Sınai ve Maadin Bankası (1932’de Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası oldu)
1927	Emlak ve Eytam Bankası (1946’da Türkiye Emlak Kredi Bankası oldu)

Kaynak: Öztin Akgüç, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 19.

Türkiye İktisat Kongresi’nde, ülkedeki kredi piyasasının gelişmemiş olması ve yabancı sermayenin bu alandaki egemenliği temel ekonomik sorunlardan biri olarak saptanmış, yeni kurulan Cumhuriyet’in sağlıklı bir ekonomik büyüme trendine girmesi için, ulusal bankacılığa önem verilmesi ve kredi piyasasının sağlamlaştırılması gerektiği, devletin bu konuda yönlendirici ve kurucu rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır²⁹.

1930 yılından itibaren kamu yatırımlarını arttırmak suretiyle devlet eliyle kalkınma politikasına ağırlık verilen Türkiye Cumhuriyeti’nde, bankaların önemi ve işlem hacmi de göreceli olarak artış göstermiştir. Bu işlem hacmi artışının ve ekonomik

²⁹ A. Güngör Ökçün, **Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir, Haberler, Belgeler, Yorumlar**, Ankara, 1968, s.68.

alandaki farklı ihtiyaçlara cevap verme çabalarının bir sonucu olarak da, pek çok banka kurulmuştur. 1924-1932 döneminde 29 adet tek şubeli yerel banka kurulmuş ve çoğu 1929-1930 dünya ekonomik bunalımı ile birlikte kapanmıştır. 1933- 1944 döneminde, birçok devlet bankası özel yasalarla kurulmuştur.

Tablo 1.3 1933-1944 Dönemi Özel Yasalarla Kurulmuş Bankalar

1933	Sümerbank
1933	Belediyeler Bankası (daha sonra adı İller Bankası oldu)
1935	Etibank
1937	Denizbank
1938	Halk Bankası ve Halk Sandıkları

Kaynak: Öztin Akgüç, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 19.

Bu bankalar ülkenin sanayileşmesi yolunda önemli roller üstlenmişlerdir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi, gerek 1929 dünya ekonomik bunalımının olumsuz etkileri, gerekse de 1939 yılında patlak veren İkinci Dünya Savaşı’yla birlikte Türkiye topraklarında faaliyet gösteren birçok banka kapanmış ya da tasfiye edilmiş, bazı yabancı bankalar da ülkedeki faaliyetleri durdurma kararı almıştır³⁰.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra özel bankalar yavaş yavaş gelişmeye başlamıştır. Her ne kadar yukarıdaki sıkıntılı dönem bankacılık açısından da olumsuz gelişmelerle anılsa da, bu dönemin ardından bankacılığın yaptığı atılım ciddi şekilde öne çıkar. Savaş sonrası içte ve dıştaki ekonomik canlanmanın sonucu olarak hareketlenen bankacılık sektöründe, bu dönemde başta Yapı ve Kredi Bankası, Türkiye Garanti Bankası, Akbank, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası gibi bankalar olmak üzere, üçü özel kanunlarla, bankalar arası birleşmeler dahil 30 yeni banka kurulmuştur. Özel bankaların geliştiği bu dönemin diğer bir özelliği banka sayısı ile birlikte şube sayısında

³⁰ İlker Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.110

da artış olması ve şube bankacılığının yaygınlaşmaya başlamasıdır. Bu dönemde, özel yasalarla üç banka kurulmuştur.

Tablo 1.4 İkinci Dünya Savaşı Sonrası Özel Yasalarla Kurulmuş Bankalar

1952	Denizcilik Bankası
1954	Türkiye Vakıflar Bankası
1959	Türkiye Öğretmenler Bankası

Kaynak: Öztin Akgüç, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 20.

Bankacılıktaki gelişmelere paralel olarak, bankacılık mesleğinin gelişmesi, işbirliğinin sağlanması ve haksız rekabeti önleyici kararların alınması ve uygulanması amacıyla, tüzel kişiliği haiz Türkiye Bankalar Birliği kurulmuş ve 1958 yılında faaliyete geçmiştir. 1945-1960 döneminde 30 banka kurulmasına karşılık, 14 banka tasfiye edilmiş veya faaliyetini durdurmuştur³¹. Bu 14 bankanın dördü 1959 yılında faaliyetlerini sona erdirmiştir. Türkiye ekonomisinde 1950’lerin sonunda yaşanan ekonomik bunalım ve bunun sonucunda uygulanan 1958 istikrar programının bankalar üzerindeki olumsuz etkisi, 1960’ların başında da devam etmiştir.

Öyle ki 1960 yılında gerçekleşen askeri müdahalenin ardından "planlı ekonomi" dönemine geçilmesi ve 1963 yılında uygulamaya sokulan 1. Beş Yıllık Kalkınma Planı, bankacılık sektöründe de önemli değişimlere neden olmuştur³². 1963 - 1979 yılları arasında devam eden planlı ekonomi dönemi içinde, kalkınma planları çerçevesinde ülkede biriken tasarrufun sektörel kullanıma aktarılması, ihtisas, kalkınma ve yatırım bankacılığına ticarî bankacılıktan daha çok önem verilmesi ve enflasyona yol açmayacak dengeli bir kredi politikasının izlenmesi ve denetlenmesi hedeflenmiştir.

³¹ Akgüç, **a.g.e.**, s. 38-43

³² N. Oğuzhan Altay, “Türkiye’de Liberal Politikaların Bankacılık Sektörüne Etkileri,” **Ege Akademik Bakış**, 10 (1), İzmir, 2010, s.342

1961-1979 yılları arasında kurulan yatırım ve kalkınma bankaları aşağıdaki tabloda yılları itibariyle verilmiştir.

Tablo 1.5 1961-1979 Yılları Arasında Kalkınma ve Yatırım Bankaları

1960	T.C Turizm Bankası
1963	Sınai Yatırım ve Kredi Bankası
1964	Devlet Yatırım Bankası
1975	Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (DESİYAB)

Kaynak: Öztin Akgüç, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987, s. 20

Yukarıda belirtilen makro hedeflere erişmek için de, gerekli görülen hallerde bazı küçük bankalar tasfiye edilirken, ülkedeki holding bankacılığı ön plana çıkmıştır³³. Ayrıca, devlet tarafından yatırımları yönlendirmek amacıyla bir yatırım bankası da kurulmuştur. Ancak 1980 askeri müdahalesine kadar geçen bu sürede, Türk bankacılık sektörünün bugünkü anlamda sağlıklı bir yapıya kavuşmuş olduğunu da ile sürmek güçtür. Her ne kadar, bankalar açısından öngörülen hedefler doğru tespit edilmiş olsa da, Türk bankacılığı gerek ülkedeki tasarrufun artırılması ve sanayiye yönlendirilmesi, gerek kredi piyasasının derinleştirilmesi, gerekse de sermayenin tabana yayılarak kritik sektörlerde kullanılması konularında yeterli seviyeye gelememiştir.

1 Temmuz 1980 tarihinde kredi ve mevduat faizlerinin serbest bırakılmasının ardından hızla gelişen bankerlik sistemi, 1982 yılında banker krizinin yaşanmasına neden olmuştur. Bunun üzerine 1 Ocak 1983’ten itibaren faizler yeniden kontrol altına alınmıştır. 1987’de yeniden serbest bırakılan faizlere, aşırı rekabetten dolayı artan mevduat faizleri nedeniyle 1989’da üst sınır konulmuştur³⁴.

³³ Sumru Bakan, “Türk Bankacılık Kesiminin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri,” **VII. Ulusal Finans Sempozyumu**, İstanbul 2003, s.509

³⁴ Parasız, **Para Banka ve Finansal Piyasalar** s. 131.

Ekonomideki dışa açılma ve mevzuattaki liberalizasyon sonucu bu dönemde yabancı bankaların sayısı hızla artmış ve birçok yeni ticaret bankası kurulmuştur. 1980-1990 döneminde kurulan ticaret bankası sayısı 19 olup, bunlardan 8'i yabancısıdır. Bu dönemde, ayrıca dördü yabancı sermayeli olmak üzere 8 kalkınma ve yatırım bankası kurulmuştur. 1980-1990 döneminde, Türkiye'de yabancı bankaların sayısı artarken, Türk bankaları da yurt dışına açılarak şube veya temsilcilik açmış, banka kurmuş veya kurulu bankalara iştirak etmiştir. Yukarıda da ifade edilen 1982 sonunda başlayan banker krizi, 1983 ve 1984'te altı milli bankanın faaliyetine son verilmesine neden olmuştur. Bu çerçevede, 1983'te Hisarbank, İstanbul Bankası ve Ortadoğu İktisat Bankası (ODİBANK) zorunlu olarak T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiş, İşçi Kredi Bankası'nın ise faaliyetine son verilmiştir. 1984'te ise, İstanbul Emniyet Sandığı T.C. Ziraat Bankası ile birleşmiş, Türkiye Bağcılar Bankası'nın da bankacılık faaliyeti sona erdirilmiştir.

1982'den sonra ise bankerler borçlarını ödeyemeyerek bir bir batmaya başlamışlardır³⁵. Öyle ki bir ara sayıları 1000'i bulan bu bankerlerin tam olarak tasfiyesi ancak 2005 yılında alınan bir mahkeme kararıyla sağlanabilmiştir. Bu anlamda da, bankerler yalnızca halkın tasarruflarını kendilerine çıkar sağlamak amacıyla kullanmalarından ötürü halkı mağdur etmekle kalmamışlar, aynı zamanda ülkedeki bankacılık sektörünün de imajı açısından bir darbe vurmuşlardır. Bugün bile tartışılan 24 Ocak kararları, bir yandan Türkiye'deki bankaların dışa açılmasına, işlem ve kredi hacimlerini arttırmalarına, yabancı sermaye girişiyle birlikte çağdaş bankacılık yolunda adımlar atmalarına neden olsa da, öte yandan söz konusu reformların birdenbire denetimsiz kıldığı piyasada bankaların plansız biçimde büyümesine de yol açmıştır. Hatta bu durum, günümüze kadar devam eden bazı yapısal sorunların da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Öyle ki 1994 ve 2001 yılında gerçekleşen ekonomik krizler sonrası birçok Türk bankasının krizden ciddi anlamda etkilenmesi ve bazı bankaların da batması ya da tasfiye edilmesi büyük ölçüde bu dönemde gerçekleşen plansız büyümenin sonuçlarından birisidir.

³⁵ Aylin Çiğdem Köne, "Para-Sermayenin Yeniden Yapılandırılması: Türk Özel Bankacılık Sektörü Örneği," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, İstanbul, 2003, s.238.

Öte yandan söz konusu reformların ardından ve bunlarla bağlantılı olarak Türkiye ekonomisinin dünyaya entegre olması ve bunun yanında kaydedilen istikrarlı büyüme oranları Türk bankacılık sektöründe de ciddi bir gelişmeye neden olmuştur. Tabii bu gelişmenin çeşitli sonuçları finansal açıdan hissedilmeye başlandığında ise, sektörün yapısında meydana gelen en önemli değişikliklerden biri kamu bankalarının payındaki azalma olmuştur. Bunun yanı sıra, mevcut bankaların toplam aktiflerinde ve kârlılık oranlarında büyük artış görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla yukarıda sözü edilen gelişmelerin bir sonucu olarak, 1998 yılına gelindiğinde bankacılık sektörünün mali sektör içindeki payı (Merkez Bankası dahil olmak üzere) % 90'ın üzerine çıkmıştır. Bir diğer deyişle yaklaşık son 15 yıllık süreçte artık Türkiye'deki bankacılık sektörü hem hak ettiği konumu kazanmaya başlamış hem de özellikle 2001 krizinden sonraki süreçte, yaşanan şoklara rağmen köklü bir yeniden yapılanma ve hızlı bir büyüme performansı sergilemiştir. Öyle ki, uygulanan kapsamlı yeniden yapılanma programının da olumlu etkisiyle 2002 yılında toplam aktiflerin gayrisafi milli hasılaya olan oranı % 57 iken, aynı oran 2010 yılı itibarıyla yüzde 100'e yükselmiştir. Artık daha çok denetim altında ve daha geniş yapılanmalara da önem veren bir bankacılık sektörünün öne çıkmasıyla birlikte, "hazine bankacılığı" denilebilecek bir yapıdan daha geniş tanımıyla geleneksel bankacılık yapısı ile kendi kulvarında etkisini iyice arttırmaya başlamıştır.

Bankacılığın Türk finansal sektörü içerisinde en büyük oyuncu olmasının yanı sıra en geniş anlamıyla sektörün 2011 Mart sonu itibarıyla durumu aşağıdadır;

Finansal sektörün aktif büyüklüğü artış trendini devam ettirmiş ve Mart 2011 tarihi itibarıyla 1,4 trilyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bankacılık kesiminin finansal sektördeki ağırlığı değişmezken finansal sektör bileşenlerinin genelindeki büyüme devam etmiştir. Menkul kıymet aracı kuruluşlar aktifinde ise 0,5 puanlık küçülme gerçekleşmiştir.

Tablo 1.6 Finansal Sektörün aktif büyüklüğü

(Milyar TL)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Mar.10	Ara.10	Mar.11	% Dağ.
TCMB	74,1	76,5	74,7	90,1	104,4	106,6	113,5	110	112,1	128,4	139,7	9,9
Bankalar	212,7	249,7	306,4	406,9	499,7	581,6	732,5	834	860,5	1.007,0	1.046,0	77,2
Finansal Kiralama Şir.	3,8	5	6,7	6,1	10	13,7	17,1	14,6	14,3	15,8	15,8	1,2
Faktoring Şirketleri	2,1	2,9	4,1	5,3	6,3	7,4	7,8	10,4	11,1	14,5	14,4	1,1
Tüketici Fin. Şirketleri	0,5	0,8	1,5	2,5	3,4	3,9	4,7	4,5	4,5	6,1	6,4	0,5
Varlık Yönetimi Şir.	v.y.	v.y.	v.y.	v.y.	v.y.	0,2	0,4	0,4	0,4	0,7	0,73	0,1
Sigorta Şir.*	5,4	7,5	9,8	14,4	17,4	22,1	26,5	33,3	32,6	31,0	35,1	2,4
Emeklilik Şir.	0	3,3	4,2	5,7	7,2	9,5	12,2	15,7	16,5	17,8	17,8	1,4
Emeklilik Yat. Fonları		0	0,3	1,2	2,8	4,6	6	9,1	9,7	11,7	11,7	0,0
Men. Kıy. Ara. Kur. **	1,0	1,3	1,0	2,6	2,7	3,8	4,2	5,2	6,4	8,0	7,5	0,9
Men. Kıy. Yat. Ort.**	0,1	0,2	0,3	0,5	0,5	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,1
Men. Kıy. Yat. Fon.**	9,3	19,9	24,4	29,4	22	26,4	24,0	29,6	28,9	29,7	33,2	2,3
Gayrimen. Yat. Ort.**	1,1	1,2	1,4	2,2	2,5	4,1	4,3	4,7	4,7	5,1	13,9	0,4
Gir. Serm. Yat. Ort. **	0	0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0
Portföy Yön. Şir.***, ****	5,8	17,8	24,5	30,2	26,0	31,2	30,7	40	41,3	44,9	48,1	3,4
Toplam	315,9	382,8	455,2	591,5	697,8	806,5	972,4	1.096,7	1.127,4	1.303,8	1373,8	100

Kaynak: , BDDK, Finansal Piyasalar Raporu, 2011,

http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/8890e-ylulfr_22.12.09_33docx.pdf, 22.04.2011, s.15

Mart 2011 itibarıyla toplam kuruluş sayısı 425 adet olup finansal sektörde faaliyet gösteren bankaların sayısı küresel sermayeli iki mevduat bankasının tek çatı altında birleşmesi nedeniyle 48'e gerilemiştir. Finansal kiralama şirketlerinin sayısında intibak süreci ve finansal şartlara uyum sağlayamamaktan kaynaklanan azalmanın Mart 2011'de sona erdiği tespit edilmiştir. Faktoring şirketi sayısı 2 adet azalırken, bireysel

emeklilik şirketi sayısı 2 adet, gayrimenkul yatırım ortaklıkları sayısı 6 adet, girişim sermayesi yatırım ortaklıkları sayısı ise 2 adet artmıştır.

Tablo 1.7 Finansal Sektörde Faaliyet Gösteren Kuruluşlar

Adet	2005	2006	2007	2008	2009	Mart '10	Eylül '10	Aralık '10	Mart '11
Bankalar	51	50	50	49	49	49	49	49	48
<i>Mevduat</i>	34	33	33	32	32	32	32	32	31
<i>Katılım</i>	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<i>Kalkınma Yatırım</i>	13	13	13	13	13	13	13	13	13
<i>Yerli Özel</i>	26	21	18	16	16	16	16	16	16
<i>Kamu</i>	8	8	9	9	9	9	9	9	9
<i>Küresel Sermaye</i>	17	21	23	24	24	24	24	24	23
Finansal Kiralama	84	81	68	50	47	47	47	35	35
Factoring	88	86	86	81	78	80	78	76	74
Tüketici Finansmanı	9	9	9	10	10	10	10	11	11
Varlık Yönetimi	4	5	5	5	6	6	6	6	6
Finansal Holding Şirketleri	0	0	0	3	3	3	3	3	3
Sigortacılık	46	47	51	62	55	57	57	57	58
<i>Bireysel Emeklilik</i>	11	11	11	12	13	14	14	14	16
<i>Reasürans</i>	1	1	1	2	1	1	1	1	1
<i>Diğer Sigortacılık</i>	34	35	39	48	41	42	42	42	41
Menkul Kıymet Aracı Kuruluşları	101	100	104	104	103	103	103	103	103
Menkul Kıymet Yatırım Ort.	26	30	33	33	33	33	33	31	31
Gayrimenkul Yat. Ort.	10	11	13	13	14	14	15	18	24
Girişim Sermayesi Yat. Ort.	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Portföy Yönetim Şirketleri	19	19	19	19	23	23	24	28	28
Toplam Kuruluş Sayısı	440	440	440	437	423	427	427	419	425

Kaynak: , BDDK, Finansal Piyasalar Raporu, 2011,

http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/8890e-ylulfr_22.12.09_33docx.pdf, 22.04.2011, s.18

Bankacılık hizmetlerinden yararlanan kişi sayısı finansal sektöre erişim kanallarının genişlemesi ile artışını sürdürmüştür. Bankacılık sektöründe 2010 Aralık-2011 Mart döneminde 144 adet yeni şube faaliyete geçmiş; buna paralel olarak

sektördeki personel sayısında da bir artış görülmüştür. Bankaların alternatif dağıtım kanalları istikrarlı büyümesini Mart 2011’de de devam ettirmiştir.³⁶

1.3 Bankaların Fonksiyonları

Bankalar, çeşitli yollarla elde ettikleri mevduatı, bazı kişi ve kuruluşlara kredi şeklinde tahsis eden; sermaye, para ve kredi ile ilgili her türlü işlemi yapan mali araçlardır. Ticari kuruluşlar oldukları için temel hedefleri, karlarını azami hale getirmektir. Ancak bu arada yaptıkları faaliyetin mahiyeti icabı kamu yararı açısından önemli sonuçlar doğururlar. Kamu yararına sonuç veren fonksiyonlarından en önemlisi, topladığı fonları en verimli alanlarda kullandırmakla milli gelirin daha hızlı artmasına katkıda bulunmasıdır. Bu fonksiyonları serbest faiz sisteminin mevcudiyeti halinde gerçekleşir. Faizin serbest olmadığı sistemlerde devlet teşvik ve selektif kredi yöntemleriyle bu sonucu elde etmeye çalışır. Diğer önemli fonksiyonlarından biri de yaptığı çeşitli bankacılık hizmetleri vasıtasıyla ekonomik faaliyetlerin daha verimli bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunmasıdır.

Bu anlamda günümüzde bankaların sunduğu hizmetler çok çeşitlenmiştir. Bu hizmetleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür³⁷;

- Kaydi para yaratmak.
- Çeşitli araçlar yardımı ile para yatırma olanağı sağlamak.
- Tasarruf amacıyla biriktirilen ve belirli vadelerle yatırılan fonlara verim sağlamak.
- Firmalara kredi vererek destek olmak.
- Tüketici kredileri ile bireylere destek olmak.
- Senetleri iskonto etmek.
- Çek ve senet tahsilatlarını yaparak; takip ve zamandan kazanç sağlamak.

³⁶ BDDK, **Finansal Piyasalar Raporu**, İstanbul, 2011, s.18

³⁷ Kocaimamoğlu, s. 69.

- Havale işlemleri ile para taşıma külfetini kaldırmak.
- Dış ticaret işlemlerine aracılık etmek.
- Döviz alım satım işlemleri yapmak.
- Teminat mektupları ve harici garantiler ile firmalara ihalelerinde yardımcı olmak.
- Kiralık kasa hizmeti sunmak.
- Menkul kıymet alım satımına aracılık etmek.
- Kredi kartı hizmetleri sunmak.
- Danışmanlık hizmeti vermek.

Genel çizgileri ile bankaların işlevleri bu şekilde sıralanabilmekle beraber, her bankanın yapısal büyüklüğü ve ekonomik çizgisi dahilinde yukarıdaki hizmetlerden daha farklı hizmetler sunduğu veya yukarıda bulunan hizmetlerden bir kısmına daha az önem verdiği görülebilmektedir.

1.4 Bankaların Geleneksel Yapıları

Bankalar ekonomik kararların uygulanmasında etkin araçlardır. Sektörde yıllarca siyasal ya da ekonomik kararlar veri kabul edilerek bankacılık faaliyetleri sürdürülmüştür³⁸. Bankalar mevcut düzenlerinde riskten uzak, yüksek getirilerini elde etmeye devam ettikleri için pazarlama faaliyetleri önemsenmemiş; sadece mevduatların korunması ve kredi faaliyetleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Geleceğe dönük müşteri bağımlılığı yaratma ya da müşteri gereksinimleri de dikkate alınmamış; bu doğrultuda yapılanlar ise çalışanların kişisel bakış açısıyla sınırlı kalmıştır.

Bankalar sadece kendi sunmak istedikleri ürünü sunmuş, başarılarını kredi hacimlerinin artışı ile ölçme yoluna gitmişlerdir. Genel olarak da; müşterileri pazarlama

³⁸ Öztin Akgüç, “Faizlerin Belirlenmesi ve Serbest Faiz Uygulaması”, **Para ve Sermaye Piyasası**, Sayı: 101, 1987, s. 10.

ve satışın hareket noktası olarak değil, amaçlara ulaşmada birer aracı olarak görmüşlerdir. Ancak başta küreselleşme olmak üzere fiyat dışı faktörler, bilgi teknolojisi, tüketici tercihlerindeki değişme ve kalite olgusu gibi değişimler yeni pazarlama anlayışındaki gereklilikleri ortaya çıkaran dinamikler olmuştur³⁹. Yeni rekabet koşulları, kalite bilicinin yerleşmesi, tüketicilerin daha geniş kapsamlı hizmetler beklemeye başlamaları somut mallardan soyuta yönelme ve teknolojiadaki hızlı değişim pazarlamanın yeni boyutu olmuştur.

1.5 Bankalarda Görülen Değişimler

Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma; sektörün geçmiş dönem performansı, mevcut durumu ve muhtemel geleceğine ilişkin yapılan değerlendirmelerde global ölçekte performans düşüşünün söz konusu olduğu ortamlarda gündeme gelmektedir. Dolayısıyla böyle bir sürecin başlatılması düşünüldüğünde üzerinde durulması gereken en önemli hususları; bankacılığın nasıl bir yapıda olması gerektiği, bankaların fonksiyonlarının neler olduğu veya olacağı, bunları etkileyen iç ve dış çevre koşullarının nasıl tanımlanacağı ve yönetileceği oluşturmaktadır. Bu değerlendirmelerden sonra, olması gereken yapı ve fonksiyon düzeyi ile fiili yapı ve fonksiyon durumu arasındaki farkın nasıl ortadan kaldırılacağı, yeniden yapılandırma sürecinden sorumlu olan kişi ya da kurumların politika ve stratejilerini yönlendirecektir. Yeniden yapılandırmada ele alınması gereken bir başka nokta da, yapılandırma sürecinin başında tespit edilen mevcut durumdan ne kadar bir süre içinde hedeflenen konuma gelineceğinin belirlenmesidir. Böyle bir yaklaşım, aynı zamanda yeniden yapılandırmadan sorumlu kişi ya da kuruluşların performansını yansıtan bir özellik taşımaktadır.

Türk bankacılık sisteminin gelişmesi genel olarak 1980’lerde yasal, yapısal ve kurumsal değişiklikler ve gelişmeler şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu düzenlemeler

³⁹ Nazmiye Demir, Dilek Birbil, Nevda Atalay, Şevket Yıldırım, Pazarlamam Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, No: 633, Ankara, 1998, s. 19

temel olarak bankacılığın daha verimli çalışması ve bankacılıkta rekabetin teşvik edilmesi yönünde olmuştur.

Bankalarda yaşanan bu değişimin nedenlerini içsel ve dışsal etkenlere bağlı olarak incelemek mümkündür.

1.5.1 Değişimi Etkileyen Dışsal Etkenler

Bankalarda yaşanan değişimlerin nedenlerinden dışsal etkenler aşağıda ki gibidir⁴⁰;

- Politik, ekonomik gelişmeler
- Hukuki düzenlemeler
- Teknolojik değişimler
- Uluslararası eğilimler

İkinci Dünya Savaşından sonra finans sektörüne bağlı piyasaların iş hacimlerinin büyümesi, beraberinde bankaların fonksiyonlarını da artırmıştır. Gelişen parasal işlemler ve şirketleşmenin giderek önem kazanması; sanayi, ticaret ve bankacılık kesimlerinin bütünleşmelerini sağladığı gibi, kredi-mevduat gibi dengelerin de yeniden kurulmasına neden olmuştur. Ekonomik değişimler, bankacılıkta yapısal ve işlevsel değişikliklere yol açmış, genel ekonomik yapının gereklerine göre banka hizmetleri şekillenmiştir⁴¹.

Bankacılık sektörünün gösterdiği gelişme trendi ve içinde bulunduğu durum, bankacılık faaliyetlerini de beraberinde etkilemiş ve geliştirmiştir. Bankacılık sistemin

⁴⁰ İsmail Canseven, Bankacılıkta Pazarlama, **Yüksek Lisans Tezi**, T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para-Banka Anabilim Dalı, İstanbul, 199, s.23

⁴¹ Özcan Güven, **Bankacılık ve Mali Kurumlar**, Dağıtımçılık Yayıncılık Ltd. Şti., İzmir, 1981, s. 149

ekonomik ve yasal düzenlemeler karşısındaki esnekliği, teknolojik yeniliklerin banka sistemi üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri (maliyet ve rekabet artarken, hız ve verimliliğin yükselmesi gibi), kamuoyunun bankacılık sistemine bakış açısı, banka faaliyetlerini ve çalışma biçimini değiştirmiştir. Örneğin II. Dünya Savaşından sonra. Bankalar kamuoyunun gözünde sadece paralarını güvenle sakladıkları kasa gibi görülmekte ve bankacıların prestiji sağladıkları güvence ile ölçülmekteydi. Oysa günümüzde özellikle 1990’lardan itibaren bankaların saygınlığı: düşük komisyon ve ücretlerle, yüksek kaliteli kredilerle, eğitilmiş personel ve temiz hizmetlerle, kişiye özel hizmetlerle ve banka yönetiminin risk yönetimindeki başarısı ile ölçülmektedir.

1970’li yılların başından itibaren hayat standartlarının yükselmesi, halkın gelir düzeyinin artması; banka alışkanlıklarının toplumun daha geniş kitlelerine yayılmasını sağlamış, bankalar “tercih edilir“ olma yönünde rekabete başlamıştır. Bu yıllar aynı zamanda, dünya ekonomisine kararsız bir dengenin hakim olması, esnek kur sistemine geçiş, petrol krizinin yol açtığı faiz değişimleri ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların artması nedeniyle; bankacılık sektöründe müşteri beklentilerine cevap verme ve akılcı politikalara yönelmeyi de beraberinde getirmiştir. İşgücü maliyetlerinin artması kâr marjlarını düşürmüş, kârı artırmak için bankalar çalışma alanlarını genişletmek zorunda kalmıştır. Bankacılık alanındaki değişimlerin bir diğer etkeni de; finans sektöründeki artan rekabettir. Bankaların genişleyen faaliyet alanları nedeniyle, finans sektöründeki tüm rekabet öğeleri bankaları da etkilemiştir. Çeşitli finans kurumları ve birliklerin oluşması, bazı kurumların banka işlemleri yapmaya başlaması Finansal pazarlarda rekabet edebilmek için bankalar, teknolojik gelişmeleri de yakından takip etmek zorunda kalmış, teknolojinin hızlı değişimi bir yandan sunulan hizmetin hızını ve kalitesini artırırken, bir yandan da değişim süreçlerini hızlandırmıştır⁴².

Bu gelişme ve değişmelerin yanı sıra, teknolojinin gelişmesi ve bankacılığın giderek uluslararası nitelik kazanması bankaların sunduğu finansal hizmetlerin yeniden

⁴² Tim Hindle, "New Rules For Bank Competition", **The Banker**, 1980, s. 91.

tanımlanmasını gerektirmiştir. Örneğin faktoring, swap, vb. yeni finansal hizmetlerin sunulması, bu kavramların kanunlar çerçevesinde tanımlanmasını gerektirmekte ve yapılan bu düzenlemeler ile bankaların faaliyetleri de değişmektedir. Diğer taraftan para piyasaları ve mevduata dayalı olmayan finansal kurumlar arasındaki artan rekabet yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca rezervler üzerinden yapılan faiz ödemeleri ve aktif-pasif yapısına ilişkin ortaya konulan kurallar, bankaların faaliyetlerinin zaman içinde yasal düzenlenmesini gerektirmektedir.

Serbestleşmeye doğru giden bankacılık sektöründe, mevzuatlarla ilgili düzenlemeler de bankaların işlevlerini gözden geçirmelerine neden olmuştur. 1930’lu yıllardaki depresyon nedeniyle getirilen sıkı önlemler, zamanla kaldırılmış, demografik, ekonomik ve sosyal etkenlere göre yeni mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır. Zamanla mevzuat değişmelerinden etkilenen bankacılık sektörü, getirdiği tekliflerle kamu otoritesini etkiler duruma gelmiştir.

1.5.2 Değişimi Etkileyen İçsel Etkenler

Dışsal etkenler bankaların iç yapılarına da etkide bulunmaktadır; rekabetin ve faaliyet giderlerinin artmasının; banka kâr marjlarını düşürmesinde olduğu gibi. Bu doğrultuda maliyet muhasebesi önem kazanmıştır.

Bankalarda değişimi etkileyen içsel etkenler açısından en önemlisi, müşterinin banka işlevlerinin temelini oluşturduğu düşüncesinin yaygınlaşmasıdır. Bu doğrultuda; yeni hizmet geliştirme, hizmet farklılaştırması gibi kavramlar giderek ön plana çıkmıştır⁴³. Geniş bir alana yayılmış olan müşteriler düşünüldüğünde tüm müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması olanaksızdır. Bu da bankaları pazarı bölümlendirmeye, şube sayısını artırmaya ve yeni dağıtım şekilleri uygulamaya itmiştir.

⁴³ Robert F. Benzer, "Retail Banking In The 80. s-A Smaller Slice of a Bigger Pic", **Bank Marketing**, December, 1979, s. 21

Artan rekabet, bankaların örgüt yapılarının önem kazanmasını sağlamıştır⁴⁴. Devamlı değişen müşteri istek ve beklentileri ise, pazar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmayı gerektirmiş, bu durum da pazar araştırmasının önemini artırmıştır. Kısaca; bölge bankacılığından çok uluslu bankacılığa geçen sektörde rekabet artmış; uyum için, "hayatta kalmak" için yeni yapılanmalar zorunlu hale gelmiştir. Rakiplerin takibi kadar, hizmetin dağıtımı, fiyat-maliyet dengesi, tutundurma ve halkla ilişkiler, müşteri istekleri de önem kazanmıştır. Müşteri talebine dönük hizmet farklılaştırması neticesinde; "müşterinin bankası" olabilmek ve 1980'li yıllar sonrası serbest piyasa ekonomisi ile artan bankacılık işlevlerini uzmanlaşarak uygulamak bankacılığın temel taşları olmuştur. Gelişen uluslararası pazarlar yurtiçi ticaret de olduğu kadar, dış ticaret işlemlerinde de bankaların varlığını zorunlu hale getirmiştir. Müşteri memnuniyet ve sadakatının artan önemi bankaları müşteri odaklı pazarlama stratejileri uygulama doğrultusunda çalışmaya mecbur hale getirmiş ve bu anlamda özel bankacılık hizmetleri de gelişmeye başlamıştır.

1.6 Banka Türleri

Bankaları kapsamlarına ve faaliyet alanlarına göre iki grupta ele almak mümkündür.

1.6.1 Kapsamlarına Göre Banka Türleri

Kapsamlarına göre bankalar, özel bankacılık, perakende bankacılık, toptan bankacılık, uluslararası bankacılık ve kıyı bankacılığı olarak sınıflandırabilmektedir.

⁴⁴ Niyazi Berk, **Bankalarda Pazara Yönelik Kredi Yönetimi**, Esbank Yayını, İstanbul, 1987 , s. 14

1.6.1.1 Özel Bankacılık

Özel bankacılık (Private Banking) olarak adlandırılan hizmet türü, müşterilerin varlıklarının kişilerin belirlediği risk ve beklentilerine göre özel olarak yönetilmesini ifade etmektedir. Bu uygulamada, banka tarafından müşterinin profili belirlenmek suretiyle, onun ihtiyaç ve yatırım tercihlerine göre kişiye özel alternatif ürünler sunulmaktadır. Bankalar özel bankacılık hizmetini bu iş için özel olarak hazırlanmış şubeler aracılığıyla vermektedirler. Özel bankacılık her türlü standart bankacılık, kiralık kasa ve gişe hizmetleri, repo işlemleri, sabit getirili menkul kıymetler ve yurt içi hisse senetleri alım-satımı gibi yatırım hizmetleri; birikimlerin yabancı para ve menkul kıymetlerde değerlendirilmesi; türev ürünlerde yatırım; kişiye özel tasarlanmış kredi kartları, özel fonlar, kişiye özel hazırlanmış mevduat ürünleri ve opsiyon stratejileri gibi ürün ve hizmetleri kapsamaktadır. Türkiye’de özel bankacılıkta genelde 250 bin TL üstü varlığa sahip müşteri kitlesi hedeflenmektedir. Türkiye’de özel bankacılık hizmeti veren bankalar aşağıda ki gibidir⁴⁵;

- Akbank Özel Bankacılık
- Denizbank Özel Bankacılık
- Finansbank Özel Bankacılık
- Garanti Masters Özel Bankacılık
- HSBC Özel Bankacılık
- İş Bankası Özel Bankacılık
- TEB Özel Bankacılık
- Yapı Kredi Kişisel Bankacılık
- Yapı Kredi Özel Bankacılık

⁴⁵Özel bankacılık nedir? Özel bankacılık hizmeti veren bankalar,
<http://www.tuketicifinansman.net/2009/09/ozel-bankacilik-nedir-ozel-bankacilik.html>, 09.04.2011

1.6.1.2 Perakende Bankacılık

Bu bankacılık türü, bireyler ve KOBİ'ler ile gerçekleştirilen, mevduat kabulü ve kredi sağlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu işlemlerin her biri küçük tutarlı olup, toplamda geniş hacimlidir⁴⁶.

Tüketicilere yönelik perakende bankacılık ürünleri, cari işlemler hesabı (current accounts), yatırım amaçlı mevduat hesabı (deposit accounts), tüketici kredileri (consumer term loans), kredi kartları, mortgage kredileri, yatırım fonları vb.'dir. KOBİ'lere yönelik perakende bankacılık ürünleri ise, cari hesap, vadeli kredi (term loans) ve kredi limitlerinden (credit lines) oluşmaktadır. Bu ürünlere ilave olarak perakendeci bankalar küçük işletmelere yönelik leasing vb. ürünler de sunmaktadırlar. Bu hizmetlerin karşılığında banka, faiz ve ücret geliri sağlamaktadır⁴⁷.

Perakende bankacılık, faaliyetlerini küçük hacimli olarak küçük işletme ve bireyler için gerçekleştiren ve çok geniş toplum kesiminin finansal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bankacılıktır⁴⁸.

1.6.1.3 Toptan Bankacılık

Bu bankacılık hizmetlerinde, perakende bankaların aksine, toptan bankacılık kapsamında az sayıda fakat yüksek hacimli işlemler gerçekleştirilmektedir⁴⁹. Kapsam olarak kurumsal bankacılık hizmetlerini içermektedir. Finansal olmayan işletmeler, finansal nitelikli işletmeler (sigorta kuruluşları) ve hükümetin bazı kurumlarının faaliyetlerini de kapsam dahiline almaktadır. Bu kategoriye göre ayrıca, banka dışı

⁴⁶ Kent Mathews and Jhon Thompson, **The Economics of Banking**, John Wiley&Sons Ltd, 2005, 55

⁴⁷ Ali Ceylan, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Yayınları, 8. Baskı, Bursa:2003, s.343

⁴⁸ M.K. Levis, K.L. Davis, **Domestik And İnternational Banking First Published**, Philip Allen, London, 1987, S.54

⁴⁹ Mathews and Thompson, s.56.

finansal kurum olarak kabul edilen leasing, forfaiting ve factoring kuruluşları da girmektedir⁵⁰.

Toptan bankacılık tanım olarak, bankalar ya da diğer finansal kurumlar arasındaki çift yönlü aktiviteleri ifade etmektedir. Kıta Avrupası'nın bankacılık ağırlıklı finansal sisteminde, evrensel banka grupları arasındaki likidite aktarımı toptan bankacılığın en önemli bileşenidir ve bu gruplar tüm finansal hizmet faaliyetlerinin büyük bir bölümünü kontrol etmektedir⁵¹.

Toptan bankacılık, müşterilerden gelen büyük miktartlı kredi taleplerini karşılamak üzere, başka şirketlerden ve uluslararası para ve sermaye piyasalarından büyük hacimli fonlar temin eden, müşterileri ile yakın ilişkileri bulunan, az sayıda şube ve uzman personel ile çalışan ve müşterilerini daha çok büyük şirketler, hükümetler ve hükümet kuruluşlarının oluşturduğu bankacılık olarak tanımlanabilmektedir⁵².

1.6.1.4 Uluslararası Bankacılık

Uluslararası bankalar, yabancı müşterilerine mahsup hesabı (payment accounts) ve kredi fırsatları gibi finansal hizmetler sunan kuruluşlardır. Söz konusu yabancı müşteriler bireyler ya da şirketler olabilmekte, böylece her uluslararası banka iş yaptığı kişiler ile kendi çalışma prensiplerini oluşturabilmektedir. Uluslararası bankalar ile çalışan firmalar, kendi faaliyetlerini uluslararası ölçeğe taşımak konusunda bu bankalardan destek alabilmektedirler. Bireylerin uluslararası bankalarla çalışmaları ise birkaç nedene bağlı olmaktadır: Bunlardan biri, gelirlerin uluslararası bankalarda gizlenmesi suretiyle vergiden kaçınmaları, diğeri ise, uluslararası bankaların ulusal faiz dalgalanmalarından daha az etkileneceği ve daha güvenli olacağı düşüncesi, (net –brüt

⁵⁰ Ceylan, **a.g.e.**, s.343- 344.

⁵¹ I. Cabral, F. Dierick, J. Vesala, "Banking Integration in the Euro Area", **ECB Occasional Paper Series**, No.6, Aralık 2002, s.11.

⁵² Neil Murpy, **A Study Of Wholesale Banking Behavior**, Federal Reserve Bank Of Boston, 1969, S.1

karşılaştırması) uluslararası bankalar tarafından mevduata verilen daha yüksek faizler olarak sıralanabilmektedir⁵³.

Ticari bankacılığın banka müşterilerinin, (mudiler ve / veya kredi alanlar) yurt dışında olması durumunda “uluslararası” özellik kazanacağı kabul edilmektedir. Uluslararası finans merkezlerinde faaliyet gösteren dünya üzerinde yaygın bir şube ağı olan işlem hacmi itibari ile yerli ve yabancı müşterilere toptan veya perakendeci bankacılık hizmetleri sunabilen bankalar uluslararası banka olarak kabul edilmektedir. Uluslararası bankacılık ağı ülke dışında şube veya temsilcilik açılması ticari banka kurulması, konsorsiyum banka oluşturulması veya muhabir bankacılık ilişkileri oluşturulabilmektedir. Citibank ve HSBC uluslararası bankalara örnek olarak gösterilebilmektedir.

1.6.1.5 Kıyı Bankacılığı

Kıyı Bankacılığı, ülke dışından temin edilen fonların yine o ülke dışında kullandırılmasını amaçlayan bir bankacılık türüdür. Bu tip bankalar genellikle serbest bölgelerde faaliyet göstermektedirler. Kıyı Bankalarının bulundukları ülkedeki banka kurallarına uyma zorunlulukları yoktur, ayrıca bu bankalar bulundukları ülkede mevduat toplayamazlar. Bu bankaların döviz hesaplarına bir kısıtlama konulamaz ve gelirleri vergilendirilemez⁵⁴.

Ülke dışından sağlanan fonlar ile yine ülke sınırları dışındaki müşterilere fon aktarımı faaliyetlerini yerine getiren kıyı bankaları, yerli veya yabancı kişilerin yabancı para cinsinden işlem yapabildikleri bankalardır. Bu bankaların doğusu 1950’li yıllarda batı ve doğu bloğu ülkeler arasında oluşan pazarlarda finansman ihtiyacından kaynaklanarak doğmuştur.

⁵³ Uluslararası Bankacılık Hizmetleri, <http://www.yenimakale.com/uluslararasi-bankacilik.html>, 24.04.2011.

⁵⁴ <http://muhasibeturk.org/ecopedia/394-k/3077-kiyi-bankaciligi-nedir-ne-demek-anlami-tanimi.html>

Kıyı bankacılığı merkezlerinin bulunduğu ülkelerde vergi avantajı nedeni ile sadece yapılan işlemlerin muhasebesi tutulurken, işlem yaptıkları ülkelerde fon toplama ve kredi verme işlemleri gerçekleştirmektedirler. Kıyı bankacılığı uygulamalarının yaygın olduğu merkezlerin başında, Angola, Bahreyn, Bahama Adamları, Bermuda, Güney Kıbrıs, Singapur, Malta ve Türkiye gelmektedir.

Kıyı bankacılığı, banka türü açısından Off-shore bankacılık olarak bilinmektedir. Denetim ve vergilendirmenin en az düzeyde olduğu yerlerde konvertibl paralar üzerinden işlem yaparak, çok uluslu şirketlere ve uluslararası girişimlere hizmet veren bankalardır. Euro-kredi sendikasyonları, yabancı tahvil ihraçları, faiz ve para swapları, fon yönetimi, leasing, faktoring, forfaiting, altın ve döviz işlemleri başlıca faaliyet alanlarıdır⁵⁵.

Kıyı bankaları özel bir banka olmayıp, temel olarak diğer bankalar gibi mevduat toplamakta, kredi vermekte ve güvene dayalı işlemler yapmaktadır. Kıyı bankalarını diğer bankalardan ayıran özelliklerin başlıcaları aşağıdaki gibidir.

· Kıyı bankaları bulundukları ülkede geçerli olan para birimi dışındaki bir para birimi ile işlem yaparlar.

· Kıyı bankaları şart olmasa da esasen yerleşik olmayan kişiler ve kurumlarla işlem yaparlar.

· Kıyı bankaları genellikle yurt içi finans piyasasının tabi olduğu yasaların, sınırlamaların ve kontrollerin çoğundan muaftır.

⁵⁵ Yavuz Akbulak, Emre Kavaklı, Ayça Tokmak, **Kayıp Yıllar, Türkiye’de 1980’li Yıllardan Bu Yana Kamu Borçlanma Politikaları ve Bankacılık Sektörüne Etkileri**, Beta Yayınları, No. 1516, 1.B., İstanbul: 2004, s.83

· Birçok kıyı bankacılığı merkezlerinde çok sıkı biçimde sır saklama ilkesi uygulanmaktadır.

Kıyı Bankacılığının gelişmesinde, bu bankalara tanınan serbestlikler oldukça önemlidir. Genel olarak bu serbestlik ve muafiyetler aşağıdaki gibidir.

- Faiz oranlarının belirlenmesinde serbestlik.
- Belli bir likidite, disponibilite oranı uygulanmaması, munzam karşılık yatırılmaması.
- Dolaysız vergi olarak alınan gelir veya kurumlar vergisinin kaldırılması ya da çok düşük seviyelere çekilmesi.
- Bankaların müşterilerine ödeyecekleri faizden veya interbank işlemlerinden doğacak faizlerden stopaj kesilmemesi, yurt içi bankaların tabi olduğu kambiyo sınırlamalarına tabi tutulmaması.

Bu avantajlar sayesinde kıyı bankaları klasik bankalara oranla daha düşük maliyetle hizmet verme imkanına sahip olurlar⁵⁶.

1.6.2 Faaliyet Alanlarına Göre Banka Türleri

Faaliyet alanlarına göre bankalar, merkez bankaları, ticaret bankaları, yatırım bankaları, kalkınma bankaları ve katılım bankaları olarak sınıflandırılmaktadır.

⁵⁶ Ali Cimat ve Mahir Taş, Türkiye’de ve Dünyada kıyı Bankacılığı Uygulamaları ve Vergi Cennetleri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Mevzuat Dergisi*, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/02.htm>, 05/04/2011

1.6.2.1 Merkez Bankaları

Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adımlardan birisi, 1930 yılında T.C. Merkez Bankası'nın kurulması olmuştur. Bir merkez bankası kurulması çalışmaları 1920'li yılların ilk yarısında başlatılmış olmasına rağmen, bu dönemde ödemeler dengesi problemleri ve çeşitli mali zorluklar ile karşı karşıya bulunulması nedeniyle bankanın kurulması 1930 yılına kadar mümkün olmamıştır.

1715 sayılı Kuruluş Kanunu'na göre Merkez Bankası, para basmak, paranın değerini korumak, ekonominin genel likiditesini ayarlamak ve bankalara ödünç para vermekle görevli bir emisyon bankası olarak kurulmuştur.

1971 yılına kadar yürürlükte kalan bu kanun, yürürlükte kaldığı süre içinde birçok kez değiştirilerek, bankanın Hazine'ye ve kamu iktisadi teşekküllerine daha fazla kredi vermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Başlangıçta banknot çıkarılmasına ilişkin olarak getirilen sıkı sınırlar, kısa süre sonra genişletilmiş, bankanın temel işlevi, etkin bir para politikası yürütmekten çok, kamu kesiminin finansman açıklarını kapatmak olmuştur. Merkez bankaları, emisyon yetkisine sahip olarak para arzını kontrol eden bankalardır. Bu nedenle merkez bankaları para piyasasını düzenlemek, fiyat istikrarını sağlamak, bankacılık sistemini kontrol etmek, ülkenin altın ve döviz rezervlerini yönetmek gibi önemli fonksiyonlar üstlenmektedirler⁵⁷.

Merkez bankaları genel olarak dört temel amacı gerçekleştirmektedirler. Bunlara⁵⁸;

- Tam istihdamı sağlamak
- Enflasyonu kontrol etmek

⁵⁷ Akbulak v.d., s. 83

⁵⁸ George G. Kaufman, **The U.S. Financial System, Money Markets And Institution**, New Jersey, 1989, s.51-89

- Ekonomik büyümede süreklilik sağlamak
- Ödemeler dengesini sağlamak.

TCMB'nin bu görevleri yerine getirirken başvurduğu yöntemler aşağıda ki gibidir⁵⁹;

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Hükümetle birlikte Türk lirasının içte ve dışta değerini korumak için gerekli tedbirleri almak,
- Kur rejimini belirlemek,
- Zorunlu karşılık ve umumi disponibilite ile ilgili usul ve esasları belirlemek,
- Reeskont ve avans işlemleri yapmak,
- Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,
- Ödeme ve menkul kıymet transferi ve mutabakat sistemleri kurmak ve bunların işlemlerini sağlamak,
- Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak ve mali piyasaları izlemektir.

1.6.2.2 Ticaret Bankaları

Bankacılık sektöründe en çok karşılaşılan banka türü olup, temelde klasik bankacılık faaliyetleri olan mevduat toplama ve kredi verme faaliyetiyle uğraşmaktadırlar. Başlıca fon kaynakları mevduat, kullanılan krediler ve özkaynaklardır⁶⁰.

⁵⁹ Temel Bankacılık Eğitimi, <http://www.tbb-bes.org.tr/tbb/DesktopModules/LessonReqCatalog.aspx?sTab=e-Egitim%20%20Katalogu&back=1> 12. 05. 2011

⁶⁰ Akbulak v.d., s. 82.

Bu bankalar denizaşırı ticaret, sanayi ve tarımın finansmanında önemli rol oynamaktadır. Ticari bankacılık terimi genel olarak mevduat kabul eden kredi kurumları olarak kullanılır. Ticari bankalar, sanayi ve ticaret işletmelerine en kısa vadeli işletme kredisi açmak suretiyle para piyasasında etkileşmektedirler. Ticari bankaların kısa vadeli olarak verdiği işletme kredileri firmaların değişken maliyetlerini karşılamakta kullanılmaktadır. Krediyi veren kurum olan ticaret bankalarının, risklerini azaltıp, kar oranını yükselterek faaliyet göstermeleri gerekmektedir⁶¹.

Ticaret bankalarının en önemli özelliği şube sayılarının az bunun yanı sıra personelinin uzman hizmetlerinin kaliteli, değişime ve yeniliklere uyum sağlayan yapıları dikkat çekmektedir. Ticari bankaların banka sistemi içerisine diğer önemli faaliyetlerinden bir tanesi de kaydi para yaratmalarıdır. Kaydi para, bankaya yatırılan mevduatın kanuni karşılık miktarı düşüldükten sonra tekrar kredi olarak verilmesi sonucunda oluşmaktadır. Kaydi para özellikle çek sisteminin etkin bir şekilde uygulandığı gelişmiş ülkelerde büyük bir role sahiptir.

Ticaret bankaları, fon akımının yanı sıra, birçok bankacılık ürünü ile hizmet sunan kurumlardır. Ülkemizdeki ticaret bankalarına örnek olarak İş Bankası, Akbank, Yapı Kredi Bankası gibi özel bankalar ile Ziraat Bankası, Halk bankası gibi kamu sermayeli bankalar verilebilmektedir.

1.6.2.3 Yatırım Bankaları

Yatırım bankaları, devletlerin ve firmaların uzun vadeli fon ihtiyaçlarını karşılamaları için onların hisse senetleri ve tahviller gibi menkul kıymetler ihraç etmelerine aracılık eden kurumlardır.

⁶¹ Öcal Tezer, Ö.Faruk Çolak, **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 1999, s.76

Mevduat toplama yetkisine sahip olmayan yatırım bankaları, tahvil ihraç etmek ve kredi almak suretiyle elde ettikleri kaynakları kendi nam ve hesaplarına menkul kıymet almak ya da firmalara orta ve uzun vadeli yatırım ve proje kredisi sağlamak şeklinde kullanılmaktadırlar. Yatırım bankaları, yatırım yaptıkları menkul kıymetleri daha sonra halka satmaları nedeniyle literatürde menkul kıymet taciri olarak da adlandırılmaktadır⁶².

Yatırım bankaları büyük hacimli işlemler yapan, endüstriyel kuruluşlara uzun vadede sermaye temini ve under writing (taahhütlü satış) işlemlerini yapan bankalardır. Yatırım bankaları genel anlamda ticaret bankaları gibi çalışmakta olup, bunun yanında şirket birleşmelerine aracılık, emtia ticareti, portföy yönetimi ve yatırım danışmanlığı, finansal kiralama, proje finansmanı nakdi ve gayri nakdi kredi verme, şirketlere mali ve idari danışmanlık yapmak gibi hizmetleri de sunmaktadır⁶³.

Yatırım bankaları, sermaye piyasası yoluyla tasarrufları yatırımlara yönlendirmektedirler. Yatırım bankaları tasarruf sahibiyle yatırımcı arasında aracılık yapmaktır. Bankanın yatırımcı ile tasarruf sahibi arasındaki görevi sadece menkul kıymetin satımı değil, yatırımcıya, yatırım menkul değerler ve finansman kolaylıkları konusunda danışmanlık yapmaktadırlar⁶⁴.

Yatırım bankaları danışmanlık yapmak, yatırımcı ve birikimci iletişim ve eşgüdümünü sağlamak, şirketler arasında birleşme ya da devir işlerinde öneride bulunmak, şirketlerin halka açılmasını özendirmek fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Yatırım bankalarının şubelerinin az olmasına karşı hızlı, etkin hizmet anlayışı, dinamik ve değişime açık yapıları ile günümüzde tercih edilmelerini sağlamaktadır.

⁶² Akbulak v.d., a.g.e., s. 82.

⁶³ Atlan, s.25.

⁶⁴ Tezer ve Çolak, s. 86.

1.6.2.4 Kalkınma Bankaları

Gelişmekte olan ülkelerde yatırım sermaye eksikliğini gidermek ve kalkınmada öncelikli bölgelere finansman sağlamak amacıyla kurulmaktadır. Hükümetler veya uluslararası kurumlar tarafından sağlanan fonlar ve tahvil ihracı yoluyla kaynak temin etmektedirler. Mevduat toplama yetkisine sahip değildirler⁶⁵.

Kalkınma bankalarının mevduat toplama yetkisi yoktur. Kaynaklarını, uluslararası kurumlardan aldıkları krediler ile hükümetten yapılan yardımlarla ve tahvil çıkarak borçlanma suretiyle oluşturmaktadırlar.. Türk Sınâî Bankası A.Ş., Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. ülkemizdeki kalkınma bankalarındandır. Yatırım bankaları fonksiyonlar olarak kalkınma bankalarına çok benzemekte olup, yatırım bankalarının özel tasarrufları yatırımlara aktarmasına karşılık, kalkınma bankaları iç ve dış kamu fonları ile uluslararası mali kurum fonları ve yabancı sermayeyi yatırımlara yöneltmeye çalışmaktadırlar⁶⁶.

1.6.2.5 Katılım Bankaları

Konvansiyonel bankacılık anlayışının dışına çıkarak, faizden uzak kalmak isteyen kesimlerin finansman ihtiyaçlarını karşılamaları, tasarruflarını değerlendirmeleri ve modern bankacılık hizmetlerinden yararlanmaları amacıyla faizle çalışan klasik bankalara alternatif olarak kurulan kuruluşlardır. “Özel Cari Hesap” ve “Katılma Hesapları” adı altında iki yöntemle fon toplayabilen özel finans kurumları, topladıkları bu fonları üretim desteği, bireysel finansman desteği, kar zarar ortaklığı yatırımı, finansal kiralama ve mal karşılığı vesaikin alım-satımı şeklinde kullanılmaktadırlar⁶⁷.

⁶⁵ Akbulak v.d., s. 82-83.

⁶⁶ Tezer ve Çolak, s. 87

⁶⁷ Metin Coşkun, **Sermaye Piyasaları**, Birlik Ofset Yayıncılık, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, 2005, s.111-115

2. BÖLÜM

ÖZEL BANKACILIK VE ÖZEL BANKACILIK ÇEŞİTLERİ

Başta da belirtildiği gibi, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında atmosferinde gerek finans sektörünün gelişimi ve sektörün gitgide karmaşık ve sofistike bir hal alması, gerek ulusal ekonomi anlamında kaydedilen yüksek büyüme oranlarına bağlı olarak ortaya çıkan yeni orta sınıf tüketiciler, gerekse de sektörde artan rekabet bankaların geleneksel faaliyet alanlarını sorgulayıp, yeni ortaya çıkan ekonomik düzene uyum sağlamak için bir dizi önlem almasına yol açmıştır. Dünyada birçok banka gibi bankacılığın en temel faaliyeti olan mevduat toplayıp fon olarak kullandırma etkinliğini birçok banka sürdürse de, bu yeni dönemde ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri özel bankacılık olmuştur.

2.1 Özel Bankacılık

Özel bankacılık; bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucunda ortaya çıkan, çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde teknolojik olanaklardan da yararlanarak, varlık sahibi müşterilerin değişen ve artan gereksinimlerini karşılamaya yönelik bankacılık hizmetleri olarak tanımlanabilmektedir. Özel bankacılık bir taraflıya çeşitlenen ve değişen müşteri profillerinin artan ve farklılaşan talepleriyle bağlantılı olarak daha yoğunluklu ve geniş bir çerçeveye seslenen bir yapıya erişmeye başlamıştır.

Özel bankacılık, büyük miktarda varlıkları elinde bulunduran kişiler için bankalar tarafından sağlanan bankacılık, yatırım ve diğer finansal hizmetleri kapsayan faaliyetler bütünüdür ve "özel" müşteri hizmetlerini ifade etmektedir. Özel bankacılık danışmanları genellikle bireysel bankacılık faaliyetlerini, kitlesel pazar koşulları içerisinde ve kişisel bazda sunmaktadırlar. Özel bankacılık hizmeti veren kurumların bu

anlamda gerçekleştirdiği hizmetler, özel bankacılık bölümü müşterileri için servet yönetimi, tasarruf, miras ve vergi planlaması vb. gibi çeşitli hizmetlerdir⁶⁸.

Özel bankacılık, yüksek varlık sahibi müşterilerin finansal işlemlerine ilişkin yüksek kaliteli hizmet veren bankacılık hizmetleri bütünüdür. Genel anlamda, müşteri portföyü yüksek varlık sahibi bireyler ve aileleridir. Özel bankacılıkta, genellikle sunulan hizmetler; perakende bankacılık işlemleri, servet yönetimi, yatırım danışmanlığı gibi faaliyetlerdir. Pazar bölümlene ve kaliteli hizmet sunan özel bankacılık hizmetlerinin özünü oluşturan bileşenler aşağıda ki gibidir⁶⁹;

- Bireysel müşteri taleplerine göre hizmet
- Müşteri beklentisi ve ihtiyaçları ile bağlantılı hizmet
- Uzun vadeli bir ilişki yönetimi
- Kişisel iletişim
- Yatırım performansı.

Özel bankacılık hizmeti sunan bankalar, yasal durumu tek mülkiyet, tescilli ortaklık, sınırlı ortaklık veya sınırlı hisseli ortaklık olan bankalardır. Özel bankacının spesifik durumu bankanın yükümlülükleri için banka içindeki en az bir sınırsız sorumlu ortağın varlığı ile doğrulanmıştır.

Özel bankacılık, özel müşterilerine onlara özel çözümler sunduğu bankacılık hizmetlerinin temel adıdır. Özel bankacılık faaliyeti adı altında verilen hizmetleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür⁷⁰:

⁶⁸ Article - What is Private banking <http://www.offshore-services.biz/corporate-training-tools-templates/article-what-is-private-banking.html>, 24.05.2011

⁶⁹ Philip Molyneux, **Private Banking In Europe** – Getting Clients & Keeping Them SBARD, University Of Wales Bangor, **Hen Goleg, College Road**, Bangor, Gwynedd LL57 2DG, United Kingdom, s.2

⁷⁰ Özel Bankacılık, <http://www.kredibanka.info.tr/ozelbankacilik/index.html>, 14.05.2011

- Krediler
- Yatırım Ürünleri
- Emeklilik
- Sigorta
- Portföy Yönetimi

Özel bankacılık, bankalar tarafından kıymetli aktifleri olan bireylere verilen bankacılık, yatırım ve diğer mali hizmetleri anlatan bir terimdir. “Özel” denmesinin nedeni, müşteri hizmetlerinin, özellikle sınırlı sayıda çalışan danışmanlarıyla, toptan perakende (kitle Pazar) bireysel bankacılıkla kıyaslandığında daha kişisel anlamda hizmet vermesidir. Bunun, tüzel kişiliği olmayan bir kuruluş olan özel bankayla karıştırılmaması gerekmektedir⁷¹.

Bir kurumun özel bankacılık bölümü şu hizmetleri vermektedir⁷²:

- **Danışmanlık hizmetleri:** Bu hizmetler kapsamında, mali alanda etkin ve bilgili olan müşteriler, kendi servetleri üzerinde kontrolü ve yönetimi sağlama konusunda çok isteklidirler. Danışmanlık hizmetleri bu ihtiyacı karşılamak için geliştirilmiştir. Özel bankacılar istatistiklere ve yatırımla ilgili araştırmalara ulaşır, bu yatırım olanaklarını müşteriye aktarmaktadırlar. Bu anlamda araştırma yeteneği oldukça önemlidir.

- **Offshore hizmetleri:** Tedarikçiler varlıklarını yargı yetkisiyle genişlettikçe, onlara vergi planlama ile ilgili daha geniş offshore hizmetleri sağlanmaktadır. Gittikçe artan önemli ürün ve hizmet alanları, krediler ve kanuni yapılarıdır.

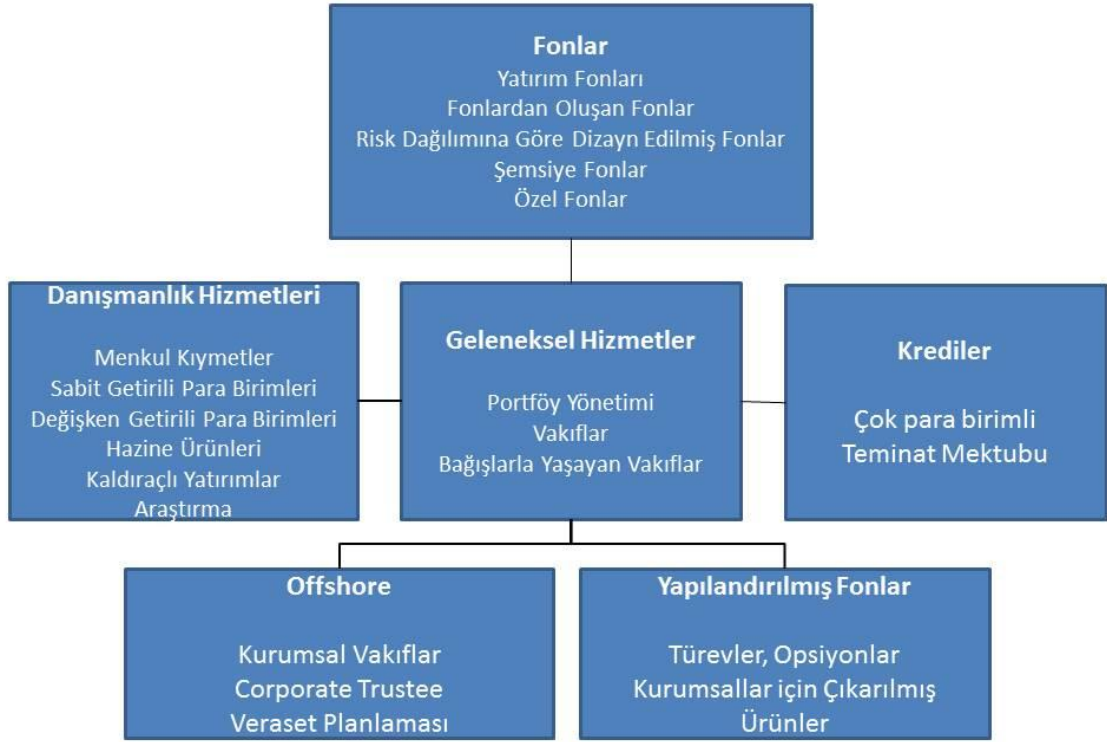
- **Yapılandırılmış ve spesiyalist ürünler:** Belirli bir özel servet ölçüsünde, bireylerin türev ürünleri (derivative) gibi yapılandırılmış ürünlere ulaşma

⁷¹ Oğuzhan Erdoğan, “Global Private Banking”, International Banking Course, **Marmara University**, 2009, s.2

⁷² Lucy Weldon, **Private Banking; A Global Perspective**, Books.34, 1997,s 38

imkânı bulunmaktadır. Ayrıca müşterilere, blok satış ve özel amaçlı fonlarda, yüksek oranda seçici yatırım olanakları sağlanmaktadır.

- **Ödünç verme hizmetleri:** Bu hizmetler genellikle teminata dayalı verilir ve çoklu para birimi olanaklarını, kredi mektubunu (akreditif) ve ihtiyaç duyulan kefilleri içermektedir.
- **Diğer hizmetler:** Çok sıklıkta bulunmamakla birlikte, zanaat gibi son derece uzmanlık gerektiren alanlarda danışmanlık hizmeti verilebilmektedir.



Şekil 2.1 Özel Bankacılık Hizmetleri

Kaynak: Oğuzhan Erdoğan, **Global Private Banking**, International Banking Course, Marmara University, 2009, s.3

2.2 Özel Bankacılığın Tarihçesi

Özel bankacılık ile ilgili tarihsel gelişim süreci aşağıdaki gibidir⁷³;

Özel bankacılığın tarihçesi M.Ö. 2000'lere kadar uzanmaktadır ve Babil'de gelişmiştir. Özel bankacılıkla ilgili bulunan ilk kayıt, Babil'deki IGIBI Bankası'dır ki bu banka sonradan tapınaklar tarafından tekelleştirilmiştir. İki yüzyıl sonra Yunanistan'da özel bankalar ve hükümet, faiz karşılığı para vermeyi, akreditifi, para değişimini ve faiz karşılığı bankaya para yatırmayı özelleştirmiştir.

Eski Roma'da Augustus Q.V. imparatorluğun bankacılık işlerini tekelleştirinceye kadar, bankacılık, tamamıyla kanunlar tarafından denetlenen özel bir teşebbüstü. Roma İmparatorluğu'nun düşüşünden sonra, para işleri tekrar zengin sınıfın himayesine geçmiş ve bu kişiler sekizinci yüzyılın sonuna kadar devam eden "yoksulluk bankalarını kurmuşlardır. Sekizinci yüzyıldan on üçüncü yüzyıla kadar bankacılık kiliseler tarafından tekelleştirilmiştir.

Orta Çağ'da ticaretin gelişmesiyle bankacılık, çeşitli dinsel yasaklardan kaçabilmek ve dış ticarete yardımcı olabilmek için, bugün "uluslararası bankacılık" diye tanımlanan özel teşebbüs ticareti haline gelmiştir. Dış ticaretle ilgili tüm işlemler için bir banka olması gerekmektedir ve uzak şirketlere bir oğul, bir akraba ya da en azından bir ortak yerleştirerek, geçmişte hem yerel, hem yabancı bankaya sahip olmanın aile için en iyisi olduğu düşünülüyordu.

İkiyüz yıl öncesine gidildiğinde, Cenevre'de 1795'te kurulan Ferrir Lullin, 1798'te kurulan Lombard Oldier ve Cie gibi çeşitli bankalar olduğu görülmektedir.

⁷³ Erdoğan, s.1

Geçmişte ve günümüzde, İsviçre'deki özel bankerler (bankacılar) anonim şirket değildir; bu bankalar zenginlerin örgütlü ortaklarıdır. Onların riski banka sermayesi ya da rezervleriyle sınırlı değildir, menkul kaynaklarına karşı da tam manasıyla sorumludurlar. Özel bankacılar ihtiyatlı bir şekilde saklanmaktadırlar. Onlar, muazzam büyüklükteki camdan ve kromdan yapılmış binalarda sergilenmeyi reddetmektedirler. Bankacılık işlerinin çoğu kişisel temellere dayanmaktadır.

2.2.1 Dünyada Özel Bankacılık

Dünya ekonomisindeki post-endüstriyel gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni ekonomik ve finansal öncelikler ve önem yapısının niteliklerine bağlı olarak, artık finans dünyası açısından da tekil durumlara daha duyarlı, tek tek müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilen niş piyasaların ortaya çıktığından söz etmek mümkündür. Bununla bağlantılı olarak da, bu süreç içinde birçok banka, teknolojinin de yardımıyla, bireysel tüketiciye hitap edebilecek her türlü finansal hizmeti sunan birer süpermarket haline dönüşmüş ya da dönüşme yolundadır. Bir yanıyla bu eğilim negatif bir ölçekte algılansa da, aslında bu gelişimin diğer bir boyutu da söz konusudur. Bir diğer ifadeyle, süpermarketleşmenin ürünlerin standartlaşmasını ve farklı banka şubelerinde müşterilere sürekli aynı hizmetin sunulmasını olanaklı kıldığı söylenebilir. Öte yandan, küresel finans piyasalarındaki değişimlerle koşut olarak ortaya çıkan bu eğilim müşteri memnuniyetini de ön plana çıkarttığından, tüketici kredileri, banka kartları ve anında fon transferi gibi hizmetler temel etkinlik alanları arasında sayılırken, gelişen teknoloji, bankalara bu işlemleri gerçekleştirecek vasıtaları çeşitlendirme imkânı vermiştir.

Bunun yanı sıra, dünya ekonomisinde yaşanan makro gelişmelerin de özel bankacılığa yönelişte etkili olduğu söylenebilmektedir. Öyle ki gitgide derinleşen küresel finans sisteminin kriz yatkinliğinin hissedilir derecede artması ve sermayenin serbest dolaşımının getirdiği yeni düzen, bankaları daha güvenli pozisyonlar almaya ve hizmetlerini çeşitlendirmeye itmiştir. Yatırım piyasasında yumurtaların hepsini tek sepete koymamak gerektiği esprisiyle simgelenen portföy mantığı banka yönetimlerine

de hakim olmuştur. Aynı zamanda finans sektöründeki artan enstrüman ve olanaklara bağlı olarak tamamıyla uzmanlaşmış finans kurumlarının oluşması ve geleneksel bankalara rakip olarak ortaya çıkmaları da bankaların politikasını etkilemiştir⁷⁴.

Dünya genelinde, özel bankacılık yapıları çeşitli şekil ve büyüklüklerde oluşmuşlardır. Sarasin ve Julius Baer gibi orta ölçekli listelenmiş grupları, Union Bancaire Privée gibi yüzlerce özel şirketi, Sal. Oppenheim, Les Fils Dreyfus, B. Meltzer ve B. Carl Spangler gibi aile bankalarını ve Coutts gibi (Royal Bank of Scotland sahibi) uluslararası özel bankaların bağımsız özel bankacılık ortaklıklarını içermektedirler. Aynı zamanda, piyasa oyuncularının gerçek özel bankacılar olarak adlandırdığı, İsviçre Özel bankacılarını da kapsamı içine almaktadır.

Tablo 2.1 Dünya’da Özel Banka Sıralaması (2009)

Kurum	AuM 2009 (USD mio)	Özel Bankacılık dağılımı
Bank of America	1.740,51	10.50%
UBS	1.593,74	9.70%
Morgan Stanley	1.508,00	9.10%
Wells Fargo	1.218,00	7.40%
Credit Suisse	775,43	4.70%
JP Morgan	636,00	3.90%
Royal Bank of Canada	379,00	2.30%
HSBC	367,00	2.20%
Deutsche Bank	272,38	1.70%
Pictet	243,21	1.50%
Top 10	8.733,27	

Kaynak: What Is Private Banking, <http://www.offshore-services.biz/corporate-training-tools-templates/article-what-is-private-banking.html>, 24.05.2011

⁷⁴ Frances X. Frei, Patrick T. Harker ve Larry W. Hunter, “Innovation in Retail Banking,” Working Paper, The Wharton Financial Institutions Center, Philadelphia, 1998, s.1.

Özel bankacılık ile ilgili dünya genelinde başarı sıralaması incelendiğinde 2005 yılı sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.2 En İyi Uluslararası Özel Bankalar (Euromoney Araştırması, 2005)

1	UBS
2	Citigroup Private Banking
3	Credit Suisse Private Banking
4	HSBC Private Banking
5	JP Morgan Private Banking
6	Goldman Sachs
7	Picket&Cie
8	Deutsche Bank, Private Wealth Management
9	Merrill Lynch
10	ABN Armo Private Banking
11	Coutss&Co
12	BNP Pribas Private Banking
13	MeesPierson
14	Rothschild
15	Morgan Stanley
16	Societe Generale Private Banking
17	İNG Private Banking
18	Lombard Odier Danier Hentsch
19	Barclays
20	Union Bancaire Privee
21	Julius Bear
22	Nordea
23	Royal Bank Of Canada
24	Carnegie
24	LCF Edmond De Rothschild

Kaynak: Philip Molyneux, **Private Banking In Europe – Getting Clients & Keeping Them SBARD**, University Of Wales Bangor, Hen Goleg, College Road, Bangor, Gwynedd LL57 2DG, United Kingdom, s.6

Tablo 2.3 Dünya Çapında Varlık Büyüklüğüne Göre En Büyük 10 Özel Bankacılık

		2010 Yılı AuM (USD milyon)	2009 Yılı AuM (USD milyon)
1	Bank of America	1.704,51	1.501,00
2	UBS	1.593,74	1.393,48
3	Morgan Stanley	1.508,00	522,00
4	Wells Fargo	1.218,00	1.000,00
5	Credit Suisse	775,43	611,96
6	JP Morgan	636,00	552,00
7	Royal Bank of Canada	379,00	Yeni
8	HSBC	367,00	352,00
9	Deutsche Bank	272,38	231,19
10	Pictet	243,21	Yeni

Kaynak: Scorpio Partnership, http://www.scorpiopartnership.com/uploads/pdfs/scorpio-pr_Scorpio%20Partnership_GlobalPrivateBankingBenchmark-July2010.pdf, 11.04.2011

Scorpio Partnership 2010 yılı Özel Bankacılık karşılaştırma raporuna göre en yüksek varlık büyüklüğü Bank of America'nın Özel Bankacılık birimine aittir. 2010 sonu itibariyle bu listede bulunan ilk dört bankanın özel bankacılık birimlerinin herbirisi 1 trilyon dolar üzerinde likid varlık büyüklüğüne ulaşmışlardır⁷⁵.

Özel bankacılık hizmeti sunan bankalar arasında en başarılı olan ve direk kurucuları nesilden nesle geçen Pictet'tir. Bu şirket şu anda 20 sene öncesinden 4 kat daha büyüktür. Aynı zamanda onshore özel bankacılık varlığını özellikle Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Asya'da geliştirmekte ve birleştirmektedir. Özel bankacılığa ek olarak, yıllardan beri kapsama alanını üç ilgili iş alanında kurumsal varlık yönetimi, uluslararası denetim ve aile ofis şeklinde genişletmiştir.

⁷⁵2010: Global Wealth Management industry rebounding but still on a tightrope, Scorpio Partnership http://www.scorpiopartnership.com/uploads/pdfs/scorpio-pr_Scorpio%20Partnership_GlobalPrivateBankingBenchmark-July2010.pdf

Ortaklıklara bağılı kalarak, bir başka özel bankacılık hanedanlığı örneğı de İngiltere’deki C. Hoare & Co’ dur. 1672’de Hoare ailesi tarafından kurulan ve aralıksız bir şekilde 11 jenerasyon ile yönetilen C. Hoare & Co İngiltere’nin en eski özel bankalarından birisidir. C. Hoare & Co bankasının ana faaliyet alanı geleneksel bankacılıktır, ancak isteğe bağılı varlık yönetimi, vergi planlaması, ortaklık ve 2003’den beri çok yönetimli yatırımlar (Northern trust, Russell ve SEI ile ilişkileri arttırarak) olarak da faaliyetlerine devam etmektedir. Banka faaliyetlerini gerçekleştirme aşamasında müşteri hizmetlerini ön planda tutma ve bu anlamda müşteri memnuniyetini en üst sevide sağlama açısından oldukça başarılıdır. Bu anlamda, müşterilerin memnuniyetini sağlamak açısından, Fleet sokağı ofisinin en üst katında bir misafir odası düzenlemiştir. Müşteriler genelde aristokratlar, toprak sahipleri, başka ülkelerde yerleşik ve yasal mesleklerden olan kişilerdir. Banka hakkında, çoğunlukla ana altyapısının büyüklüğüyle sınırlı olarak, her beş senede büyüklüğünü ikiye katladığı ifade edilmektedir.

Özel bankalar arasında en yaratıcı iş modellerinden birisi de, EFG International’ın bu anlamda sergilediğı mükemmel finansal performansıdır. Bir başka örnek ise, sıfırdan yaratılmış olan New York Private Bank & Trust.’tır. Bankanın sahibi gayrimenkul baronu Howard P. Milstein’dır ve ana fikri kimsenin milyonerleri, arkadaşı olan bir milyonerden daha iyi bilemeyeceğidir: “ biz zengin ailelerin ihtiyaçlarını anlıyoruz çünkü biz de onlardan biriyiz.”, şeklinde ifade edilmektedir. Banka, \$50 milyon değerinde yatırım yapılabilir varlıklara sahip ve New York şehri müşterilerine hizmet sunmaktadır.

2.2.2 Dünyada Özel Bankacılık Modelleri

2.2.2.1 Çok Amaçlı Bankalar

Çok amaçlı bankalar için, varlık yönetiminde değer yaratma süreçlerinin en önemli kısmı bu bankaların var olan iş bütünündedir. Rekabet son yıllarda arttığından

dolayı, bankalarda artan bir şekilde grup içi sinerjiyi, örneğin operasyonel yapıları merkezileştirerek veya çeşitli iş birimlerinin beraber çalışması için motivasyon sağlayarak, karlarını maksimize eden stratejiler geliştirmektedirler.

UBS bu anlamda ilk harekete geçen bankalardan birisidir. Şu anda piyasanın açık lideri konumundadır. Büyüklüğü dikkate alındığında özellikle etkileyici para birikimi göze çarpmaktadır.

2.2.2.2 Finansal Danışmanlar

Finansal danışmanlık ağı, özellikle Avrupa’da, bağımsız veya bir kuruluşa bağlı olarak, kendisini zengin müşteri segmentinin yatırım ihtiyaçlarını ve finansal planlamasına hizmet eden, bir sektör olarak değerlendirilmektedir. Avrupa’nın perakende bankalarının büyük bir kısmı, özel bankacılık kapsamında finansal danışmanlık ağını kullanmaktadırlar.

Bu anlamda Banca Fiedrum güzel bir örnektir. Banca Fiedrum, Sanpaolo IMI sahip olduğu, varlıklı ve HNW müşterileri hedefleyen (4300 finansal danışman) İtalya’nın en büyük bankalarından biridir. Ana başarı etkenlerinden biri, İtalyan piyasasında uzman danışmanları tercih etmesi ve bu anlamdaki yeteneğidir. İşe alım alma modeli ise, esas olarak geleneksel bankacılık çalışanlarını bu anlamda eğitmek ve uzmanlaştırma yoluna gitmektir.

2.2.2.3 Yatırım Bankaları

Yatırım bankaları, özel bankacılık anlamında özellikle Amerika’da büyük varlık yöneticileri haline gelmişlerdir. Barron 2005 Amerika varlık yöneticileri sıralamalarına göre, Goldman Sachs (tahmini 130 milyar Usd AuM’u ile) 9 sırada, JP Morgan 14. sırada, Lehman Brothers/Neuberger Berman 15. sırada yer almaktadır.

Yatırım Bankaları artan bir şekilde müşterilerinin varlık yönetimi işlemlerine aracılık sağlamaktadırlar. Örneğin, bir varlık yönetimi işi, yatırım bankasına aşağıdaki faydaları sağlamaktadır:

- Ürün yaratma/yapılandırma ve risk yönetimi kapasitesini arttırma (aynı zamanda diğer varlık yöneticileri için örnek teşkil etme),
- Mevcut ve yeni ürünler için kolayca ulaşılabilen likidite havuzuna erişimi sağlama,
- İşlerini yapılandıran veya tavsiye eden yatırım bankacılığı müşterilerini elde tutma,
- Var olan müşterilere ek hizmetler sunumu, örneğin, yatırım bankasının aracılık yaptığı hedge fon ve yatırım bankacılığı müşterileri için vergi planlaması hizmeti sunma,

Varlık yönetimi faaliyetini geliştirmeye yardım etmek amacıyla, yatırım bankaları farklı yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Büyük grupların bir parçası olan bu bankalar, varlık yönetimi işinin daha büyük oranda, yatırım bankasıyla bütünleşmesi için yeniden organize edilmektedirler. Bu anlamda, Barclays Capital, bir örnek teşkil etmektedir.

Diğer taraftan, yatırım bankaları hedge fonlarda sahiplik payları almaya başlamışlardır. Örneğin, Eylül 2004 JP Morgan 8 milyar dolarlık bir hedge fon olan Highbridge Capital'in büyük bir kısım hissesini satın almıştır. Bu JP Morgan'ın var olan HNW müşterilerinin, Highbridge'in yüksek performanslı fon çeşitlerine kolay ulaşımını sağlamıştır. Ayrıca Nisan 2005'de Lehman Brothers, ana endüstri ve emtialara odaklanmış bir hedge fon olan Ospraie Management'ın %20 sini satın almıştır.

2.2.2.4 Aile Ofisleri

Aile ofisleri, Avrupa’da nispeten daha az olmasına rağmen, Amerika’da çok daha fazla gelişme göstermişlerdir. Bu anlamda rakamlardan oluşan net bilgilere ulaşmak pek mümkün olmamakla birlikte, yakın dönemdeki bir tahmin Amerika’da neredeyse 4.000, Avrupa’da ise yaklaşık 500 aile ofisinin faaliyette bulunduğu ifade edilmektedir. Ancak hiçbirinin ortak bir tanımlaması yoktur. Ayrıca her biri farklı bir aile ofisi modeline sahiptir. Bu modeller aşağıda ki gibidir;

- **Tekil aile ofisleri;** 1882 yılında John D. Rockefeller tarafından ortaya çıkarılmıştır.
- **Çoklu aile ofisleri;** 1970 ortalarında, ölçek ekonomileri arayan tek aile ofisleri sayesinde veya yeni müşterilere kapılarını açarak (Örneğin Bessemer Trust 1974) ya da tek aile ofislerin birleşmesinin (Sentinel Trust, Fruehauf ve Flowers tek aile ofislerinin birleşmesinin bir ürünüdür.) etkisiyle oluşmaya başlamışlardır. Çoklu aile ofisleri net bir şekilde tek bir aile ofisine sahip olma imkanı olmayan müşterilere hitap etmektedirler. (Tahmini olarak giriş için 100 milyon dolar gerektirmektedir.)
- **Çoklu müşteri aile ofisleri;** Çoklu aile ofisleriyle olan bazı potansiyel problemlerin, ofisin asıl ihtiyaçlarının yeni müşterilerinininkine uyup uymaması gibi sorunların üstesinden gelmek amacıyla oluşturulan ofislerdir. Özel yatırım ofisleri belli bir aileye bağlı olamayarak bu sorunları bir anlamda önlemektedirler. Örnekler, Lord North Street, Unigestion and Heritage Bank&Trust ‘I içerir. Aynı zamanda bu ofislerin bir çoğu küçük özel bankalardır.

Büyük Özel Bankaların çoğu, son dönemde kendine özel çoklu aile ofisleri oluşturmaktadırlar.

Bazı Amerikan aile ofisleri için bir diğer akım da, Avrupa’da gözlemlenmektedir. 2004 yılında Bessemer Trust’ın Avrupa’daki Stanhope Capital’e yatırımı bu anlamda güzel bir örnektir. Bu organizasyonlar genişledikçe, onlar için asıl

rekabet (daha çok varlık yöneticileri için) yüksek hizmet ve gizlilik seviyesini koruma ihtiyacıdır. Çoklu aile ofisleri için, 12 aileden fazlasına hizmet etmek, az görülen bir durumdur.

2005 Bloomberg Amerika varlık Yöneticisi çoklu aile ofisleri anketi, çoklu nesil aile varlıklarının, medyanın 650 milyon dolar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bazı çoklu aile ofisleri daha düşük varlığa sahiptirler.

Banka konsolidasyonları, fark edilen çıkar çatışmaları, aralıksız ürün pazarlama atakları, daha az kişiselleştirme ve sağlayıcılar arasındaki daha yoğun rekabet, birçok zengin bireyi özellikle büyük bankalarda menfaatlerinin artık her zamanki gibi önce gelmediğini hissederek durumda bırakmıştır. Bu faktörler aile ofislerine ve geleneksel küçük bankalara yönelmeyi ve bu anlamda daha çok müşteri çekmeyi sağlamıştır.

2.2.2.5 Başvuru Aracıları

Birçok piyasa katılımcısı, tescilli dağıtım kanallarını kullanmanın yanı sıra, müşteri başvuruları üretmek için kendilerinin dışında bir iş ortaklığı ağı geliştirmişlerdir. HNW'larla bir biçimde bağlantılı olan çok sayıda profesyonel danışman söz konusudur ve bunlar aşağıda sıralanan yeni faaliyetlere erişim sağlayabilmektedirler.

- Hesap uzmanları, hukukçular, araştırmacılar, mimarlar ve bunların birlikleri gibi profesyonel kurumlar,
- Girişimciler, risk sermayedarları ve yatırım bankaları gibi iş odaklı profesyoneller,
- Koruma fonu danışmanları ve sigorta şirketleri gibi ürün uzmanları,
- Emlak şirketleri ve danışmanları,

- Uzmanlar, danışmanlar, kariyer ve iş koçları, hekimler gibi diğer uzman danışmanlardır.

Geleneksel olarak, hukukçular ve hesap uzmanları, özel bankalar için temel başvuru kaynağı olmuştur. Ama son yıllarda, birçok müşterinin portföylerinde bir yatırım sınıfı olarak mülkün gittikçe ağırlık kazanmasıyla emlak danışmanlarıyla olan bağlar da gelişmektedir. Yüksek meblağlı ipotek (mortgage) ve sigorta hizmetleri sunan özel bankalar, çok çeşitli üçüncü şahıs danışmalar aracılığıyla başvuru programları geliştirme fırsatına daha fazla sahiptirler. Bu anlamda üçüncü şahıs firmaların üyeleri de bazen müşteri olabilmektedir. Uygulamalar bölgeye göre farklılıklar gösterir. ABD’de en büyük varlık yöneticilerinin birçoğu üst düzey avukatlarla iyi ilişkilere sahipken, Almanya’da vergi danışmaları ile küçük bankalar arasındaki bağlar çok gelişmiştir.

Varlık yöneticisinin asıl avantajı, bunun çok düşük maliyetli bir kazanç kanalı olabilmesidir. Varlık yöneticisi, belirli türden üçüncü şahıslarla ilişkiler, şirket oluşumu ve vergi optimizasyonu gibi çeşitli hizmetler için de fırsatlar sunmaktadırlar.

2.2.2.6 Şubeler

Onshore varlık yönetimindeki hızlı gelişim nedeniyle, birçok banka şube altyapısını geliştirmişlerdir. Evrensel bankalar, geleneksel olarak şube ağlarının çoğunu, varlık yönetimi amacıyla müşterilerine ulaşmak ve onlara hizmet etmek için kurmamıştır. Ancak günümüzde perakende müşteri tabanı ile yeni varlık yönetimi faaliyetleri işinin güçlü bir potansiyel kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. Varlık yöneticilerinin tercih ettiği bir başka yaklaşım ise, perakende şube sahasının içinde genişlemektir.

Varlık yöneticileri, bu şubelerin yanı sıra, kendi özel şube yapılarını da geliştirmektedir. Yeterince önemli varlıklılarla çalışan yöneticiler, çoğu zaman yaratıcı formatlarda özel şube yapılarını tercih etmektedirler. Bu şubelerden bazıları, gösterişli

ve ileri teknoloji donanımlı tavsiye merkezleridir. Bu şubelerde, gerçek zamanlı piyasa bilgileriyle yatırım odaklı danışmanlık ve sınırlı ölçüde bankacılık hizmetleri sunmaktadırlar.

Avrupa’da faaliyette bulunan birkaç bankada ABD’deki 1990’ların trendini takip ederek bu kavramı geliştirmiştir. Örneğin İtalya’daki Xelion önemli şehirlerde küçük bir “finansal stüdyolar” ağı sunmaktadır. HSBC Premier, ING ve Deutsche Bank da kısmen bu anlamda özel şubeler ağı kurmuştur. McKinsey, hedef pazarın darlığı ve Center’ların görece yüksek maliyetleri nedeniyle, yüksel profilli şubelerin kendi başlarına kar getiren satış artırıcı araçlardan ziyade, finansal uzmanlığın bir imajını müşteriye iletme için bir amiral gemisi olarak hizmet edebileceğini savunmuştur.

Özel bankalar (ister büyük grupların bir parçası olsun, ister bağımsız olsun) genellikle kapsamlı şube ağlarına sahip değilse de varlık yönetiminin danışmanlık fonksiyonunu zenginleştirmek ve müşterilerin taleplerine yanıt vermek için şube mimarisini yeniden organize etmeye yönelik genel bir eğilim içerisindeyler. HSBC Private Bank, İngiltere ve Fransa’nın bazı büyük şehirlerinde açılan şubeleriyle birlikte, şubelerini global olarak artırmaktadır. Coutts da son yıllarda başta Kuzey İngiltere olmak üzere çok sayıda şube açmıştır; şu anda 24 şubesinin 16’sı Londra dışındadır.

Piyananın en yüksek hedefinde, yaygın bir danışmanlık hizmetleri yelpazesi sunan (aile ofisi çizgisinde) seçkin şube etkinliklerinin geliştirilmesi bu anlamda bir trenddir. Özel bankacılık kapsamında, üst düzey müşterilerle ilgilenmek, diğer banka hizmetlerinden farklı bir şube yapısını gerektirmektedir. Örneğin Goldman Sachs aralarında New York, Miami, Los Angeles, San Francisco, Singapur, Zürih, Cenevre ve Londra da bulunan seçkin konumlarda bir dizi elit ofis açmıştır. Northern Trust da 18 ABD eyaletinde 84 şubeye sahiptir ve şube etkinliklerini biçimlendirme sürecindedir. Amerikalı milyoner hesap sahiplerinin yaklaşık yarısının 45 dakikada ulaşabileceği ofisler kurma iddiasındadır.

2.2.2.7 Müşteri Raporu

Birçok varlık yöneticisi, çeşitli kategorilerdeki müşterilerinin karmaşık ihtiyaçlarına yanıt verebilecek şekilde müşteri raporlarının niteliğini geliştirmeye çalışmışlardır. Bu çalışmalarla ilgili olarak önemli trendler aşağıdaki gibidir⁷⁶:

- İçerik; Bankalar, gerektiğinde, müşteri ihtiyaçları, yatırım performansı ve karşılaştırma, portföy analizi (örneğin spesifik yatırım kararlarının etkisi), risk değerlendirmesi (senaryo analizleri, simülasyonlar ve kazanç-risk karşılaştırması), pazardaki gelişmeler ve açıklayıcı yorumları içine alan daha ayrıntılı bilgiler sağlayabilir. Kimi bankalar, müşterinin belirli ürünler veya tekliflerden haberdar olmasını sağlayarak çapraz satışları artırmaya yönelik raporlar kullanmaktadır. Bazıları ise, raporlarını müşteriden geri bildirim almanın resmi bir aracı olarak ve müşteri memnuniyetini ölçebilmek amacıyla kullanmaktadırlar.

- Kişiselleştirme; Müşteriler genellikle tam veya özet bilgi alma, raporların sıklığı (işlemden işleme veya yıllık olarak), para birimi ve dil gibi seçeneklere sahiptirler. Yüksek varlıklı müşteriler kolay bir şekilde portföy yöneticisine doğrudan ulaşabilmektedirler.

- Teslim; Buradaki vurgu, daha geniş formatlarda, özellikle online olarak ama aynı zamanda da yüz yüze ilişkiler aracılığıyla daha yaygın ve daha hızlı teslim anlamındadır. Bazı tür raporlarda sıklık çoğu zaman değişebilmektedir. Örneğin piyasa analizleri belirli kriz zamanlarında daha sık yayınlanmaktadır. İşlem temelli raporlama, genellikle aylık olarak sağlanır ve analizler de genellikle çeyrek dilimler üzerinden yapılır. Ancak bu anlamda en uygun uygulama ilişki yöneticisiyle yüz yüze görüşmedir. Müşteriler ile isabetli bir iletişim için, sayfa düzeninin geliştirilmesi, daha çok grafik ve renk kullanılması, raporların daha basit ve kolay anlaşılır olmasını sağlamaktadır.

- Ücretlendirme; Kimi bankalar, özellikle programsız ve daha yaygın raporlar için ücret almaktadırlar. Bu çalışmalarda, normal raporların ücretleri çoğu zaman genel hesap masrafına dahil edilmektedir.

⁷⁶ David Maude, **Global Private Banking Wealth Management**, Jhon Wiley& Sons LTD., 2006, s.146-148

Yukarıda ifade edilenlerle ilgili olarak, Citigroup Private Bank'ın ilişki raporu, yeni stildeki müşteri raporlarına bir örnektir. Bu müşteri raporu, çeşitli özelleştirilebilir formatlar ve Reuters haberleri, dahili ve harici yatırım araştırmaları ve diğer bilgilerle birlikte müşteriye geçmiş işlemler, varlığın tahsisi ve yatırım performansına ilişkin online bilgiler sunmaktadır.

Diğer taraftan, UHNW müşteriler ve aile ofisleri için, rapor gereksinimleri daha karmaşık bir yapı almaktadır. Bu tipik bir UHNW müşterisinin varlıklarının birçok farklı alanda, mali kurumda ve coğrafyada olabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu müşterilerin gereksinimleri, daha çok bir kurumun gereksinimlerine benzemektedir. Her şeyden önce, bu müşterilerin (a) karmaşık yatırım yapılarının basitleştirilmiş bir raporuna ve (b) global ölçekteki büyük holdinglerin birleştirilmiş raporlarına ihtiyacı vardır. Bu anlamda, müşterilerin varlıklarını izlemesine ve kontrol etmesine yardımcı olmak için çeşitli sistemler geliştirilmiştir. Bu tür sistemlerin bir etkisi de, müşterilerin finansal tavsiyeleri satın aldıkları ürünlerden ayırt edebilmelerini kolaylaştırmaktır.

Genel olarak, birçok varlık yöneticisi, rapor üretim süreçlerini geliştirmek ve altyapıyı desteklemek için yatırımlarda bulunmaktadır.

Banka Şube Reorganizasyonu açısından bazı bankaların özellikleri aşağıdaki gibidir⁷⁷;

- **HSBC Premier:**

HSBC, HSBC Premier'in varlıklı kesime yönelik hizmetinin bir parçası olarak çok sayıda özel şube hizmetini devreye sokmuştur. Bu hizmetlerden yıllık geliri 70.000 pound (yaklaşık olarak 100.000 Euro) üzerinde olanlar yararlanmaktadır. Şubeler genellikle önemli şehirlerdedir, ATM ve Internet kanalıyla erişim, toplantı odaları,

⁷⁷ Maude, a.g.e, s.147-148

görüşme odaları ve “iş odaklı alan” hizmetlerinin yanı sıra veznedar hizmetleri de sunmaktadır.

- **Deutsche Bank:**

2002 yılında, Deutsche Bank yatırım ve finans merkezleri oluşturmak için özel bankacılık şubelerini perakende bankacılık şubeleriyle birleştirerek özel ve perakende bankacılık şubesi ağını yeniden organize etmiştir. Deutsche, Almanya’daki 470 ticari ve özel bankacılık şubesini kapatmıştır. Bu toplam 1240 şubenin yaklaşık üçte birine tekabül etmektedir. Geri kalan şubelerin yerini self-servis merkezler, mobil danışmanlık birimleri ve yeni bir “yatırım ve finans merkezi” türünün bir kombinasyonu almıştır. Tüm yatırım ve finans merkezleri, perakende bankacılık etkinliklerine sahiptir. 170 şubesi ise özel bankacılık hizmetleri sunmaktadır (150’si ise ticari bankacılık).

- **JP Morgan Chase:**

2003 yılında, JP Morgan Case, HNW müşterileri ve varlıkları 250 bin ila 10 milyon dolar arasında değişen varlıklı müşterileri kendisine çekebilmek için bir prototip şube açmıştır. Manhattan’daki üst düzey şube, plazma TV’ler, sanat çalışmaları, özel toplantı odaları, bir kafe ve oda servisi gibi ayrıcalıklar sunmaktadır. J.P. Morgan bu şubenin başarısına bağlı olarak New York, New Jersey, Connecticut ve Texas eyaletlerinde başka şubeler açmayı planlamaktadır.

- **Morgan Stanley:**

Morgan Stanley’nin varlıkları 10 milyon doları aşan müşterilere hizmet veren Private Wealth Group oluşumu ve Amerika Birleşik Devletleri’nde toplam 150 danışmana ev sahipliği yapan sekiz özel ofise sahiptir. Müşteriler, Morgan Stanley’nin ülke çapında on bini aşkın broker’ı içine alan etkili aracılık ağından oluşmaktadır.

- **Mellon Financial:**

Mellon Financial, varlıkları 1 milyon doları aşan HNW müşterilerine odaklanan yeni stratejisinin bir parçası olarak üç yüzü aşkın perakende bankacılık şubesini Citizens Financial'a satmıştır. Mellon bu HNW müşterilerine bir şube ağı olmaksızın uzaktan başarıyla hizmet verebilmesine karşın, 300 perakende bankacılık şubesini 25 özel varlık merkeziyle değiştirme yoluna gitmektedir. Yeni merkezlerin temel amacı, müşteri kazanımını geliştirmektir.

- **Merrill Lynch:**

Merrill Lynch, varlıkları 10 milyon doların üzerindeki müşterilere hizmet eden Private Banking and Investment Group bünyesinde, UHNW müşterilerine yönelik bir hybrid (melez) yapı kullanmaktadır. Önemli şehirlerde, konularında uzmanlaşmış dört özel bankacılık ofisi mevcuttur. Diğer bölgelerdeki ekipler, varlıklı ve orta düzey varlıklı müşterilere hizmet eden danışmanlarla bir arada çalışmaktadır. Konularında uzmanlaşmış ofislerde, bankacılık, kredi ve emlak, sınırlandırılmış fonlar ve aile ofisi hizmetleri sunan uzmanlar görev yapmaktadır.

- **Smith Barney (Citigroup):**

Smith Barney Private Wealth Management (PWM) varlıkları 25 milyon doların üzerindeki müşterilere hizmet etmektedir ve HNW müşterilerine danışmanlık hizmeti sunmak için perakende bankacılık şubelerinden yararlanmaktadır. Birçok PWM müşterisi, işinin uzmanı yetkili danışmanlardan hizmet almaktadır. Bu üst düzey danışmanlar aynı zamanda sayıları az da olsa daha düşük gelirli müşterilere de hizmet etmektedir. Ayrıca, daha düşük gelirli müşterilere hizmet eden danışmanlarla aynı ofiste çalışıyor olmaları, bilgilerini aktarabilme fırsatı da sunmaktadır.

2.2.3 Türkiye’de Özel Bankacılık

Türkiye’de özel bankacılık hizmeti veren çeşitli bankaları ve bu bankaların özel bankacılık ile ilgili uygulamaları aşağıdaki gibidir;

Yapı Kredi Özel Bankacılık Hizmetleri⁷⁸;

Müşterilerin yaşama dair beklentileri banka faaliyetleri açısından oldukça önemlidir. Yapı Kredi Private Banking olarak, müşteri birikimlerini profesyonelce yönetirken, varlıklarını en iyi şekilde korumakta ve bu anlamda müşterilerinin yarınlarını da planlamaktadır. Müşteri beklentilerini dikkate alarak, aynı zamanda risk yönetimini de ön planda tutmakta ve her türlü bankacılık ve danışmanlık hizmetlerinde gizlilik ilkesiyle hareket etmektedir. Yapı Kredi Özel Bankacılık merkezinde, her biri konusunda uzman Portföy Yönetmenleri ile finansal çözümlerin yanı sıra hayatı kolaylaştıracak hizmetler de sunulmaktadır.

Yapı Kredi Ayrıcalıkları;

- Tüm Yapı Kredi şubelerinde ve Telefon Bankacılığında öncelikli hizmet,
- Bankacılık işlem ücretlerinde indirimler,
- Özel avantajlar ile bireysel krediler
- ATM'lerden günlük para çekme limitinin 5 katına kadar fazla nakit çekim imkanı,
- Müşteriye özel hazırlanan piyasa bültenleriyle ekonomik gelişmelerden haberdar olabilme,
- Sadece Private Banking müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verecek danışmanlık hizmetleri,
- Medline Tıbbi Danışmanlık ve Acil Sağlık Hizmetleri'nden 7 gün 24 saat

⁷⁸ Özel bankacılık, <http://www.ykprivate.com.tr/ozel-bankacilik/default.aspx>, 03.05.2011

müşteri yakınlarıyla birlikte ücretsiz olarak yararlanabilme,

- Yapı Kredi Yayınlarından %25 indirimli alışveriş yapabilme,

olarak ifade edilmektedir.

Akbank Özel Bankacılık Hizmetleri⁷⁹;

Akbank Private Banking'in müşterilerine sunduğu hizmetlerin pek çok özelliği bulunmaktadır.

Mart 2001'de kurulan Akbank Private Banking, güçlü Akbank geleneği ve felsefesinin en yeni örneğidir. Akbank Private Banking, standart bankacılık ürünlerinin yanı sıra, tamamen kişiye özel alternatifler bekleyen yatırımcılar için geliştirilmiş bir hizmet sunmaktadır. Banka stratejisine göre, özel müşterilerin, ihtiyaçları da hedefleri de özeldir. Bu doğrultuda Akbank Private Banking müşterisinin ihtiyaç ve hedeflerine uygun, kişiye özel alternatifler üretmektedir.

Her biri sınırlı sayıda müşteriye hizmet veren özel müşteri yöneticileri, müşterilerinin yatırım stratejilerini, değişen verilere göre sürekli izlemektedir. Hizmetlerinin yanı sıra, hizmet verdiği mekanları da tamamen kişiye özel kılan Akbank Private Banking, özel müşterilerini özel şubelerde ağırlamaktadır. Akbank Private Banking müşterileri, hiç bir durumda bekletilmemektedir. Müşteriler son derece rahat ve modern şubelerde karşılanmakta, ihtiyaç duydukları teknolojik imkanlar kendilerine sunulmaktadır.

Akbank Private Banking'in, müşterilerine sunduğu hizmetler iki ana grupta toplanmaktadır. Bunlar: Portföy Yönetimi ve Yatırım Hizmetleri. Her iki hizmet tipi de

⁷⁹ Özel Bankacılık, <http://www.akbank.com/nedir.aspx>, 03.05.2011

genel bankacılık hizmetlerini içermektedir.

Akbank özel bankacılık hizmetleri ve özellikleri aşağıdaki gibidir;

- **Her Müşteriye Sunulan Hizmet Bir Diğerinden Farklıdır;** Akbank Private Banking, tamamen müşterisinin ihtiyaç ve hedeflerine uygun, gerçek anlamda kişiye özel alternatifler üretmektedir. Bankanın uzman kadrosundan bir özel müşteri yöneticisi, müşterisiyle karşılıklı güvene dayalı bir ilişki kurarak, onu yakından tanımaya çalışır, beklentilerini dinler ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak finansal çözümleri yaratmaktadır. Akbank Private Banking'in felsefesi, müşteri ile karşılıklı güvene dayanmaktadır. Bunun için gerekli olan müşteri gizliliği ilkesini tüm Private Banking çalışanları benimsemiştir.

- **Her Özel Müşteri Yöneticisi Aynı Zamanda Büyük Bir Ekibin Parçasıdır;** Akbank Private Banking özel müşteri yöneticileri, Ak Yatırım Menkul Değerler ve Ak Portföy Yönetimi, Hazine ve Fon Yönetimi Grupları ile Akbank Private Banking'in işbirliği yaptığı yabancı finansal kuruluşların uzmanları ile sürekli bir ekip çalışması halindedirler. Müşterinin ihtiyaç duyabileceği bilgi ve açıklamaları doğru şekliyle, tam zamanında müşteriye ulaştırmakta, düzenli raporlar üretmekte ve risk konusunda gerekli uyarıları yapmaktadırlar. Sadece yurt içi değil, yurt dışı kaynaklarını da kullanarak, müşterilerine fayda sağlayabilecek her türlü bilgiyi değerlendirme olanağına sahiptirler.

- **Tüm Dünya Piyasaları Bir Yatırım Alanı Olabilir;** Akbank Private Banking'in ufku, tüm dünyayı kapsayacak kadar geniştir. Müşterilere özel yatırım stratejileri geliştirilirken sadece Türkiye'deki değil, tüm dünyadaki yatırım olanakları değerlendirmeye alınmaktadır. Özel müşteri yöneticileri, gün boyu, dünyanın her yerinden gelen piyasa verilerini değerlendirmektedirler. Bunun yanı sıra finansal analizleri global bir perspektifte, politika ve ekonomideki değişimleri göz önünde bulundurarak yapmakta, müşteri varlıklarını bütün veriler ışığında sürekli olarak optimize etmektedirler.

- **Özel Çözümleri Ancak Gerçek Uzmanlar Üretebilir;** Akbank Private

Banking yatırım uzmanları, kendi alanlarında en deneyimli ve başarılı kişilerden seçilmektedirler. Hem eğitimleri hem de deneyimleri gereği, müşterilerinin en özel yatırım taleplerine cevap verebilecek donanımına sahiptirler. Akbank Private Banking'in düzenli eğitim programlarıyla da bilgilerini güncel ve canlı tutmaktadırlar.

- **Müşteriler Yatırım Stratejileri Hakkında Her An Detaylı Bilgi Alabilirler;** Akbank Private Banking ile çalışan müşteriler hangi yatırım araçlarını ve stratejilerini seçmiş olursa olsunlar, finansal durumları hakkında diledikleri zaman bilgi alabilmekte veya rapor talep edebilmektedirler.

- **Müşteriler Kişiyi Özel Şubelerde Ağırlandır;** Akbank Private Banking müşterileri tamamen kişiyi özel şubelerde ağırlandırmakta, hiç bir durumda bekletilmemektedirler. Aynı zamanda son derece rahat ve modern şubelerde karşılanmakta, ihtiyaç duydukları teknolojik imkânlardan yararlanmaktadırlar.

- **En Doğru Yatırım Önerileri;** Akbank Private Banking; Ak Yatırım Menkul Değerler, Ak Portföy, Akbank Hazine Ve Fon Yönetimi'nin de desteğiyle, müşterilerine, tüm yatırımlarını değerlendirebilecekleri genişlikte bir ürün yelpazesi sunmaktadırlar. Müşteriler, yatırım portföylerini oluştururken hazine bonosu, devlet tahvili ve repo gibi para piyasası ürünlerini ya da vadeli Yeni Türk Lirası ve döviz mevduat hesaplarını kullanılabilmekte; hisse senedi, yatırım fonu gibi sermaye piyasası ürünlerine sahip olabilmektedirler. Ayrıca müşteriler VOB'da işlem yapabilmekte ve opsiyon işlemleri gerçekleştirebilmektedirler. Akbank Private Banking, birlikte çalıştığı yabancı banka ve şirketler aracılığı ile müşterilerine, yatırımlarını Avrupa, Amerika ve Uzakdoğu piyasalarında değerlendirebilme fırsatını da sunmaktadır.

HSBC Özel Bankacılık Hizmetleri⁸⁰;

HSBC Private Bank, müşterilerin birikimlerini doğru yönlendirmek özel stratejiler geliştirmektedir. HSBC Private Bank'ın, bu anlamda geliştirdiği strateji ve faaliyetlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür;

⁸⁰ Özel Bankacılık, <http://www.hsbcprivatebank.com>, 03.05.2011

- **Servet Yönetimi:** Müşteri ilişkileri kişilere özel şubelerde gerçekleştirilmektedir. HSBC Private Bank, bu doğrultuda kişisel ve kişiselleştirilmiş hizmeti ön planda tutmaktadır. Müşterilerin finansal anlamda bireysel ihtiyaçlarını belirlemekte ve bu anlamda onlara en uygun çözümler sunmaktadır.

- **Servet Geliştirmek Ve Gelecek İçin Korumak;** Altı kıtaya yayılan yatırım hizmetleri ile HSBC Private Bank, müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak servet birikimlerini en uygun şekilde yönetmekte ve mali geleceği güvence altına alarak bu anlamada riski minimum seviyeye çekmektedir.

- **Servet Etkileri Yönetimi:** HSBC Private Bank müşteri birikimlerini değerlendirme anlamında çok çeşitli hizmetler sunmakta ve bu anlamda uzman ekibe sahip bulunmaktadır. Birikimleri değerlendirme faaliyetleri kapsamında; gayrimenkul yatırımları, vergi danışmanlığı ve medya gibi alanlarda da uzmanlığı bulunmaktadır.

Garanti Bankası Özel Bankacılık Hizmetleri⁸¹;

Garanti Bankası özel bankacılık hizmetleri kapsamında, kişiselleştirilmiş yatırım alternatifleri, yenilikçi ve kişiye özel hizmetler yer almaktadır. Garanti Bankası Özel Bankacılık Hizmetleri müşterilerine belirli bir uzmanlık alanında yatırım planı oluşturmakta ve en uygun risk profili ve beklentilerini beraberinde sunmaktadır.

Standart bankacılık hizmetlerinin yanı sıra müşterilerine özel, repo işlemleri, sabit getirili menkul kıymet ve en rekabetçi fiyatlarla yurtiçi hisse senedi alım satım gibi yatırım hizmetleri sunmaktadır. Aynı zamanda, yabancı para menkul kıymet ve çeşitli türev ürünlerine yatırım fırsatları ve sofistike yatırım ürünleri de sunmaktadır. Kişiselleştirilmiş ve müşterinin hayatını kolaylaştıracak, dinamik profesyonel ve risk profiline uygun olarak tasarlanmış kredi kartları sunmaktadır.

⁸¹Özel bankacılık, http://www.garanti.com.tr/en/personal_banking/private_banking/private_banking_products.page?, 03.05.2011

Garanti Bankası Özel Bankacılık ürünleri ve hizmetleri aşağıdaki gibidir⁸²;

- Ödemelerinizi gerçekleştirecek, kredi ihtiyaçlarınız için çözüm üretecek, birikimlerinizi yatırıma dönüştürecek her türlü bireysel bankacılık, kiralık kasa ve gişe hizmetleri.
- Müşteriler için en uygun yatırım planını oluşturacak Masters Finansal Planlama hizmeti.
- Sabit getirili menkul kıymetler ve yurt içi/yurtdışı hisse senetleri alım-satımı gibi yatırım hizmetleri, VOB işlemleri.
- Birikimleri yabancı para menkul kıymetlerde ve çeşitli türev ürünlerde değerlendirme olanağı sağlayacak sofistike yatırım ürünleri.
- Belirlenmiş risk profiline uygun oluşturulan ve risk gruplarına göre maksimum getiriye amaçlayan, profesyonel ekipler tarafından dinamik olarak yönetilen Masters Fonları.
- Türk Lirası ve döviz cinsinden birikimlere anapara garantisi ve finans piyasalarındaki değişikliklerden getiri sağlama imkanı veren Masters Yapılandırılmış Mevduat Ürünleri ve Opsiyon Stratejileri.
- Müşterilere özel tasarlanan, mil biriktiren ve yaşamı daha renkli hale getirecek Garanti Masters Shop&Miles kredi kartları.
- Hayat tarzına ve beklentilere uygun bir içerik ile hazırlanıp, "kadın" ve "erkek" müşterilerin farklı ihtiyaçları göz önüne alınarak iki ayrı versiyon ile digital platformda sunulan sanal dergi, Garanti Masters Online Magazine.
- Müşterinin yaptığı ödemelerin "yönetim gider kesintisi" ne uğramadan emeklilik fonlarına yönlendirildiği, giriş aidatı alınmayan Masters Emeklilik Planı.
- Konforlu bir yaşam alanı veya kazançlı bir yatırım için konut alımı konusunda karar verilirken, müşteriye özel finansman seçeneğini sunan, Garanti Mortgage ürünleri.

⁸² Özel Bankacılık Ürünleri, http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri.page?, 03.05.2011

- Açık denizde yol alırken ya da marinada beklerken, doğal afetlerden hırsızlığa, kötü niyetli hareketlerden çarpışmaya kadar birçok riske karşı yatınızı güvence altına alan "Garanti Masters Yatım Garanti'de" sigortası.
- Seçkin sanat eserlerini ve özel koleksiyonları oluşabilecek tüm risklere karşı korumayı amaçlayan, sanat eserlerini sadece statik olarak bulundukları yerde değil, nakliye anında ve başka lokasyonlarda sergilenmeleri durumunda da geçerli olacak genel bir şemsiye koruması altında tutan, Garanti Masters Sanat Eserleri Sigortası.
- Yurtiçi ve yurtdışı ekonomik gelişmelere paralel olarak piyasaların genel görünümünü değerlendiren, kişiye özel Masters Araştırma Raporları.

Garanti Bankası Özel Bankacılık fonları ise aşağıdaki gibidir⁸³;

- Müşteri Risk Profillerine göre Yatırım Fonları; Risk profillerine göre tasarlanmış olan Masters Fonları, yatırımcılarımızın risk alma isteği, getiri ve piyasa beklentileri doğrultusunda yönetilmektedir.
- Özel Bankacılık Anapara Koruma Amaçlı Yatırım Fonları; Özel Bankacılık Anapara Koruma Amaçlı Yatırım Fonları ile yatırımcılarımız alternatif enstrümanların ve stratejilerin getirisinden anapara koruması altında faydalanma imkanı sağlamaktadır.

Garanti Bankası Özel Bankacılık mevduat ürünleri de aşağıda ki gibidir⁸⁴;

Müşteriler, Garanti Masters müşterileri için geliştirilen Masters Yapılandırılmış Mevduat Ürünleri'yle Türk Lirası ve döviz cinsinden birikimlerinizi, sabit faiz oranının yanı sıra belirlenen bir finansal endeksin vade süresince performansına bağlı olarak ek değişken faiz sağlayan bir hesapta değerlendirebilmektedirler. Dolayısıyla müşteriler

⁸³Özel Bankacılık Fonları,
http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri/ozel_bankacilik_fonlari.page?,
03.05.2011

⁸⁴Özel Bankacılık Mevduat Ürünleri
http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/mevduat_urunleri.page?, 03.05.2011

hem yatırım yapmakta ve anapara garantisini sağlamakta, hem de finans piyasalarındaki değişikliklerden getiri sağlama imkanına sahip olmaktadır.

Yapılandırılmış mevduat ürünleri, belirlenen endeksin yükselişine yönelik (Long Masters), endeksin düşüşüne yönelik (Short Masters) ve endekste sınırlı değişim (Medium Masters) beklentileriyle üç grup altında toplanmıştır.

Yapılandırılmış mevduatlarda kullanılan finansal endeksler ise şu şekildedir;

- USD/TL
- Uluslararası piyasalarda işlem gören para birimi pariteleri (EUR/USD, EUR/JPY, USD/JPY, USD/GBP, EUR/GBP vb.)
- Gelişmekte olan piyasalar bono endeksleri
- Eurobond
- IMKB30
- IMKB100
- Uluslararası piyasalarda işlem gören emtia ve emtia endeksleri (sadece döviz cinsi mevduatlar için)
 - Uluslararası piyasalarda işlem gören kıymetli maden ve kıymetli maden endeksleri (sadece döviz cinsi mevduatlar için)
 - Sabit getirili menkul kıymetler ve sabit getirili menkul kıymet endeksleri
 - Uluslararası piyasalarda kısa orta ve uzun vadeli para piyasalarında borçlanma faizi olarak kullanılan faiz oranları (Libor, Euro Libor, swap oranları vb.)
 - Ulusal (IMKB) ve yabancı piyasalarda işlem görmekte olan hisse senetlerinden seçilerek oluşturulacak hisse senedi sepetleri ve çeşitli hisse senedi endeksleri
- TÜFE

Garanti Bankası Özel Bankacılık hizmetleri kapsamında aynı zamanda emeklilik planları da hazırlanmaktadır. Bu anlamda hazırlanan emeklilik planlarının özellikleri ise şu şekildedir⁸⁵;

Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş., Garanti Bankası'nın farklı yatırım beklentileri olan Özel Bankacılık müşterileri için özel ve ayrıcalıklı bir plan sunmaktadır (Masters Emeklilik Planı). Masters Emeklilik Planı'nın müşteriler açısından avantajı, uygun koşullarından faydalanmak için; sözleşme başlangıcında, seçilen endeks para birimine bağlı olarak asgari 35.000 USD, 35.000 EURO veya 55.000 TL başlangıç kapitali yatırarak Masters Emeklilik Planı'na dahil olabilmeleridir.

Garanti bankası özel bankacılık hizmetleri kapsamında bir diğer hizmet türü ise Masters Card uygulamasıdır. Özel bankacılık müşterilerine özel sunulan Garanti Masters Card, daha ayrıcalıklı bir dünya sunan Garanti Masters Shop & Miles Card ile yenilenmiştir. Üyelik ücreti Garanti Bankası tarafından karşılanan, Shop & Miles'ın tüm özelliklerinden faydalanılmakta ve kredi kartı ile dünyanın en prestijli markası American Express®'in gücünü ve temassız ödeme özelliği ile MasterCard deneyimini bir araya getirmektedir. Özellikleri; Tek hesaba bağlı olan, birbirini tamamlayan 2 kart ile yapılan harcamalar tek ekstrede toplanarak tüm alışverişler kolayca takip edilmektedir. Yapılan harcamalar ile toplanan mil puanlar birikmekte ve tek bir hesaptan kolayca ödeme yapılabilir⁸⁶.

⁸⁵Özel Bankacılık Emeklilik Planları
http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri/masters_emeklilik_plani.page?,
03.05.2011

⁸⁶Özel Bankacılık, www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri/masters_card.page?,
03.05.2011

Finansbank Garanti Bankası Özel Bankacılık Hizmetleri⁸⁷;

Finansbank Özel Bankacılık hizmeti, müşterilerine bankacılık işlemlerindeki kolaylık ve avantajların yanı sıra, hayatı kolaylaştıracak daha pek çok ayrıcalığa sahip olacak stratejiler sunmaktadır.

Müşteriye özel hazırlanmış hizmet noktalarında, konusunda uzman ve deneyimli, fatura ödemelerinizden onlara özel finansal çözümlerin yaratılmasına kadar her konuda yardımcı olabilecek Özel Bankacılık Müşteri Temsilcileri hizmet vermek üzere hazır bulunmaktadır.

Bu hizmetler kapsamında, doğrudan direkt telefon hattından ulaşılabilen Özel Bankacılık Müşteri Temsilcileri, gelişen piyasalardan müşterilerini sürekli haberdar etmekte, farklı yatırım ürünleri konusunda bilgilendirmekte, birikimlerini doğru ve kazançlı bir şekilde değerlendirmekte, bu anlamda piyasa koşullarına, risk anlayışına, beklenti ve ihtiyaçlara göre, kısa-orta ve uzun dönemli çözümler üreterek müşteri portföyünü yönlendirmeye yardımcı olmaktadır.

ING Bank Özel Bankacılık Hizmetleri⁸⁸;

ING Bank Özel Bankacılık hizmetleri kapsamında sunulan hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir;

- Özel vergi rehberliği
- Uluslararası portföy yönetimi
- Kişiselleştirilmiş kredi ve leasing hizmetleri
- Tam uyumluluk ve güvenlik

⁸⁷ Özel Bankacılık, www.finansbank.com.tr/Bankacilik/private-banking/Default.aspx, 03.05.2011

⁸⁸ Özel bankacılık, <http://www.ingprivatebanking.com/privatebanking.html>, 03.05.2011

- Yatırım alanında deneyimli özel bankacılar

Tüm dünyada, girişimcilere, ailelere, profesyonellere, yöneticilere ve özel yatırımcılara birinci sınıf hizmet, rehberlik ve danışmanlık ING Özel Bankacılık tarafından sunulmaktadır. ING Özel Bankacılık 15 ülkede müşteriler için 55.000.000.000 € yöneten ve bu anlamda 2.000 'in üzerinde özel bankacılık uzmanı istihdam eden küresel bir ağa sahiptir.

DenizBank Özel Bankacılık Hizmetleri⁸⁹;

DenizBank Özel Bankacılık ürün ve hizmetleri, özellikle ABD'de en az 200.000 \$ yatırım beklentileri olan müşteriler için tasarlanmıştır. Özel Bankacılık portföy yöneticilerinin yatırım ürünleri, müşterilerin finansal hedeflerine ulaşması için yardımcı çözümleri, aynı zamanda, hisse bilgi tabanından haberdar edecek tecrübe, bilgi ve birikime sahip uzman kadrosu ile mali piyasalarda uzman iştirakleri de gerçekleştirmektedir.

DenizBank Özel Bankacılık ürün ve hizmetleri, Türkiye'de yatırım olanakları ile sınırlı değildir. Uluslararası ürünleri ve diğer küresel mali kurumlardan yatırım seçenekleri ile birlikte yabancı iştirakleri aracılığıyla, yurtdışında da DenizBank şubeleri aracılığıyla yatırım fırsatları sunmaktadır.

DenizBank Özel Bankacılık kapsamında, portföy yöneticileri müşterilerini bilgi, birikim ve deneyimlerinin yanı sıra güven ve gizlilik ilkelerine uygun olarak özel tasarlanmış, özel şubelerde ağırlamaktadırlar. Denizbank Özel Bankacılığın sunduğu yatırım ürünleri şu şekildedir:

⁸⁹ Özel Bankacılık, <http://www.denizbank.com/en/banking/private-banking/default.aspx>, 03.05.2011

- Türev Ürünler
- Eurobonds
- Döviz/Parite İşlemleri
- Döviz Dayalı Ürünler

DenizBank Özel Bankacılık hizmetlerinin hedefi, sadece Türkiye'de değil, tüm dünyadaki yatırım olanaklarından yararlanarak hizmet verebilmektir.

Müşteriler için tasarlanan Özel Bankacılık Merkezlerinde, uzman portföy yöneticileri ile müşteriler arasında her zaman rahatça ve gizlilik içerisinde görüşme yapılabilmektedir. Gün boyu dünya piyasa verileri takip edilmekte, bu anlamda özel portföy yöneticileri, müşterilerin risk profiline, ihtiyaç ve yatırım tercihlerine uygun alternatif ürünler sunmaktadır.

DenizBank iştiraklerinden Deniz Portföy'ün uzman fon yöneticileri ve araştırma bölümü ile Özel Bankacılık portföy yöneticileri, piyasa beklenti ve gelişmelerine göre her gün gerçekleştirdikleri yatırım komitesi toplantısında kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler belirleyerek, müşterilerin birikimlerini yönlendirmektedirler.

DenizBank Özel Bankacılık Merkezi bünyesinde, yatırım işlemleri dışında günlük hayatı kolaylaştırmak için geliştirilen likidite amaçlı tüm işlemlere yönelik hizmetler de sunulmaktadır.

DenizBank Özel Bankacılığın sunduğu yatırım ürünleri;

- Türev Ürünler
- SGMK (Hazine Bonosu, Devlet Tahvili)
- Eurobonds
- Yatırım Fonları

- D v z / Parite   lemleri
 -   Mevduat
 -   Vadeli Mevduat
 -   Vadesiz Mevduat
- Dövize Dayalı  r nler
 -   Spot   lemleri
 -   Forward   lemleri
 -   Para Birimli Opsiyonlar
 -   D v z Swapları

DenizBank  zel Bankacılık portföy yöneticileri, müşterinin finansal beklenti ve hedeflerine en hızlı ve güvenilir yoldan ulaşmasını sağlayacak yatırım ürünleri ve çözümleri önermekte, Deniz Portföy, Deniz Yatırım ve diğer DenizBank iştiraklerinin finans piyasaları konusunda uzman ve deneyimli ekipleri de bilgi ve birikimlerini müşterileri ile paylaşmaktadır.

DenizBank  zel Bankacılık, müşterinin varlıklarının en doğru yatırım seçenekleriyle değer kazanabilmesi açısından yalnızca Türkiye'deki yatırım olanaklarını değil aynı zamanda DenizBank A. .'nin yurtdışı iştirak ve  ubeleri ile yurtdışındaki yatırım ürünlerini ve diğer bankaların uluslararası işlem gören yatırım seçeneklerini de müşterilerin bilgisine sunmaktadır.

DenizBank  zel Bankacılık Merkezi müşterileri için hazırlanmış özel avantajlar içeren bireysel emeklilik planı Emeklilik Plus ile onların geleceğini garanti altına almakta ve bu anlamada güvence vermektedir.

Türkiye’de özel bankacılık hizmeti veren diğer bankalar ise Türkiye    Bankası ve TEB  zel Bankacılık hizmetleridir.

2.3 Özel Bankacılıklara Etki Eden Faktörler

Dünyada ve Türkiye’de özel bankacılık hizmetlerinin gelişmesi ve yaygınlaşması, bankacılık sektörünü yakından ilgilendiren müşteri kitlesi ve aynı zamanda bu kitlenin servet birikimidir. Bu iki ve önemli değişkenin dışında özel bankacılık kapsamında önemli olan konular ise, özel bankacılık-yönetilen varlıklar (aum), gizlilik yetkisi (yargı), gizlilik kültürü, kara parayı aklama, servet (para) perspektifidir.

2.3.1 Müşteriler

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi yada kişilerdir. Müşteriler, bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardır. Müşteri, işin oluşu nedenidir. Hatta yeni pazarlama anlayışı, işletme fonksiyonlarının merkezine müşteriye koymaktadır. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktıların etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer müşteridir⁹⁰.

Finansal aracılık görevi üstlenen bankacılık sistem denkleminde en önemli değişkenlerin başında müşteriler gelmektedir. Özel Bankacılık anlamında müşterilerin kilit özelliklerinin anlaşılması, başarılı bir modelin vazgeçilmez unsurudur. Bu bölümde Özel Bankacılık müşterilerinin özellikleri tanımlanmaya çalışılmaktadır; Bu bölümde aşağıdaki konular üzerinde durulacaktır.

- Özel Bankacılık Müşterilerinin temel özelliklerini anlamak

⁹⁰ Ergün Eroğlu, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 1, İstanbul, 2005, s. 9

- Özel Bankacılık hizmet seviyelerinin uyarlanması aşamasında müşteri segmentasyonu ve sınıflandırılması yaklaşımlarının tanımlanması
- Bu yaklaşımlar doğrultusunda, müşteri değeri yönetiminin, Özel Bankacılık uygulamalarında, müşteri kazanımı, ilişkilerin geliştirilmesi ve elde tutulması yönünden yararları.

Dünya uygulamaları göz önüne alındığında, gelişen bilgi teknolojilerinin etkisi ile artan bilgi, fikir ve beklentilerin Özel Bankacılık müşterilerinin yatırım tercihlerinde rolünün büyük olduğu gözlemlenmektedir. Geçmiş dönem göz önüne alındığında Özel Bankacılık müşterilerinin değiştiği, hem sayı hem de karmaşıklık derecesi açısından büyüdükleri gözlemlenmektedir. Gelişen finansal sistem, beklentilerin ve yatırım tercihlerinin de karmaşılaşmasına sebep olmaktadır. Finansal ilişkiler düzeyi değişmekte, özellikle risk dağılımı mantığında farklı kurumlarla çalışma eğilimi artmaktadır. Geleneksel olarak uzun zamandan beri gündemde olan klasik varlık ve risk profiline göre müşterileri, müşteri değerlerini sınıflandırmak yetersiz kalmaya başlamaktadır.

Ürün/Hizmet sunumu yapılan müşterilerin çeşitliliği arttıkça, Özel Bankacılık uygulamalarının bu özelliklere eğilmesi, kendini uzmanlaştırması ve talepleri tanımlaması anlamında ilişki yönetimi becerilerinin artırılması gerekmektedir.

Bu gereklilikler doğrultusunda Özel Bankacılık yöneticileri, müşteri değeri yönetimine daha yoğunlaşmak durumunda kalmaktadır. Ekonomik, kültürel, demografik, dönemsel değişimler mevcut müşterilerin dahi elde tutulmalarını problem haline getirebilmektedir.

Müşterilerin temel bilgilerinin dışında, en ufak bilgi farklılığı, yaklaşımlarda değişikliklere sebep olabilmektedir. Bu durumda; değişiklikleri izleyebilme, anlayabilme ve sonucunda uygun çözümler ile ticari anlamda kuruma kazanç sağlayabilmek büyük önem arz etmektedir. Tüm bu süreçler Özel Bankacılık

yöneticilerinin daha da fazla çalışmasını, farklı yöntemleri bulmak için mevcudu sorgulamasını zorunlu kılmaktadır.

2.3.1.1 Müşterilerin Kritik Özellikleri

Özel Bankacılık konusunda ticari anlamda faaliyet gösteren kurumların araştırma ve anketleri müşterilerin kritik özelliklerini belirleme anlamında büyük bir yol gösterici görev üstlenmektedir. Bu anlamda aşağıda varlıklı müşterilerin anahtar özelliklerini belirlemede kullanılan anket sonuçlarına yer verilmektedir. Yıllar itibariyle değerlendirildiğinde bu kesim müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının büyük oranda değiştiği gözlemlenmektedir. Bu referansların tüm sektör bankaları tarafından dikkatle izlenmesi belirli bir saygınlığı beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısı ile değerlendirildiğinde araştırma sonuçlarının ticari kaygı dışında hissedilmesi yararlı olacaktır.

2.3.1.1.1 Müşterilerin Giderek Sofistike Olmaları

Bilgi yoğun, haber akışının sık ve değişken olduğu finansal piyasalarda rekabetin de etkileri göz önüne alındığında, Özel Bankacılık müşterilerinin yüksek düzeyde bilgilendirme ve bilgilendirme olanakları bulunmaktadır. Daha önceleri uzun süreler alan bilgi ve analizler, daha kısa süre içinde eskimeye başlamaktadır. Yeni yapılandırılmış ürünler, hedge fonlar, özel sermaye fonları vb. uzmanlaşmış bilgi yaratımını öne çıkarmaktadır. Bununla beraber özellikle düşük enflasyon ortamlarında nominal ve özellikle reel getiri arayışları müşterilerin bu yaklaşımını desteklemekte ve büyütmemektedir.

2005 yılında yapılan Citigroup/McKinsey anketi gösteriyor ki; sofistike UHNW müşterileri paranın satın alabileceği en iyi tavsiyeye erişimleri olduğu halde, daha geniş yatırımcı nüfusu tarafından yapılan hatalara benzer hatalar yapmaktadırlar.

Örnekler performans peşinde koşma, çok fazla risk alma ve az çeşitlendirilmiş portföyleri içermektedir⁹¹.

2.3.1.1.2 Uzman Görüşüne Olan İhtiyaç (Tavsiye)

Zengin varlık sahibi kitlelerin çok büyük bir kısmın, aktif iş sahipleri ve müteşebbis olarak tanımlayacağımız kişilerden oluşmaktadır. Doğal olarak kendi işleri ile ilgilenen bu kitlenin zamanı oldukça sınırlıdır.

Ürün ve isteklerin karmaşıklığı göz önüne alındığında zaman daha da önem kazanmaktadır. Üstelik finansal piyasalardaki hızlı ve sert dalgalanmalar karmaşık ürün hizmet sunumu ile birleştiğinde yanlış karar verme olasılığı artmaktadır. Tüm bunların sonucunda yatırımcılar uzman görüşüne ihtiyaçtan ziyade bağımlı hale gelebilmektedir.

Özel bankacılık hizmeti veren kurumlar için oldukça önemli bir sorun söz konusudur. Müşteriler açısından işlem yapabilmek aslında oldukça kolaydır. Banka yetkilisine fiziki olarak ihtiyaç duymadan çeşitli finansal platformlarda 24 saat açık bir şekilde işlem yapabilmek mümkündür. Bunun yanı sıra yatırımlar ile ilgili işlemler tavsiye üzerine gerçekleşiyor ise durum daha da kolaylaşabilmektedir. Bu anlamda müşteri kendi düşüncesini destekleyen veya düşüncesini beraber somutlaştırabileceği ilave bir ses imkânına sahiptir. Bununla beraber tavsiye veren kişilerin uzman olması sadece yatırımın verimliliği ile ilgili bir durum değil aynı zamanda uzun vadeli bir ilişki düzeyi hedefleyen Özel Bankacılık kurumları için de vazgeçilmez bir gerçekliktir. Uzman olmayan kişiden alınabilecek tavsiye, işlem yaptırabilir olmakla beraber, yanlış bir tavsiyenin getirilerde oluşturabileceği bir erozyon çoğu zaman maliyetli ve uzun

⁹¹ Maude,a.g.e., s.49

zaman ilişkinin sonlanmasına sebep olabilmektedir ki bu durum özel bankacılık açısından yukarıda da ifade edildiği gibi bir sorun teşkil etmektedir⁹².

Müşterilere verilen tavsiye doğası itibariyle gelecek ile ilgili beklentilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, bu durum içerisinde belirsizlik taşıdığı için doğru tahmini bulmak özel bankacılık faaliyetlerini oldukça zorlaştıran bir faktördür. Tavsiye isteyen varlıklı müşteri sayısı oldukça geniş sayılabilmekle beraber, yeterince hizmet verilip verilmediği konusu ise büyük bir sorun teşkil etmektedir.

Bunların yanı sıra, yatırım kararı alınırken istenen tavsiyenin, boyutu, ne kadar zamanda bir tavsiye istenip istenmediği gibi sorunlar durumu karmaşıklştırmaktadır. Müşterilerin bir kısmı sürekli tavsiye isterken, bir kısmı da zaman zaman tavsiye talebinde bulunmaktadır. Mevcut tavsiyeler değerlendirildiğinde pek çok müşteri aldıkları tavsiyelerden bir şekilde memnun olmamaktadır. Sorun, beklentinin şu anda almış oldukları tavsiyeden daha farklı bir boyutta, tavsiye talep etmeleri üzerinde yoğunlaşmakta, bu durum ise tavsiye sürecini daha da karmaşıklştırmaktadır.

Klasik tavsiye yönteminde tümden gelim yaklaşımında, piyasaların makro ekonomik anlamda nerede olduğu ve son dönemde nasıl geliştiğinden başlayarak mevcut durumda piyasa değişkenlerinin hangi seviyelerde bulunduğu yönünde bir akış izlemektedir. Ancak müşteriler bundan daha fazlasını sürekli olarak istemektedirler.

Diğer şekilde bazı müşteriler ise, daha olay bazlı, beklentilerin ve gerçekten akıllı beklentilerin yansıtıldığı tümevarım, yani en ufak gerçek beklenti parçasından geleceğe doğru giden bir yöntemi tercih etmektedirler.

Ancak genel anlamda olay odaklı, mantıklı beklentilerden oluşan ve en önemlisi müşteriyi tanıyarak sunulan, yani kişiselleştirilmiş tavsiye daha çok talep

⁹² Maude,a.g.e., s.51

edilmektedir. Beklentilerin oluştuğu anda, doğru zamanda, mekanik bilgi aktarımından ziyade kişisel beklentilerin göz önüne alındığı hissettirilen tavsiyeler bu anlamda oldukça önemlidir. Bazı durumlarda ise, müşteri açısından sorun oluştuğu zaman belirli bir oranda ikna da gerekebilmektedir. Banka temsilcilerinin ikna konusunda dikkatli davranmaları gerekmektedir. Bu süreç temsilci açısından, işi doğru yapmak ile doğru yapmamak arasındaki ince çizgiyi ifade etmektedir. Bu anlamda özellikle beklenti satışı yapılırken ikna süreci kullanıldığında, beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda bu ikna faaliyetinin sadece sıcak satış yapmış olmak için yapıldığı kanısı uyanabilmektedir. Ancak aksi bir durum söz konusu değil ise tavsiyenin verildiği zaman belirli bir gelecek ile ilgili eğitimi bir görüş sunulmaktadır. Bu noktada temel problem, belirli bir süreç sonunda geçmişe yönelik yapılan ve geleceğe dönük yapılan tavsiyenin negatif eleştirisi olabilmektedir.

Bunun dışında en büyük problem çeşitli farklı piyasalarda, dolayısı ile aynı bankanın farklı birimleri ile yapılan işlemlerinde oluşan tavsiyelerdir. Müşterinin risk algılaması dolayısı ile en iyi ihtimal ile kişiselleşmiş, insani dokunuşa sahip bir tavsiye mekanizmasından yepyeni bir ortama geçmesi çeşitli zorlukları beraberinde getirebilmektedir.

Ayrıca bu durumun yasal kısıtları da mevcuttur. Örneğin bankacılık etik ilkeleri, SPK ve diğer organize piyasaları düzenleyici kurumların düzenlemeleri bankacının bu ince çizginin ne tarafında olması gerekliliğini net bir biçimde açıklamakta ve yönlendirmektedir.

Bir başka boyut ise, kötü niyetli müşterilerin piyasa pratikleri incelediğinde ortaya çıkmaktadır. Kültürel ve insan doğası gereği, alınan bir pozisyonun sonuçları beklentilerden farklı olduğu durumlarda çok kolay bir biçimde yönlendirmeyi yapan kurum çalışanı zor durumda bırakılabilmektedir.

Yönetsel olarak incelendiğinde durum biraz daha karışık görünüm arz edebiliyor. Özellikle yüksek rakamlı işlemlerde hata payının olmaması, hatanın bilinçli bir şekilde yapılması durumu dışında, yöneticilerin işi oldukça zorlaştırmaktadır. Şöyle ki, belirli bir pozisyon riski karşısında yönetici personelinin arkasında durmadığı durumlarda, daha sonra yapılacak işlemler ile ilgili işlemi yapan kişinin güvensizliği dolayısı ile iş yapılamaz duruma gelinme olasılığı oldukça büyük olabilmektedir. Bu ve benzer durumlarda eğer kurum içi doğru ödül, doğru ceza kurgulaması mevcut değil ise, karar verici konumunda olanların ayrıca bir güven unsuru olarak nihai kararlarında personelin güvenini boşa çıkarmayacak, kurumu kollayacak ama aynı zamanda müşterinin de haklarını savunabilecek bir mekanizma kurulmalıdır.

Yüksek varlık sahibi kişiler, yatırımlarını yönlendirirken uzman görüşünün yanı sıra ilişkinin karar verme aşamasında konu ile ilgili bütün detayları bilmek istemektedirler. Bu daha çok katma değer yaratmak ve değer yaratacak müdahale şeklinde olabilmektedir. Bu durum ise aslında bankacılık hizmetleri açısından karışıklık yaratabilmektedir. Bazı ürünlerde gereksiz risk alınması, bazen kumar mantığında çok da rasyonel olmayan hareketler vb. özel bankacının işini zorlaştırabilmektedir.

Bazı zamanlarda, yeni ürün ile ilgili asimetrik bilgi aktarımı gerçekleşmekte, özellikle beklentiler ile gerçekleştirmelerin örtüşmemesi durumunda da sorumluluk paylaşımı problemi doğabilmektedir. Değer müdahalesi ve bilgiye sürekli ulaşım isteği, mevcut banka yaklaşımı ile birleştğinde müşteri deneyimini mükemmelleştirmek açısından bankaları zorlayan unsurlar olarak değerlendirilebilmektedir. Bu tür sorunları engelleyebilmek, bankaların çözüm üretmek zorunda olduğu bir alan olarak ifade edilebilmektedir. Müşterilerin ve özellikle müteşebbis tipinde müşterilerin kişisel durumlarından ziyade mevcut profesyonel hayatları yani işleri ile ilgili durumlarını anlamak zorunda kalan özel bankacılar, bütünsel iş yaklaşımı göstermek durumunda kalmaktadırlar. Diğer taraftan bu durum bir avantaj olarak değerlendirilebilmektedir. Bu anlamda sadece özel bankacılık anlamında değil, müşterilerin kişisel ve iş durumları ile ilgili bütünsel bir tavsiye, hizmet sunumu modeli geliştirilebilir. Dolayısıyla özel bankacılık değer yaratma süreçlerinin yanında, mensubu bulundukları kurumun tüm

finansal hizmetler süreçlerinden yararlanabilmelerini sağlayabilen bir platform ve yeni bir model ortaya çıkmaktadır.

Nesiller arası varlık transferi yapan kesimin temel ihtiyacı, varlıklarının korunması üzerine yoğunlaşmaktadır. Daha fazla risk paralelinde daha fazla getiri olasılığından ziyade kendilerine bir önceki nesilden geçen varlıkların kendi çocuklarına reel olarak değer kaybı yaşamadan geçirilebilmesine imkan bulabilmek en büyük amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Aile dinamikleri ve aslında uzun zamandır devam eden bir ilişki göz önüne alındığında bankaların klasik concierge tipi hizmetlerden ziyade bu kesime hizmetlerini farklılaştırdıklarını gözlemlenmektedir. Bu kesimin temel ihtiyaçlarından bir tanesi ve belki de en önemlisi servetlerinin geçeceği yeni neslin bu servetin yönetiminde ne kadar başarılı olabilecekleridir. Açıkçası bu konuda yardıma da açık durumda bulundukları gözlemlenmektedir. Bu isteklerin yerine getirilmesi açısından bazı büyük Özel Bankacılık kurumları bu kesimin çocuklarına yönelik servet yönetimi, temel bilgilendirme üzerine toplantılar, seminerler veya kısa dönemli stajlar sunabilmektedirler. Aynı zamanda yönlendirme ve koçluk hizmetleri de sunmaktadırlar.

Varlıklı müşteriler aile dinamikleri ve kuşaklar arası varlık transferi planlaması hakkında tavsiye aramaya devam etmektedirler. En büyük müşteriler artan bir şekilde, özellikle kuşaklar arası varlık transferi planlaması hakkında tavsiyeye ve hizmete ihtiyaç duymaktadırlar. Bu müşteriler genellikle yaşça büyük olduklarından, aile bireylerini varlıklarının sorumlulukları hakkında nasıl eğitebileceklerini düşünen kesimdir. Aynı zamanda emeklilikleri hakkında plan yapmaya ve gelecek nesiller için varlıklarını nasıl koruyabileceklerini bulmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bütün bu istekler günümüzde özel bankacılık hizmetleri kapsamında profesyonelce sunulmaktadır.

2.3.1.1.3 Satın Alma Davranışları

Yüksek varlık sahipleri sektörde hizmet sağlayıcısı seçerken nasıl düşünüyor? Bu kararı verirken nelere dikkat ediyor? Hangi kriterler neden önemli?

Günümüzde finansal ürünlerin ve hizmetlerin pazarlanmasında müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla yapılan araştırmalarda müşterilerin psikolojik karakteristiklerine bağlı olarak gerçekleştirilen araştırmaların daha etkili olduğu bir gerçektir. Bununla beraber finansal kurumlar hala müşterilerin demografik yapılarına dayalı çalışmalara ağırlık vermektedirler. Bunun temel bir sebebi, müşterinin demografik yapısı ile ihtiyaçları arasında ilişki kurmanın, psikolojik yapısı ile ihtiyaçları arasında ilişki kurmaktan daha kolay ve az maliyetli olmasıdır. Bu arada özellikle gelişen ve değişen bilgi teknolojileri ile müşterinin tüm ihtiyaç ve tercihleri ve diğer bütün özellikleri açısından ilişki kurulabilmesi mümkündür⁹³.

Müşteri ilişkileriyle ilgili çok geniş bir yelpazede amaçlar belirlemek olanaklıdır. Bunlardan birkaçı şöyle sıralanabilir⁹⁴:

- Müşterilere daha yakın olma
- Sürekli gelişmeyi ölçme
- Müşteri yönlü gelişmeler yapma
- Rekabetçi üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi

Diğer bütün hizmet sağlayıcılarında olduğu gibi banka hizmetlerinde de ulaşılmak istenilen son nokta, bütün müşterilerin tatmin edilerek maksimum müşteri sadakatinin gerçekleştirilmesidir. Bunun için her bir müşterinin bütün yönleriyle tanınması ve onlara uygun stratejilerin oluşturulması gereklidir. Bu durum maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı çok mümkün değildir ve aslında ideali tanımlamaktadır⁹⁵.

⁹³ Maude, a.g.e., s.51

⁹⁴ Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000, s.161-162

⁹⁵ A. Machauer, and S. Morgner , “Segmentation of Bank Customers by Expected Benefits and Attitudes”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.19, No.1,2001, s. 6-17

McDougall ve Levesque (1994) bankalarda bireyler tarafından algılanan kalite boyutları konusunda yaptıkları çalışmalarda aşağıdaki faktörlerin banka seçiminde etkili olduğunu tespit etmişlerdir⁹⁶:

- Bilgi ve Danışmanlık hizmetlerinin kalitesi
- Güvenilir ve hatasız biçimde işlem yapabilme
- Bankanın çalışılan andaki mali durumu
- Banka hizmetlerinin sunum kalitesi ve düzeni
- Bireysel hizmetlerinin çeşitliliği
- Elektronik bankacılık hizmetlerinin durumu
- Sözleşmelerin kalitesi ve güvenilirliği

Kalite tanımı için pek çok farklı örnek bulunabilir. Özellikle hizmet sektöründe ve derinde özel bankacılık alanında detayların çok büyük önemi bulunmaktadır. Yoğun ve kaliteli bir rekabet içerisinde müşteri algısında yaratılabilecek farklılığın temeli genelde detaylar olmaktadır. İşte bu detayların önemli olanlarına gösterilen özen, müşteri zihninde farklı algı yaratmak için gösterilen titizlik özel bankacılık alanında geçerli olan kalite tanımının temelini oluşturmaktadır. İşte bu kalite yaklaşımı standart ürün ve hizmet sunumu konusunda aslında özel bankacılıkları sınırlamaktadır. Detaylar göz önüne alındığında her bir özel bankacılık müşterisinin farklı talep ve ihtiyaçlarına farklı çözümler oluşturma zorunluluğu bulunmaktadır. İşte bu zorunluluk hep en iyi çözümü yaratma arzusu ile özel bankacılığı aslında bir nevi bankacılık sanatı konumuna getirmektedir. Özellikle uzun zamandır hizmet veren İsviçre Özel Bankacılık ekolü açısından değerlendirildiğinde bu yaklaşım bir gelenek haline gelmiştir. Örnek olarak Rotschild Private Banking detay yaklaşımı verilebilir⁹⁷.

⁹⁶ Cengiz, Ekrem, “Bankalarda Hizmetlerden Beklenen Fayda Kriterine Göre Pazar Bölümlendirme: Trabzon Örneği”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 32, No: 2, 2008, s.353.

⁹⁷ <http://privatebankingandtrust.rothschild.com/page.aspx?id=97>, “Meticulous attention to detail and intellectual prowess”.

Stafford'un (1994) banka müşterilerinin tatmini konusu üzerinde yaptığı araştırmasında, müşterilerin banka hizmetlerinde en fazla önem verdikleri faktörlerin, nezaket, samimiyet, kolaylık, adil fiyatlandırma, kurumsal devamlılık ve yönetim ilgisi olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri tatmininin sağlanması hizmet işletmesi olan bankalar açısından anahtar bir konudur. Çünkü müşteri tatmini, sadakati meydana getirir. Bu da daha iyi bir işletme performansı oluşturur. Tatmin olmuş müşterilerin kuruma kazandırdığı en önemli katkı müşterilerin sadık hale gelmesidir. Diğer katkılar ise; tatmin olmuş müşteri ile ilgilidir. Bunlar ⁹⁸;

- Daha fazla ürün satın alma yoluna gider.
- İşletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır.
- İşletme ve işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili pozitif düşünceler beslenildiğinden dolayı işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur.
- Rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlıdır.

Özel bankacılık hizmetlerinde kalite, hız ve performans kriterlerinin sağlanması da etkin bir liderlik uygulamasına bağlıdır ve müşteriler açısından oldukça önemlidir⁹⁹.

Bankacılık hizmetlerinde kalite günümüzün hızlı değişen şartları içerisinde, bankayla iş yapan müşterinin işinin zamanında yapılması, müşteriden gelen tepkilerin

⁹⁸ Kahraman Çatı ve Cenk Murat Koçoğlu, "Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, 2008, s. 173.

⁹⁹ Russ Alan, *Marketing Investment Management Services: The Art And Science Of Creating And Keeping Investors*, Dublin, 1991, s. 32-36.

toplanması ve verilerin değerlendirilmesi, eğitim ve teknoloji gibi faktörlerin göz önüne alınması suretiyle de değerlendirilebilir¹⁰⁰.

Bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmelerin bankalara sağladığı faydalar; hızlı bilgi transferi, müşteri iletişimini kolaylaştırma, hizmet kalitesini yükseltme, müşterilere kolay bankacılık hizmeti sağlama ve bu sayede rekabetin yüksek olduğu bankacılık sektöründe sadık müşteriler yaratmaktır¹⁰¹.

Özellikle çok öne çıkmayan bununla beraber oldukça önemli olan bir konu kurumsal devamlılık ve bir müşteri ile ilgilenen pazarlamacı personelin devamlılığı. Açıkçası sık değişen kadro içerisinde müşterinin kuruma olan güveninde belirli bir erozyon söz konusudur. Çalışılan ve çalışılabilecek pek çok kurumun bulunduğu rekabet ortamında özellikle verimli ve etkin çalışan personelin kurum içerisinde kalıcı olmasının sağlanması yönetimin zorunluluklarından birisidir. Rekabetin hızla arttığı dönemlerde çalışan personelin motivasyonunun sadece maaş ve pozisyon olmamalıdır. Bu motivasyonu yaratabilecek en önemli unsurların başında, personelin kendisini geliştirebileceği bir platformun sağlanabilmesi gerekliliğidir.

Kaynak ve Küçükemiroğlu (1992) tarafından Hong Kong'taki yerli ve yabancı bankalar üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan çalışmada bazı faktörlerin ticari banka seçiminde önemli etkilerde bulunduğu tespit edilmiştir. Bunlar; hız ve etkili hizmet, konfor ve imajdır. Ayrıca yazarlar pazar bölümlendirme stratejilerinin de hizmet farklılaştırma ve rekabette öne geçmede etkili olduğu sonucunu çıkarmışlardır. Polonya'da bankalar üzerinde yapılan diğer bir araştırmada Kennington vd. (1996), itibar, fiyatlandırma, maliyet, uygunluk ve hizmet kalitesi faktörlerini önemli banka seçim kriteri değişkenleri olarak tespit etmişlerdir. Boyd vd.(1994) Amerika'daki finansal kurum seçiminde müşterilerin en çok önem verdikleri kriterleri belirlemek

¹⁰⁰ Takan, Mehmet, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul 2001,s.110

¹⁰¹ Mustafa Gülmez ve Olgun Kitapçı, "İnternet Bankacılığı ve Müşteri Davranışları: Cumhuriyet Üniversitesi Akademik ve İdari Personeline Yönelik Bir Uygulama", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2006, s. 86.

amacıyla yaptıkları araştırmalarında, itibar, kayıt sisteminin doğruluğu, hızlı hizmet, yerleşim yeri etkenlerinin önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Plank vd.(1994) banka seçiminde cinsiyet değişkeninin etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmaya göre banka seçiminde cinsiyetler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Baylar, banka hizmetlerinin ihtimamı ve personelin tanınması faktörlerine öncelik verirken bayanlar, hizmet konforu, evde gibi hissetme ve nezaket unsurlarına dikkat etmektedirler¹⁰².

Temel olarak yapılan bir değerlendirmede hizmet sağlayıcısını seçerken müşteriler;

- Hizmet kalitesi,
- Gizlilik ve güvenlik gibi kriterler aramaktadırlar.

Günümüzde yüksek varlık sahibi müşteriler farklı ve değişik kanallardan yatırımlarına yön vermektedir. Birden çok kanal üzerinden karmaşık finansal ürünlere erişimin artmış olması, bu müşteri kitlesinin danışmanları üzerinden almış oldukları tavsiyeleri yeterli bir değer sunumu olarak görmelerini engellemektedir. Bu durum geleneksel olmayan hizmet sağlayıcıları olarak adlandırabileceğimiz hedge fonlar ve özel sermaye şirketleri tarafından önerilen daha geniş yatırım olanaklarının bir sonucu olarak düşünülebilir. Stratejik varlık dağılımı tavsiyesi, tamamen farklı yatırım tekliflerinin eşgüdümü ve ortak yatırımlar gibi diğer uzmanlık hizmetleri gibi hizmetler, geleneksel olmayan varlık yönetimi firmaları tarafından artarak önerilmekte ve genellikle standart özel banka hizmetlerinden daha çok değer eklemektedir.

¹⁰² Cengiz, s. 353-354

İlişkisel pazarlama kavramı, işletmelerin kültürünü değiştiren, bu kültüre yeni değerler katan ve son yıllarda giderek önem kazanan bir pazarlama anlayışıdır.¹⁰³

<u>İşlemsel Pazarlama</u>	<u>İlişkisel Pazarlama</u>
Tek bir satış üzerinde odaklaşır	Müşteriyi elde tutma üzerinde odaklaşır
Ürün özellikleri üzerinde durur	Ürün faydaları üzerinde odaklaşır
Kısa dönemli ölçeğe sahiptir	Uzun dönemli ölçeğe sahiptir
Müşteri hizmetlerine az önem verilir	Müşteri hizmetlerine büyük önem verilir
Müşteri bağlılığı sınırlıdır	Müşteri bağlılığı yüksektir
Müşteri ilişkisi orta düzeydedir	Müşteri ilişkisi yüksektir
Kalite, öncelikle üretim bölümünü ilgilendirir	Kalite, işletmedeki herkesi ilgilendirir

Şekil 2.2 İşlemsel Pazarlama ile İlişki Pazarlamasının Karşılaştırılması

Kaynak: Martin Christopher, Adrian Payne ve David Ballantyne, **Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1991, s.9.

Klasik pazarlama teorisi genel olarak, müşteriyi kazanmak ve uygun koşullarda değişimi yaratmak yönlüdür. Genel olarak değerlendirildiğinde bu yaklaşım ile daha ağırlıklı olarak kitle pazarlama mantığı ile kitle promosyonunun ve kitle dağıtımının ölçek ekonomisi paralelinde maliyet etkinliği sağladığı düşünülmektedir. Bu bakış açısı ile hizmet sağlayıcıları müşterileri ile birebir ilişki kurmaları ve buna yönelik stratejileri geliştirmeleri oldukça maliyetlidir.

İlişkisel pazarlama yaklaşımında, her müşteri bir birey olarak dikkate alınmakta ve birebir pazarlama mantığı ile her bir müşteri ile ayrı ayrı ilişki kurulmaktadır.

¹⁰³ J. Day, A. A. Dean and P.L Reynolds, "Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship", **Long Range Planning**, 1998, s.25

Klasik pazarlama mümkün olduğu kadar homojen duruma geçiş çabasında iken, ilişkisel pazarlama mümkün olduğu kadar heterojen bir yapı gerektirmektedir. Dolayısı ile temel olarak müşterilerin homojenliği söz konusu değildir.¹⁰⁴ Böyle bir yapıda pazarlamanın müşteriye elde tutuma ve ilişkinin devamını sağlayarak sadakat yaratma boyutu, pazarlamanın ilişki yönlü tanımının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Sürdürülebilir rekabet ortamında işletmelerin pazarlama anlayışı yeni müşteri edinmeden, eldeki müşterilerin sadakatine sağlamaya kadar oldukça geniş bir platformda değerlendirilebilir. Hizmet aracılarının bu yöndeki çabaları hem daha fazla hem de daha görünürdür¹⁰⁵. Bunun temel sebebi, hizmetin soyut yapısından kaynaklanmaktadır.

Blomqvist ve diğerleri (1993), ilişkisel pazarlamanın temel özelliklerini dört ana başlık halinde sıralamışlardır¹⁰⁶;

- Her müşteri ayrı bir kişilik olarak ele alınmaktadır
- Hizmet aracılığı faaliyetleri ağırlıklı olarak mevcut müşterilere yöneltilmektedir
- Hizmet aracılığı faaliyetleri etkileşim ve müşteriler ile yapılan dialoglar temelinde gerçekleşmektedir
- Müşteri devir oranını azaltma ve mevcut müşteri ilişkilerini güçlendirme yollarını içermektedir.

Bu temel özellikler doğrultusunda ilişkisel pazarlama, işletme karlılığını koruma veya artırma stratejisinin odağında olmalıdır.

¹⁰⁴ E. Gummenson, "Relationship Marketing in the New Economy", **Journal of Relationship Marketing**, 2002, s.37-57.

¹⁰⁵ L. Berry, "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1995, 23: s.236-246

¹⁰⁶ N. O. Ndbusi, "Relationship Marketing and Customer Loyalty", **Marketing Intelligence & Planning**, 25, 2007, s. 48-61

2008 son çeyreğine kadar müşterilerin geleneksel olmayan hizmet sağlayıcılarını yoğun olarak tercih ettiğini gözlemlenmiştir. Daha fazla getiri ve risk ile ilgili daha fazla şeffaflık tercih ederken özellikle performans konusundaki asimetri bu tercihte önemli rol oynamıştır. 2000-2002 ve 2004 yıllarındaki hisse senedi piyasası düşüşü sırasında birçok özel bankacılık müşterisinin zayıf getiri tecrübe etmesine rağmen, bazı çeşit hedge fon ve diğer alternatif yatırımlar güçlü getiriler sağlamıştır (iki haneli). Bu durum, yüksek varlıklı müşterilerin bu tip yatırım fırsatlarına daha çok dikkat etmesine sebep olmuş ve karşılığında hizmet sağlayıcılarının, aranan değişik stratejiler üzerine daha çok tavsiye sağlamalarına imkân tanımıştır. Bununla beraber özellikle 2008 son çeyreği ve sonrasındaki performanslar göz önüne alındığında müşteriler artık bu performansı sağlayan varlık yöneticilerden riskler, alınan ücret/komisyonlar ve değerlendirme mekanikleri konusunda daha büyük özen ve şeffaflık talep etmektedirler.

Bu artan kaotik yatırım teklifleri karmaşası ortamında, çok yüksek varlık seviyesinde olan müşteriler, aile ofisleri kurarak, özel bankalarından veya bağımsız danışmanlarından aile ofisi tipi servisler isteyerek cevap vermişlerdir. Bir çoğu geleneksel hizmet sağlayıcıların en iyi uygulama çözümlerini sunamayacağını veya basitçe yeterli kalitede ürün ve hizmetlere olan talebi karşılayamayacağını öne sürmüşlerdir. Bu stratejik varlık dağılımı planlaması, hedge fon yöneticisi seçimi gibi özenli hizmetleri içermektedir. Bununla beraber böyle servisler sadece 100 milyon dolar ve üzeri yatırım yapabilen varlık sahibi müşteriler için optimum verimliliği sağlamaktadır. Bu ve benzer yapıların temel problemi özellikle piyasaların çok dalgalandığı dönemlerde, pozisyonların potansiyel veya reel zararları dolayısı yaşamlarının sonlanması olarak önümüze çıkmaktadır. Bu durum özellikle bu yapılarda görev yapacak personelin iş sürekliliği dolayısı ile işi tercih etmeme boyutunu öne çıkarabilmektedir. Sonuç olarak iyi yapılandırılmış bir aile ofislerinin zaten yaşama şansını olmamasıdır.

2.3.1.1.4 Müşteri Sadakati ve Müşteri Memnuniyeti

Memnun edilmiş müşterilere sahip olan bir işletmenin rakipleri ile rekabet edebilmesi daha kolaydır. Çünkü bir mal ya da hizmetle ilgili beklentileri karşılanmış olan bir müşterinin, işletmede tutulması ve tekrar mal ve hizmet satın alabilmesinin sağlanması diğer kişilerin işletmeden mal ve hizmet satın almasından daha kolay olacaktır. Sadık müşteriler, işletmeyle bütünleşmiş ve işletme ile aralarında duygusal bir bağ oluşmuş olan müşterilerdir. Sadık müşteriler çevrelerindeki insanlara işletme hakkında olumlu tavsiyelerde bulunarak işletmenin adının duyulmasını ve tanınmasını sağlarlar. Sadık müşteriler çevrelerindeki işletme için gönülden harcama yaptıkları ve olumsuz durumlarda dahi işletmeyi terk etmedikleri için işletmelerin müşteri sadakati oluşturmaları, oldukça önemli bir konu haline gelmiştir¹⁰⁷.

Rekabetin yoğunlaştığı ve işletmelerin birbirlerinden müşteri kapmaya çalıştıkları bir ortamda, müşterilerin bir işletmeye bağlanması ve diğer işletmelere rağmen o işletmeyi tercih etmeye devam etmesi işletme adına çok büyük bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü yeni müşteri kazanmanın maliyeti, eski müşteriyi elde tutmanın maliyetinden daha yüksektir¹⁰⁸. Literatürde mevcut müşteriyi elde tutmak ile yeni müşteri kazanımı ile ilgili karşılaştırma yapılan pek çok örnek bulunmaktadır. Çalışılan veri seti doğrultusunda farklı rakamlar bulunduğu gözlemlenmekle beraber, bütün araştırmaların temel bulgusu, yeni müşteri bulmanın maliyetinin görece olarak mevcut müşterileri elde tutma maliyetinden oldukça yukarıda olmasıdır¹⁰⁹.

Bir müşterinin bir ürünü veya hizmeti tekrardan satın alması için iki güdü bulunmaktadır. Birinci güdü, müşterinin belirli bir indirim veya tekliften elde ettiği fayda, ikinci güdü ise, bir müşterinin belirli bir ürün veya hizmete yönelik olarak

¹⁰⁷ Cevdet Avcıkurt and Özlem, Köroğlu, “Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Artıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 3 (1), 2006, ss. 5-16.

¹⁰⁸ Hsin-Hui Lin ve Yi-Shun Wang, “An Examination Of The Determinants Of Customer Loyalty In Mobile Commerce Contexts”, **Information & Management**, 43, 2006, ss. 271–282

¹⁰⁹ Özlem Atalık, “Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi tercihlerine Ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi**.

duygusal bağıllığı ya da yakınlığı olarak tanımlanabilir. Birinci güdünün tatmini belli bir zaman içerisinde meydana gelmekte ve indirim veya avantajlı teklif geçersiz olduğunda bitmektedir. Sadakatle ilgili olan ikinci güdü, müşterilerin kendileri için özel saydıkları ürün veya hizmetlerle ilişkisini etkilemektedir. İşletmeler tutundurma çabalarını daha çok müşterilerin ikinci güdülerini hedefleyerek gerçekleştirmektedirler. Gerçek sadakatin dayanak noktası, bireyin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının, kişisel ilişki biçimlerinin önem kazandığı ortamlarda karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan ilgilidir¹¹⁰. Bankacılık sektöründe oldukça sık karşımıza çıkan uygulamada zaman zaman bu güdülere yönelik stratejilerin karmaşıklığı şeklindedir¹¹¹.

Müşteri sadakati temel olarak iki yönlü düşünülebilmektedir. Müşterinin sürekli aynı ürün veya hizmet sağlayıcısından satın alma fiilini yerine getirmesi sadakatin davranışsal boyutunu göstermektedir. Müşteri satın alma fiilini tekrarlamasa dahi, ilgili kurum hakkında tavsiyede bulunması, çevresindekilerle olumlu konuşması ve hatta başkalarının satın alması için ikna etmesi müşteri sadakatinin tutumsal yönünü gösterir. Sonuçta tutumsal sadakat ile işletmeler normal reklamları ile yaratabildiklerinden daha büyük bir etki oluşturabilirler. Tutumsal sadakat yolu ile maliyetsiz ve normal reklamdan daha etkin bir tanıtım imkânı doğmaktadır.

Özel müşteriler arasında müşteri sadakati azaldıkça¹¹² çeşitli endüstri katılımcıları sadakati artırmak için yollar aramaktadırlar- verilen cevaplardan biri yaşam tarzı hizmetlerini farklılaştıran tekliflerin artmasıdır. Yaşam tarzı hizmetleri sadakat konusunun bir kısmı için cevap olsa da, müşteri ihtiyaçlarını anlama, ilişki yönetimi, yatırım raporlama, ürün teklifleri ve yatırım performansını anlamak açısından temel hakların yerini almayı başarmamaktadırlar.

¹¹⁰ V. Kumar and Shah D., “Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for The 21st Century” **Journal of Retailing** 80, 2004, s. 317–330

¹¹¹ Özellikle kitle satış amacı olarak kullanılan pek çok kampanya müşterilere belirli avantajlar sağlamak üzere kurgulanmaktadır. Çapraz satış imkânı olmadığı takdirde bu kampanyaların yararları beklendiğinden farklı çıkabilir. Üstelik çok sık kampanya yapıldığında, banka personelinin de kafasının karışması problemi ortaya çıkabilir. Sürekli yapılan kampanyalar, belirli bir süre sonrasında, personeli yeni kampanyaları beklemeye yönltebilir. Bu durumda personelin verimli kullanımı sınırlanacaktır.

¹¹² IBM, European Wealth and Private Banking Industry Survey, **IBM**, London, 2005.

Sadakati geliştirmek için özel bankalar sadakat ve güven arasındaki ayırımın farkında olmalıdırlar. Güven kelimesi, bir kişinin başka birine güvendiğinde nasıl hissettiğini düşünmemize yol açar; bu bir kişi veya nesnenin bir diğesinde uyandırdığı rahat ancak güvenli bir duygudur. Diğ taraftan, sadakat konulara olan eğilimimiz ve sözlerimizi tutmamızla ilgili bir karşılık bulmaktadır. Müşteri sadakatinde, bilimsel kökeni dolayısıyla iki farklı anlam ortaya çıkmaktadır; birincisi bir kişinin vaatlerini bunları gerçekleştirmek yolu ile tutması diğeri ise inanma, iman sahibi olma, bir kişi/bir nesne hakkında emin olma içerisinde idealist/kavramsal bir karşılık bulmaktadır. Bu nedenle, müşteri sadakatine önem vermeden önce müşteri güvenine önem vermeye odaklanmak gerekmektedir¹¹³.

Güven çeşitli farklı perspektiflerden analiz edilmiştir (ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve organizasyonel) ve bu da kelimenin çok boyutlu anlaşılmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, güven kelimesinin farklı tanımları mevcuttur. Bunlar;

Ekonomistler, maliyet ve fayda ile ilgili hesaplamalara dayalı bir güven anlayıřını¹¹⁴ desteklemektedirler. Psikologlar genellikle dikkatlerini güvene dayalı ilişkiye yol açan kişisel özellikler üzerine yoğunlařtırır¹¹⁵. Diğ taraftan kurumsal teorisyenler ise, kurum içi ve kurumlar arası dinamiklerde güvenin rolünü keřfetmiřlerdir¹¹⁶. Sosyologlar, kurumlar ve insanlar arasındaki kişiler arası ilişkileri bağlayan bir ağ içinde güvenin nasıl oluşturulabileceği üzerinde alıřmıřlardır¹¹⁷. Özel bankacılık hizmetleri kapsamında, müşterilerinin güvenini geliştirmek isteyen finansal firmalar için yukarıda yapılan çeşitli tanımların bir birleşimi kullanılmalı veya vurgulanmalıdır.

¹¹³ Jilly Griffin, **Customer Loyalty. How To Earn It How To Keep It**, Jossey-Bass, San Francisco, 2002, s.45

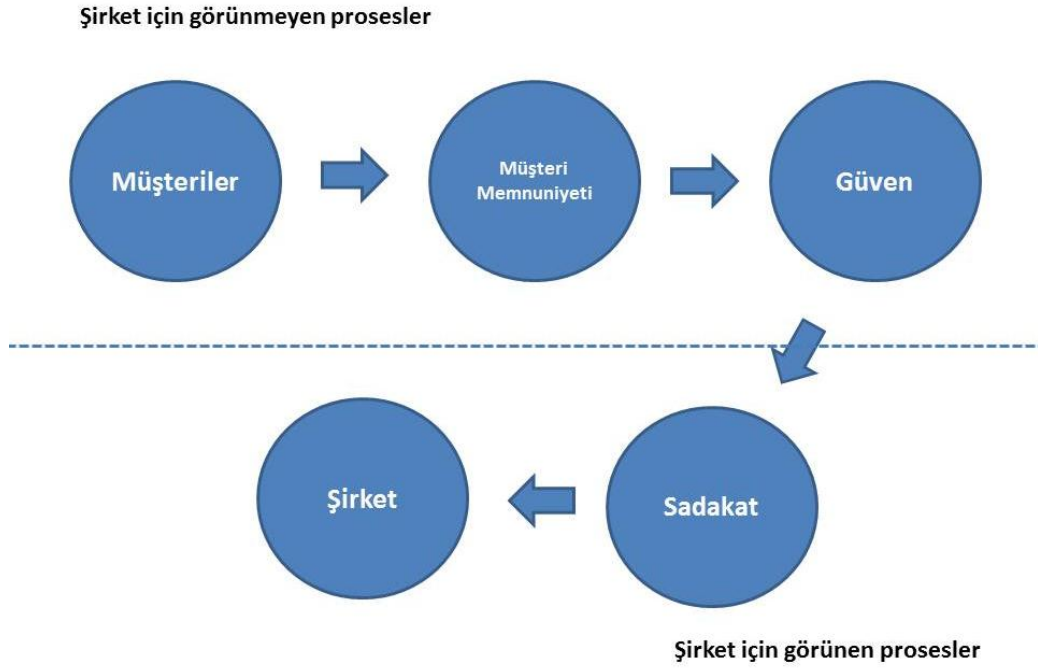
¹¹⁴ Oliver.E. Williamson, "Calculativeness, Trust and Economic Organization", **Journal of Law and Economics**, 1993, s. 30

¹¹⁵ Robert Taylor, **Private Banking Renaissance**, Lafferty Publications, Dublin, 1990

¹¹⁶ Zaheer A. Mcevily B. Perrone V.: Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust of Performance, in **Organizations Science**, Vol. 9, 1998, s.2

¹¹⁷ Mark Granovetter, Economic Action and Social Structure in, **American Journal of Sociology**, 1985, s.91

Ayrıca müşterilerin güven duygusu doğrudan ölçülemediği için, müşterilerin güvenini oluşturan kaynaklar sunulmalı ve kabul edilmelidir. Bu kaynaklar, yıllar içerisinde banka/kurum tarafından oluşturulan imaj, müşteri sadakati ve ilişkiler gibi bir dizi önemli değişken ile sunulmaktadır. Her şirketin geçmiş tarihinden kaynaklanan ve bir başka şirket tarafından kopyalanamayan kendi “güven kaynakları” vardır. Güven kaynaklarının niteliği şirkete hem rekabetçi hem de kalıcı bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle güven şirketin ne sunduğu ile bağlantılı olarak müşteri memnuniyetini önceden gören ve Şekil 2’de belirtildiği şekilde müşteri sadakatini gözden geçiren bir zincir içerisindeki orta halka olarak tanımlanabilmektedir.



Şekil 2.3 Güven Zinciri

Kaynak: Philip Molyneux, **Private Banking In Europe**, Getting Clients&Keeping Them, SBARD, University of Wales Bangor, Hen Goleg, College Road, Bangor, Gwynedd LL57 2DG, United Kingdom, s.16

Müşteri memnuniyeti şirketin değer önermesinden ortaya çıkmakta, bu da daha sonra gelişmiş sadakate ve satın alma sürecinin devamlılığına yol açmaktadır. Ama Şekil 2.3'te belirtildiği üzere, müşteri memnuniyeti ve güven müşterinin içsel özellikleridir ve dolayısıyla, müşterilerin memnuniyet değerlendirmelerine eklenmiş güvenin tanımlamak için çalışma yapmayı taahhüt etmedikçe, banka için görülebilir değildir.

Güven ve sadakat arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Sadakatin iki farklı anlamı vardır; birincisi; sözlerini gerçekleştirerek tutma olarak tanımlanabilecek davranışsal bir nitelik, ikincisi ise inanma, iman sahibi olma, bir kişi/bir nesne hakkında emin olma içerisinde yansıtılan idealist/kavramsal bir niteliktir. Müşteriyi muhafaza etme amacıyla (açıkça), ikincisi en önemlisidir. Sadakatin ölçülmesindeki zorluklar, bankacılar genellikle müşteriyi muhafaza etmenin sadakate eşit olduğunu varsaymalarından kaynaklanmaktadır- ancak açık bir garanti yoktur, çünkü muhafaza etme oranları arttığında bu özel bankacılık hizmetleri müşterilerin artan inancının bir yansımasıdır. Örneğin, müşteriyi muhafaza etme piyasadaki daha büyük belirsizlik veya dalgalanma nedeniyle artabilmekte ya da alternatif ürün teklifleri ve benzerlerinin karmaşıklığı nedeniyle kafa karıştırıcı olabilmektedir.

Bu durum da yöneticiler için önem arz etmektedir. Bunun nedeni, mevcut sadakat ölçümlerinin ciddi bir şekilde hatalı olduğunu ve dolayısıyla bu türden önlemler üzerinde geliştirilen stratejilerin yetersiz olduğunu önermektedir. Sadakat terimi tekrarlayan bir davranıştan ziyade, bir kendini adamışlığa gönderme yapmakta, bu da davranışsal olduğu kadar kavramsal bir bakış açısına ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Sadakat pek çok bankacının bir sadakat göstergesi olarak çeşitli müşteri memnuniyetlerini kullanmasına yol açmıştır çünkü memnuniyetin satın alma niyetlerini olumlu şekilde etkilediği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, memnun olmayan müşterilerin kusurlu olacağı ve memnun olan müşterilerin sadık kalacağını varsaymanın basit bir yaklaşım olmaktadır. Gerçekte, “memnun olmuş” veya “çok memnun olmuş” pek çok müşteri yine de yetersiz olacaktır. Bu nedenle dikkat edilmesi gereken iki unsur vardır;

Birincisi memnuniyetle ilgili davranışsal önlemlerin davranışın tahmin edilmesi veya ölçülmesi için yetersiz olduğu, ikincisi ise yüzde yüz sadakat kavramı için şüpheler uyandırmasıdır.

Özel bankacılık/varlık yönetimi endüstrisi içinde sadakat kelimesinin daha iyi kavranması açısından, iki temel nitelikten söz etmek mümkündür. Bunlar;

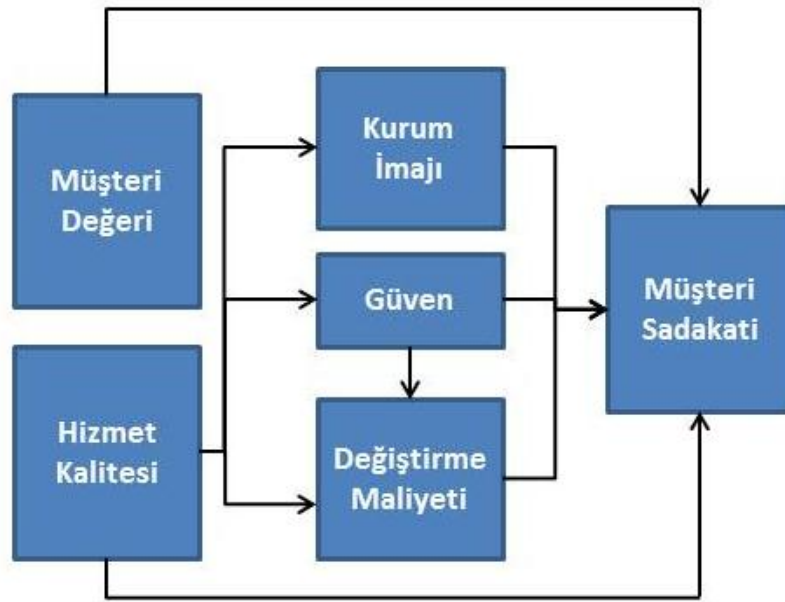
- Güven söz konusu olduğunda bankanın imajı itibar ile temsil edilmekte ve müşterinin samimiyeti de “Ben bankama güveniyorum” ifadesi ile özetlenebilmektedir.
- Bankaya para koymak ile bankanın bu parayı uygun şekilde yönetmek sözünü tutması arasında var olan ilişkiyi çıkarabilecek bankanın imajı ve davranışı arasındaki bağdaşımdır.

Müşteri sadakati, dolayısıyla karşılıklı bir ilişkinin sonucudur, burada bir tür eşit menfaat alışverişi söz konusudur; sadakat istemek/elde etmek için sadakat teklif etmek gerektiği sonucunu çıkarılabilmektedir.

Birincisi kimlik ve bankanın marka değeri gibi sadakatin ideal yönleri ile temsil edilmektedir. Mevcut durum uzun vadeli markaların prestijleri sayesinde hayatta kalma eğilimleri vardır; yeni markaların kendilerini sağlamlaştıracak zamanları olmamaktadır. Bu arada brokerlar, varlık butikleri ve benzerleri tarafından önerilen savlar ile ilişkili olan ve müşterinin zihninde yükselebilen diğer bazı markalar da söz konusudur.

Şu ana kadar tartışılanlar bir müşteri perspektifinden sadakat üzerine odaklanmaktadır. Ancak bankacılık dilinde “sadakat” kelimesinin genellikle çapraz satış ve muhafaza etme için eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılması söz konusudur. Bankacılar genellikle müşteri sadakatının derecesini müşterinin hizmet almak için diğer tedarikçilere dönmesi oranında değerlendirmektedirler. Bu türden bir tanımlı kullanırken

zorluk sadakatin tutumsal mı, yoksa davranışsal bir önlem mi olduğunu tanımlamada yatmaktadır. Genel olarak kullanıldığında, “sadakat” terimi çeşitli yakınlık, vefa veya bağlılık kavramları ile anımsanmaktadır¹¹⁸. Daha önce bahsedildiği gibi bu durum müşteri memnuniyetinin sadakat önlemi olarak kullanılmasına yol açmıştır, çünkü memnuniyetin satın alma niyetlerini olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır. Ancak araştırma, memnun olmayan müşterilerin kusurlu olacağı ve memnun olan müşterilerin sadık kalacağını varsaymanın aşırı basit bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.4 Müşteri Sadakatinin Unsurları

Kaynak: Aydın S. ve Özer G. (2005), "The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market", **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 7/8, 2005, s.915.

¹¹⁸ Anna Omarini, Customers, Retail Banks And Loyalty Schemes, in **EfmaGazine** (on coming). 19 McGoldrick and Andre, 1997, p. 74

Gerçekte, Reichheld (1994) “memnun olmuş” veya “çok memnun olmuş” pek çok müşterinin yine de yetersiz olacağını bulmuştur. O zaman sadakat terimi tekrarlayan bir davranıştan ziyade bir bağlılık önermekte ve sadakatin anlamının kavramsal ve davranışsal olarak yorumlama ihtiyacı olduğunu ve bu unsuru hesaba katmak için daha efektif önlemler alınması gerektiğini belirtmektedir¹¹⁹.

Şekil 2.4’te görülen modelde, müşteri sadakatının bileşenleri ortaya konmuştur. Müşteri sadakatini belirleyen en önemli bileşen, güvendir. Güven müşteri sadakatine doğrudan etkide bulunurken, aynı zamanda değiştirme maliyeti aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahiptir. Güven bileşeninden sonraki faktör değiştirme maliyetidir ve etkisi önemlidir. Hizmet kalitesinin etkisi ise üçüncü sırada gelmektedir. Ayrıca, hizmet kalitesine oranla güven bileşeni, değiştirme maliyetinin üzerinde daha fazla etkilidir¹²⁰.

Müşteriler ile aralarında güçlü bağların kurulması işletmeler için oldukça güçtür. Bunu sağlamak için işletmeler zaman ve para harcamak zorunda kalırlar. Fakat kurulan müşteri sadakatının devamlı bir hale getirilmesi daha zordur. İşletmelerin bu bağlılığı devam ettirmesi için bazı kuralları yerine getirmesi gerekir. Müşterilerin sadakatini sağlamanın ve devam ettirmenin kuralları şu şekilde sıralanmaktadır¹²¹;

- **Müşterilere Önemli Değer Yaratma Süreci Sağlamak,**

- Müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını anlamak,
- Ürünleri müşteri ihtiyaçlarına göre değiştirmek,
- Müşteri hizmetlerini geliştirmek,
- Memnuniyeti garantilemek,
- Şikâyetleri çabuk ve etkili şekilde ele almak,
- Ürün ve hizmetleri çok hızlı şekilde sunmak,

¹¹⁹ Reichheld, F.F. - Sasser, W.E., “Zero Defections: Quality Comes to Service” in **Harvard Business Review**, Vol. 68, No.5, September/October, 1990, s.45

¹²⁰ Aydın S. ve Özer G., "The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market", **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 7/8, 2005, s.915

¹²¹ Kalder, **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**, Kalder yayınları, No:31 Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Rota Yayınevi, İstanbul, 2005, s.19

- **Müşterilerle İlişkileri Geliştirmek, Ortaklık**

- Müşteriye yönelik önleyici düşünce tarzını benimsemek,
- Müşteri yapısını, organizasyonunu ve sektörünü özümsemek,
- Çözüme yönelik düşünmek,
- Müşteri maliyetlerini düşürmesi için verimliliklerini arttırmak veya ürün hizmet fiyatlarını düşürerek yardımcı olmak, uygulamaya sokmak, basitleştirip her seviye tarafından anlaşılmasını sağlamak,
- Elektronik ve bilgi sistemlerinin birleşmesini sağlamak,

- **Kişisel İlişkiler,**

- Müşteri ile uzun dönemli kişisel ilişkiler kurmak,
- İşletme tarihini öğrenmek,
- İş İlişkilerinin insan boyutu olduğunu da göstermek,
- Açık günler, bayii günleri yapmak,
- Kullanıcıların derneklerine üye olmak,

- **Bağlılık Programları Oluşturmak,**

- Ürün veya hizmetler için ödülleri koymak,
- Çeşitli piyangolar düzenlemek,
- Önemli günlerde hediyeler vermek,
- Haberleşmeyi düzenli yapmak,
- Prestij kartları, dernek üyelikleri vb. uygulamalarda bulunmak,
- Özel ve farklı hizmet programları sunmak,

- **İmajı Yükseltmek,**

- Rakipler tarafından henüz keşfedilmemiş olanakları sunmak,
- Müşterilere çeşitli ekonomik imkânlar sunmak,
- Müşterilerin işletmeye güvenmelerini sağlamak için fiyat hesaplarında şeffaf olmak,
- Pazar alanında rekabetçi olmak

Müşteri sadakatini analiz edip tanıtırken etkili bir bağlılık geliştirme müşteriye elde tutma için anahtardır. Sadakat inşa etmek için özel bankalar/varlık yöneticilerinin, ağızdan ağza tavsiye, müşteri satın alma niyetleri, müşterinin fiyata olan duyarsızlığı ve

şikâyetler (memnun olmayan müşteriler için uygulanan prosedürler) gibi konuları araştırarak, artan bir şekilde proaktif olarak davranması gerekmektedir. Bunlar etkili bir şekilde analiz edildiğinde, özel banka güven ve sadakat konularına odaklanabilmektedir.

Müşteriyi elde tutma ile ilgili önemli sorunlar hakkında oldukça güçlü bir görüş birliği olmakla birlikte, uygulamada özel bankacılık/varlık yönetimi endüstrisinde müşteriyi elde tutma üzerine çok az vurgu yapıldığı görülmektedir. Avrupa'daki özel bankacılık operatörleri hakkında yapılan Price Waterhouse Coopers Araştırmasına (2005) göre, endüstri katılımcılarının yaklaşık %46'sı müşteriyi elde tutma ile ilgili bir prosesleri olmadığını ve ayrıca sayıları az varlık yöneticilerinin doğrudan müşteri memnuniyeti bilgisine dayalı olarak işlem yaptıklarını belirtmişlerdir. Açıkça görülmektedir ki, eğer müşteri kaybını önlemek istiyorlarsa, varlık yöneticileri tarafından her iki alana da çok dikkat edilmelidir¹²². Eğer müşterileri elde tutmak istiyorlarsa, elde tutma stratejileri geliştirmek zorundadırlar.

Varlık yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklardan biri, bireysel müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını, tercihlerini ve davranışlarını oldukça iyi anlamalarına karşın, sıklıkla bu özellikleri sistematik olarak takip etme yöntemleri olmamasıdır. Dolayısıyla, yeni ürünler ve elde tutma için müşteri tekliflerini geliştirme açısından müşterilerin fikirlerini tahmin etme konusunda çok başarılı oldukları söylenmemektedir.

Daha profesyonel bir muhafaza-pazarlama- planı bağların güçlenmesine ve ayrıca çapraz satışın desteklenmesine yardımcı olmalıdır. Ancak bankalar mevcut ilişkilerin yapısını incelemek ve müşterileri için katma değer katan hizmetlerin sağlanma olasılığını araştırmak zorundadırlar, aksi takdirde müşteri talepleri karşılanamaz ve başarısızlıklar ortaya çıkar.

¹²² Price Waterhouse Coopers, Global Private Banking / Wealth Management Survey, 2005, s.11.

Hizmet sağlayıcıların giderek daha çok çeşitli olması ile birlikte, müşteri sadakati azaldıkça, müşteriye muhafaza etme sorunu son derece önemli olmaktadır¹²³. Bu tehdidin üstesinden gelmek için özel bankacılar ve varlık yöneticileri, müşterilerin karşı tarafa kaçmasını engelleme ve muhafaza oranlarını artırma amacıyla basit bir dört adımlı plan geliştirmektedirler. Bunlar¹²⁴;

- Mevcut muhafaza oranını ölçmek,
- Daha sonra karşı tarafa kaçış ile ilgili sebeplerin belirlenmesi,
- Şikâyetler/müşteri memnuniyeti gibi konuların analiz edilmesi,
- Finansal kurumların müşterilerin çıkışı için bariyerler tesis etmeye teşebbüs etmeleridir.

Bu şekilde varlık yöneticileri daha yüksek bir performans ile müşteriye muhafaza etmeyi başarabilmektedirler.

2.3.1.1.5 Birden Çok Servis Sağlayıcıyla Çalışma

2005 yılında yapılan IBM Avrupa Varlık ve Özel Bankacılık Endüstrisi anketine göre, yüksek varlıklı müşterilerin %60'ı birden çok hizmet sağlayıcısı ile çalışmakta ve böylece bu kurumları farklı boyutları ile ilk elden karşılaştırabilmektedir. Ayrıca bu müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması planlanmayan ihtiyaçları da beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte daha büyük oranda inisiyatifi ellerinde bulundurmakla beraber, yepyeni yatırım fikirleri aramaktadırlar. Belli bir seviyeyi sağlamayan (kötü hizmet, zayıf yatırım performansı ve raporlama hataları) hizmet sağlayıcılarına karşı daha az tahammüllü olmaktadır. Gerektiğinde hizmet sağlayıcılarını değiştirmeyi ve yanlış yapılanlar durumunda belirli bir tazmin ve kanuni yollara başvurmayı talep etmektedirler.

¹²³ IBM, Wealth and Private Banking – Industry Survey 2003, IBM, London

¹²⁴ DeSouza G, Designing a Customer Retention Plan, in **Journal of Business Strategy**, March/April, 1992

2.3.1.1.6 Yüksek Varlık Sahiplerinin Yatırım Tercihlerinde Görülen Bölgesel Farklılıklar

Finansal piyasaların birbirine yaklaşması, ürün ve hizmetlerin aktarılmasında sınırların bir öneminin kalmaması ve yüksek varlık sahibi müşterilerin daha fazla uluslararası yaşam tarzlarına sahip oldukları gerçeğine rağmen, bu müşterilerin özel bankacılık anlamında istek ve talepleri coğrafi bölgelere göre oldukça büyük değişiklikler göstermektedir. Örnek olarak¹²⁵:

- Kıta Avrupası'nda yaşayan müşteriler ağır vergi yükleri dolayısı ile, vergisel açıdan avantaj sağlayabilecek yatırım ürünlerine ve özellikle tavsiye üzerine kurulu hizmetlere daha çok odaklanmaktadır. Gayrimenkul vb gerçek varlıklara daha fazla ilgili duymaktadırlar. Bu müşteriler portföy yönetimi hizmetlerine, özellikle Kuzey Amerikalı müşterilere oranla daha az sahip olma yatkınlığındalar.

- Kuzey Amerikalı müşterilerin ağırlıklı olarak geleneksel olmayan servis sağlayıcıları ve alternatif yatırım araçlarına yatkınlıkları dikkat çekmektedir. Ayrıca birden daha fazla servis sağlayıcı ile çalışma eğilimleri yüksektir. Vergi boyutundan değerlendirildiğinde kıyı ötesi yatırımlara özellikle 2009 sonrasında soğuk durma yatkınlığındadırlar. Çok yüksek varlıklı yatırımcıların aile ofisleri ile çalışma oranı da oldukça yüksektir. Kişisel varlıkları ile iş varlıklarının bir arada yürütülmesini tercih etmemektedirler.

- Latin Amerikalı yüksek varlıklı yatırımcıların politik ve ekonomik belirsizlikler dolayısı ile gizliliğe oldukça fazla önem verdikleri gözlemlenmektedir. İsviçre ve Amerika'da (özellikle Miami) kıyı bankacılığı ilişkilerinin ileri düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Sabit getirili ve uzun vadeli yatırımlar özellikle yatırım seçeneklerinin başında gelmektedir. Bu müşteriler, kuzey Amerikan yatırımcılarına kıyasla portföy yönetimine daha mesafeli durmaktadırlar.

- Asya-Pasifik müşterileri, geleneksel olarak sermaye birikiminin kısıtlı olması ve varlıklarının büyük kısmını müteşebbis çabaların sonuçlarından elde

¹²⁵ Maude, a.g.e., s.53

etmelerinden dolayı, birikimlerinin büyük bir kısmını nakit ve gayrimenkul olarak tutmaktadırlar. Ayrıca kendi bölgelerindeki yatırım fırsatlarına önem verilmektedirler (örnek olarak, Çin’de veya hızlı büyüyen piyasalardaki ortak yatırımlar gibi). Yakından takip ettikleri iş varlıkları için birleştirilmiş kurumsal ve özel bankacılık hizmetlerini gerekli bulmakta ve bu anlamda gizliliğe önem vermektedirler. Bu bölge müşterileri birçok bankayı kullanmayı tercih etmektedirler.

- Orta Doğulu müşteriler, gayri menkul ve anapara korumalı yatırımlara odaklanmakta ve varlıklarını taktiksel bir bazda değişik varlık sınıfları arasında düzenli olarak geçiş yaparak yönetmektedirler. Hedge fonlara daha az ilgili olmakla birlikte, kıyı bankacılığı ilişkilerinin gücüne inanmaktadırlar.

- IBM’in bu anlamda gerçekleştirmiş olduğu anketler incelendiğinde müşterilerin varlık yönetimi sağlayıcılarından aşağıdaki koşulları talep ettikleri gözlemlenmektedir¹²⁶;

- Müşterinin varlık ve yükümlülükleri hakkında daha bütünsel tavsiye önermeleri

- İlişkide inisiyatif daha fazla elinde tutmalarını
- Müşterinin kişisel ve iş durumlarını daha iyi anlamalarını
- Daha yaratıcı çözümler sunmalarını
- Raporlama tercihlerini müşterilerin ihtiyaçlarına göre biçimlendirmelerini istemektedirler.

Tartışmaya açık olmakla birlikte endüstrinin en büyük mücadelesi sonradan hissedilebilen özellik olan güveni tesis etmeye olan ihtiyacıdır. Finansal hizmetler endüstrisi ile ilişkili parçalarda (yatırım bankacılığı ve yatırım fonları dahil olmak üzere) topluma mal olmuş skandalların varlığıyla, birçok müşteri varlık yöneticilerine karşı ihtiyatlı davranmakta ve bundan dolayı yüksek şüphe ve güvensizlik ortamı devam edebilmektedir. Özellikle müşterilerin büyük bir kısmı endüstrinin hırs ile motive olduğuna ve ilişki yöneticilerinin kendi çıkarlarını öne çıkardıklarına inanmaktadırlar. Hesaplarda yüksek komisyon gerektiren işlemlerin yüksek miktarlarda yapılması ise bir diğer göze çarpan problemdir. Güncel bir örnek, İspanyol bankası BBVA’nın eski bir

¹²⁶ Maude, a.g.e., s.54

özel bankacılık müşterisinin bu yöndeki iddialarıdır. Üstelik birçok müşteri endüstrinin, kuralları ihlal edenleri cezalandırarak veya daha sıkı iç kontroller yapılması ve masraf ve risklerin daha fazla ifşa edilmesine inanmaktadırlar.

Bazı şirketler güven ortamını tekrar kurmadaki çabaları ile bu konuda öncülük etmektedirler. Bunun iyi bir örneği olan Citigroup'un "Beş nokta planı" dır. Bu plan:

- Çalışanlar için genişletilmiş eğitim imkanı
- Geliştirilmiş dahili iletişim
- Yetenek ve gelişim için odaklanma
- Dengeli performans değerlendirmesi
- Güçlendirilmiş kontrol

Diğer önemli bir nokta ise varlık yöneticilerinin müşterilere yüksek kaliteli tavsiye sağlayıp sağlayamayamamalarıdır.

Gün geçtikçe müşteri tabanı daha zorlayıcı bir hale gelmektedir. İyi bilinen eski zenginlikten yeni zenginliğe kayma devam etmekte ve bu kayma günümüzde birçok oturmuş piyasada göreceli olarak daha fazla ortaya çıkmaktadır ve bu noktada değişimler zorunlu olmaktadır.

Müşteri tabanının genişliği ve çeşitliliği kendi başına bir zorluk oluşturmaktadır. Şu anda değişik çeşitlerde girişimcilerden kurumsal yöneticilere, spor ve eğlence yıldızlarından profesyonellere, mirasçılardan emeklilere ve piyango kazananlara şeklinde ki gruplara kadar uzanmaktadır. Bazı bankalar faaliyetlerini belirli kesimlerin ihtiyaçlarına uydurmakta önemli adımlar atmışlardır. Ama şaşırtıcı şekilde çok sayıda oyuncu bütün kesimlere hitap eden yaklaşımları kullanmaya devam etmektedirler.

Müşteriler giderek daha karmaşık ve finansal haber veri ve analizlerin erişilebilirliğinin artması ile yönlendirilmiş hale gelmektedir. Bu durum açıkça varlık yöneticileri üzerinde daha güçlü ürün ve servis talebi yaratmaktadır. Diğer taraftan bu durumda varlık yöneticileri, bir dereceye kadar “elindekileri tutmak” adına çalışarak, daha karmaşık alanlarda tavsiye ve satış sonucunda odaklanabilmektedirler.

Müşteriler varlıkları üzerinde daha fazla kontrol ve verimlilik aramaktadırlar. Çoğu müşteri kendi varlık yönetim aktivitelerine daha aktif bir şekilde katılmak istemekte ve kendi varlık yöneticilerini kendi yatırım seçimlerini onaylayacak bir ortak olarak görmektedirler. Artık basitçe varlıklarını teslim edip yıllık portföy değerlendirmelerini beklemekle yetinmemektedirler (benim için yönet yerine benimle birlikte yönet). Günümüzde, beş yıl öncesine göre müşterilerin daha büyük talepleri bulunmaktadır. Performansın daha fazla bilincinde olmakta ve yaratıcı hizmet ve ürünleri talep etmektedirler. Aynı zamanda birçok müşteri artan bir şekilde fiyata duyarlı ve net getiriye daha fazla değer vermektedirler.

Yatırım tercihleri ile ilgili olarak, hisse senedi piyasasında yaşanan son düşüş, müşteriler üzerinde olumsuz etki bırakmakta ve birçok müşteri daha fazla (parçalı veya tam) anapara koruması ve garantili getiri aramaya devam etmektedir. Bununla birlikte düşük enflasyon ortamı, müşterilerin getiri ve varlıklarının en azından bir kısmında göreceliden ziyade kesin yatırım performansı aramaları üzerinde etkili olmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra, müşteriler tutarlı yüksek kaliteli ve bütünsel tavsiye ile yenilikçi ürün yelpazesini arama eğilimindedir. Büyük finansal piyasa belirsizliği göz önüne alındığında özellikle varlık dağılımı hizmetlerine güçlü bir talep bulunmaktadır.

Varlık yönetimi müşterileri, daha karmaşık ve tipik olarak, uluslararası iş ilişkileri ve yaşam tarzlarına sahiptirler. Bundan dolayı müşteriler için birden çok hizmet sağlayıcısı ile çalışmaları, çeşitlendirme, gizlilik ve özel uzmanlığa ulaşım ihtiyacı açısından da oldukça doğaldır.

Müşteriler, varlık yöneticilerinin yanlış uygulamaları ile karşılaşmaları durumunda hukuksal yollara başvurmaya daha hazırlıklıdır. Örnek olarak 2000 - 2003 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde uygunsuz yatırım ve gerçeklerin ihmali konularında açılan yatırım uyuşmazlığı davaları %60 oranında artmıştır.

IBM'in araştırması aynı zamanda, bir müşterinin ana hizmet sağlayıcısının varlıklarının %60 - %70'ni yönettiğini göstermektedir. Servis sağlayıcıları için, tartışmalı olsa da varlık yönetiminin tek değer yaratma yöntemi olan müşteriye elde tutma en önemli zorluktur. Genel bir kural olarak, varlık yöneticilerinin sahip oldukları müşterileri elde tutmaları, yeni müşteri eklemelerinden 5 kat daha maliyetli ve elde tutulan %2 müşteri maliyetlerin %10 azaltılmasına eşittir. Varlık yöneticileri, sadece müşterilerin varlık yöneticisi servis sağlayıcılarını değiştirmek için istek göstermelerinden dolayı olmamak üzere müşteri elde tutma çabalarını artırmaktadırlar. Birçok ülkede kuşaklar arası varlık transferi bu bağlamda güçlü zarar verici etkiler göstermeye başlamıştır. Bu sebeple varlık yöneticileri genç kuşaklarla ilişkilerini güçlendirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Gün geçtikçe yeni müşteri sınıfları ortaya çıkmakta ve varlık yöneticileri tarafından açıkça tanınmaya başlanılmıştır. Bu sınıflar; varlıklı kadınlar, boşanmışlar, genç insanlar, profesyonel sporcular ve değişik etnik grupları kapsamaktadır. Bu büyüme kaynağını kazanmak için iki çeşit zorluk bulunmaktadır: birinci olarak yeni yaratıcı yaklaşımlar gerektirebilen müşterileri kazanmak, ikinci olarak ise bu sınıfların sahip oldukları hususi ihtiyaçlar göz önüne alındığında var olan değer yaratma teklifleri biçimlendirmek (ya da tamamen yeniden tasarlamak) şeklindedir.

Varlık yöneticileri müşteri davranışı, memnuniyeti ve bireysel durumların bütünleştirilmesi hakkındaki genel anlayışlarını derinleştirebilmek için, düzenli müşteri anketleri, odak grupları ve ilişki yöneticilerinden daha detaylı müşteri geri bildirimini almaları gibi yollarla müşteri öğrenme süreçlerinde daha sistematik olmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

2.3.1.2 Müşteri Sınıflandırma

Çoğu durumda, varlık yönetimi müşterileri coğrafya, demografi, varlık, gelir, varlık sınıfları ve tercihleri, ikamet yerleri ve benzerlerine göre bölümlendirilirler¹²⁷.

Ama bu kriterler, müşteriler için isteğe göre uyarlanmış bölümlendirmelerin görülebildiği Tablo 2.4'te belirtildiği üzere müşteri gereklilikleri konusunda giderek yetersiz kalmaktadır.

Tablo 2.4 Avrupalı Varlık Yöneticilerinin Müşterilerini Bölümlere Ayırma Şekli

Hangi cümle müşterilerinize teklif sunarken yaklaşımınızı en iyi açıklar?	
Varlığa/Aktiflere göre bölümlendirme	12%
Varlığa + diğer faktörlere göre bölümlendirme	38%
Çok boyutlu bölümlendirme (örneğin istenilen katılım, kapsamlılık)	30%
Müşteriye özel muamele	20%

Kaynak: Mercer Oliver Wyman, **European Wealth Management Survey**, 2004, s. 16.

Değişen ekonomik, sosyokültürel, demografik yapıların yanında tüm müşterilerde olduğu gibi yüksek varlıklı müşterilerin de ihtiyaçları, tutumları, eğilimleri ve yatırım davranışları da değişmektedir. Bankalar müşterileri için değer yaratma yapılarında, süreçlerinde ve bunları ulaştırma yöntemlerinde bu değişiklikleri öngörecektir odaklanmayı sağlamak durumundadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde özel bankacılık hizmet sağlayıcılarının ürün ve hizmetleri için odaklandıkları müşteri kitlesi hakkında, varlıklarının kaynakları ve beklentileri dikkate alarak bilinçli bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

¹²⁷ Philip Molyneux, "Private Banking Maximising Performance In A Competitive Market", **Euromoney Publications**, Great Britain, 1996, pp.49-51

Değişen müşteri ihtiyaçları paralelinde geleneksel olarak kabul görmüş ürün/hizmet setinin dışına çıkılarak, yeni kar olanakları yaratmak mümkün ve önemli görünmektedir. Özellikle ürün/hizmet sunumunda bir etap daha ilerisi ihtiyaçların ötesinde yeni ihtiyaçları yaratmak ve dolayısı ile değişken taleplere değişken çözümleri üretebilmek kabiliyeti bir seçenekten ziyade zorunluluk haline gelmiş durumdadır. Müşteriler bu yeni değer setinin vaatlerin ve reklamın ötesine geçip bir şekilde garantisini de talep etmektedirler.

İstatistikî metotlar doğrultusunda çoklu gözlem sayıları eşliğinde net ve ortalama sonuçlara gitme imkânı maalesef göreceli olarak kısıtlı gözlem sayısına sahip Özel Bankacılık endüstrisi için doğru ve mümkün bir yöntem değildir. Dolayısı ile benzer pek çok sektörde olduğu gibi “ortalama” varlık yönetimi müşterisi gibi bir tanım yapma imkânı oldukça sınırlıdır. Bu bağlamda müşteri kitlesinin sınıflandırılması oldukça güç ve farklı bir bakış açısı gerektirmektedir.

Belirli bir müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını öngörerek, gerekli, yeterli ve hatta zaman zaman beklentilerin üzerinde sonuçlar yaratabilmesi tercih edilen değer yaratma süreci bilimsel yardımların yanı sıra bir sanat olarak değerlendirilebilmektedir. Bu boyutlarının yanı sıra müşteri kitlesi sınıflandırılması, biçimlendirilmesi işi esasında oldukça basit, tutarlı ve kendi içinde oldukça mantıklı bir prensip üzerine; müşterini tanı prensibi etrafında kurgulanabilmektedir. Bu kurgu çok temel olarak Özel Bankacılık servis sağlayıcılarının iki ana konu üzerine odaklanmalarının da temelini oluşturmaktadır. Bu iki konu, Özel Bankacılık dünyasında müşteri ihtiyaçlarının doğru analiz ve tatminlerini veri olarak kabul eden; müşterilerin ana yatırım hedeflerine en iyi uyum sağlayabilecek ürün ve hizmet paketinden (ve aslında bu paketin değişimine ve gelişimine imkan tanıyacak esneklik boyutundan), müşterilerle en iyi uyumu sağlayabilecek gelişmiş ilişki boyutlarıdır. Nihai ve esas hedef müşterilere bu boyutlarda hizmet sunumunu gerçekleştirebilecek değer yaratım süreçlerinin farklılaştırılmasını sağlayabilecek gruplamadır. Çok doğaldır ki, bu gruplandırma mimarisi yönetsel açıdan kullanılabilir olması amacı ile kolay ve doğru anlaşılabilir şekilde yapılmalıdır. Regülasyonlar, düzenlemeler ve kısıtlar bağlamında müşterini

tanı ilkesi esasında birkaç soru sorarak, ihtiyaçları kategorize ederek sonuçlandırabilir, işin basit kısmı bu olarak görünmekle beraber, çoklu boyutta kategorize etme ihtiyacı işin biraz daha sanatsal boyutunun önemini ifade etmektedir.

Bu boyutları ile değerlendirildiğinde, Özel Bankacılık servis sağlayıcı kurumların cevaplamaı gereken stratejik sorular:

- Sınıflandırılmaya çalışılan müşteri kitlesinin boyutu nedir?
- Sınıflandırmaya konu olan müşterilerin ihtiyaçları ne derecede anlaşılmaktadır?
- Bu sınıflara hizmet verirken kurumun güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Hangi sınıflarda karlılık derecesi ne aşamadaıdır?
- Hangi sınıflarda rekabet derecesi ne düzeydedir?
- Bu müşteri kitlesinin ihtiyaçlarını anlamaya yönelik organizasyonun kapasitesi nedir?

2.3.1.2.1 Yüksek Varlık Sahiplerinin Geleneksel Sınıflandırma Yöntemi: Varlık Piramidi

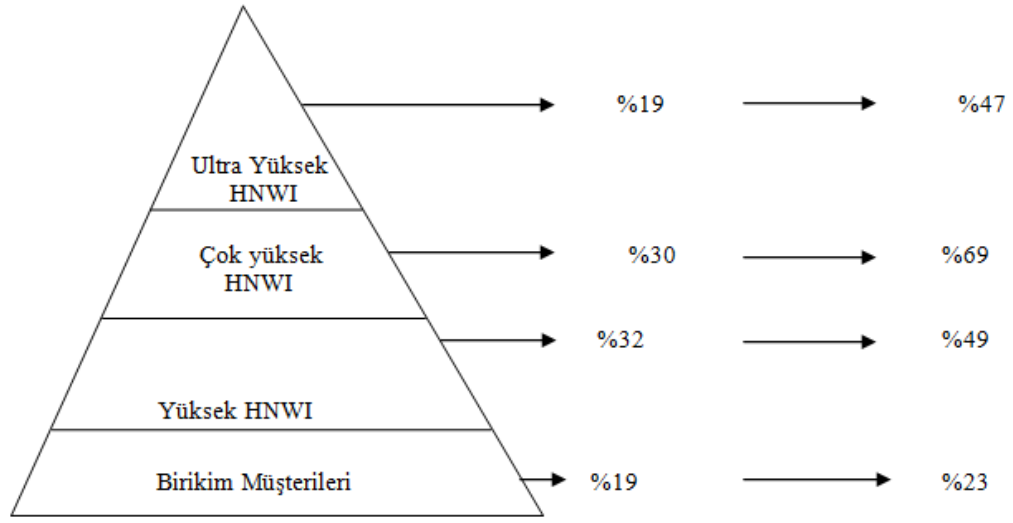
Özel Bankacılık servis sağlayıcılarının geleneksel müşteri kitlesi yüksek varlıklı müşterilerdir. Bu kitlenin değişen müşteri profili göz önüne alındığında vaat edilen değer sürecinden, müşterilerden elde edilen hacim ve karlılığın maksimize edilmesine kadar bu tabanın verimli olarak sınıflandırılması önemlidir. Katma değerin yükseltilebilmesi için bu süreçteki müşteri ilişkilerine odaklanmak anahtar rol oynamaktadır. Müşteri ihtiyaçları açısından değerlendirildiğinde, teklif edilen değerin, ihtiyaçlara göre biçimlendirilmesi ve bunun hissettirilmesi verimliliği artıracaktır.

Çoklu sayıda, standart değer yaratma sürecinde odaklanmış olan bankaların perakende servis sağlayıcıları görece olarak benzer ürün/hizmetler sunduklarından işin boyutu daha farklıdır. Özel Bankacılık servis sağlayıcıları daha limitli davranarak, müşterilerin bulundukları coğrafi bölge, risk algılamaları ve değer yaratma süreçlerine odaklanmaktadır. Yüksek varlıklı müşteriler birçok yönlü faktörlere göre sınıflandırılabilir (coğrafya, demografik, varlık, gelir, tutulan varlık sınıfı ve tercihler, ikametgah ve benzeri gibi); gerçekte müşteriler sıkça bir müşteri grubu olarak kümelenmişlerdir ve çoğu zaman ilişkinin başında onlara söz verilen biçimlendirilmiş servisleri alamazlar (veya alacaklarını düşündükleri). Bireysel olarak dikkat görseler de, onların varlık yöneticisi değişik ihtiyaç ve yaşam tarzları olan birçok müşteri üzerine odaklanmıştır.

Eğer ana amaç ilişki yöneticilerinin müşterilerinin gereksinimlerini tamamen anlamak ise ve bilgi tabanları şimdiki ve gelecekteki potansiyel fırsatlarla beslenecekse uygun sınıflandırma önemlidir. İlişki oluşturma açısından verimli sınıflandırma stratejileri, ilişki yöneticisi takımlarının uzmanlıklarını oluşturabilecekleri ve müşteri tabanına tavsiye ve satış aktivitelerinde daha fazla inisiyatifi ellerinde tutabilecekleri şekilde olmalıdır.

Tipik olarak gözlemlenen en genel ve basit değerlendirmenin temeli, müşteri tabanın varlıklarının sınıflandırılmasıdır. Buna kısaca “müşteri varlık piramidi” adı verilmektedir¹²⁸.

¹²⁸ Price Waterhouse Coopers, Global Private Banking / Wealth Management Survey, 2005,s. 10.



Şekil 2.5 Varlık Piramidi

Kaynak: Price Waterhouse Coopers, **Global Private Banking / Wealth Management Survey**, 2005,s. 10

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi genel olarak bu piramit dört ana segment ten oluşmaktadır:

- Birikim müşterileri (affluent)
- Yüksek net varlıklı müşteriler (high net worth individuals, HNWI)
- Çok yüksek net varlıklı müşteriler (very high net worth individuals, VHNWI)
- Ultra yüksek net varlıklı müşteriler (ultra high net worth individuals, UHNWI)

Burada özellikle dikkat edilmesi gereken bir unsur, bu bantların rakamsal boyutunun, yatırım yapılabilir, net likit varlıklar olarak belirtilmiş olmasıdır.

Varlık büyüklüğüne göre yapılan sınıflandırmanın benzer varlık seviyesinde bulunan müşterilerin değişken ve çoklu ihtiyaç yapısına cevap veremediğinin de bir gerçeklik olarak ortaya konulması gerekmektedir. Bu bantların temel kullanım felsefesi varlık sahiplerinin özel bankacılık hizmetlerine erişebilmesi için bir eşik seviyesi oluşturmasının ilk göstergesi olmasıdır.

Varlığa ek olarak alt sınıflandırma amaçları için kullanılabilecek birçok anahtar sınıflandırma kriteri bulunmaktadır. Birçok özel bankacılık birimleri daha ileri giderek müşteriler arasındaki benzerlikleri belirleyip, bunları ayrı öneriler ile desteklenebilecek alt gruplar oluşturmak için iskelet olarak kullanmaktadır.

Geniş bir şekilde kullanılan diğer bölümlendirme stratejileri varlığın kaynağına (örneğin; miras, girişimci faaliyet vb.) ve müşterilerin risk tercihlerine odaklanmaktadır. Bu devam eden uygulamalar müşteri bölümlendirme proseslerinde kapsamlı bir uygulamanın eksikliğine işaret etmektedir. Anladığımız kadarı ile çok az varlık yöneticisi, müşteri tekliflerini veya pazarlama tekniklerini artırma amacıyla, münferit müşteri ilişkilerinin karlılığını, ürün ve/veya düzenli yapılandırılmış çalışmaların elastikiyet talebini analiz etmektedir.

Mercer Oliver Wyman tarafından sunulan bir rapor¹²⁹, Avrupalı varlık yöneticilerin müşterilerinin ihtiyaçlarını tanımlama yöntemleri üzerindeki sınırlamaları göstermektedirler. Rapor varlık yönetimi firmaları araştırmasına katılanların üçte birinin müşteri ihtiyaç ve tercihleri için araştırma yaptıklarını söylediklerini ortaya koymaktadır. Buna ilişkin bilgiler tablo 2.5'te verilmiştir.

¹²⁹ Mercer Oliver Wyman, European Wealth Management Survey, 2004, s. 15.

Tablo 2.5 Servet Yönetiminde Müşteri İhtiyaçlarını Anlama

Müşteri ihtiyaç ve tercihlerini anlamada en iyi yaklaşım hangi cümle ile anlatılmaktadır?		
	Gayri resmi yönetici ilişkisi geri bildirimi	30%
	Düzenli nitelik araştırması	20%
	Ara sıra yapılan nitelik araştırması	23%
	Ara sıra yapılan sayısal araştırma	5%
	Düzenli yapılan sayısal araştırma	22%

Kaynak: Mercer Oliver Wyman Avrupa Varlık Yönetimi Araştırması, 2004, s.15

Varlık yöneticileri her zaman müşterileri hakkında sahip oldukları bilgiyi iyi bir şekilde kullanmazlar. Örneğin, Mercer Oliver Wyman’ın Avrupa Varlık Yönetimi (2005) araştırması araştırmaya katılanların müşterilerinin hizmet seviyesi, marka, gizlilik ve “kendisi ile barışık olma” ile yatırım performanslarından daha fazla ilgilendiklerini söylemişlerdir. Ancak bu sıralama geniş anlamı ile doğru bile olsa, pek çok varlık yöneticisi hala, diğer değerli hizmet özellikleri ile değil, yatırım teklifleri ve performans ile satış yapabilmektedir, dolayısıyla mevcut pazarlama çalışmaları müşteri tercihlerini keşfetme konusunda başarısız olmaktadır. Bu da yine endüstri çalışmalarının çoğunun varlık seviyesi ve risk almama gibi hala nispeten basit olan müşteri ihtiyacı modelleri ile çalıştığını önermektedir¹³⁰.

Günümüzde, hem kurumsal hem de özel müşteriler için kullanılan tek bölümlendirme yapısı “müşterilerin profesyonelliği” konseptine dayalıdır. Tecrübeli bir müşteri ürün ve çözüm “satın alır”; tecrübesiz bir müşteriye ise “satılmış” ürün veya hizmetlerdir. Elbette, bir varlık yöneticisi genellikle tecrübe için varlığı kullanır ancak durum bu (açık bir şekilde) olmak zorunda değildir. Bununla birlikte, büyük özel müşteri varlık yönetimi firmalarının bazıları tarafından “satın alan taraf” adına artan sayıda yaşam tarzı ve diğer hizmetleri bir araya getirmeye odaklanmak için yapılan bir adım vardır-bu şekilde müşteri teklifi tek başına ürün teklifinin kendisinden daha geniş

¹³⁰ Mercer Oliver Wyman, **Wealth management strategies for success Survey**, 2005, s.16.

bir kavram olmaktadır. Bu müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için bir vaattir, ürün çözümün bir parçasıdır ama kendi içinde tam bir çözüm değildir.

Örneğin, hizmet tekliflerinin mekanik detaylarının (hizmet yoğunluğu, sıklığı, kapsam modeli ve benzerleri) ve varlık sınıfları ve yatırım yönetimi ürünlerinin yapısının ötesinde tavsiye, teslimat, bağlı hizmetler ve markalaşma gibi kötüye kullanılmamış ancak yeni teklifler geliştirme, ürün ve hizmetleri vergi, güzel sanatlar ve “danışmanlık” hizmetleri gibi geleneksel olmayan teklifleri içerecek şekilde genişletmeyle ilgili alanlardaki yeni satış fırsatları bulunmaktadır. Mercer Oliver Wyman tarafından (2004) yapılan araştırma sonuçlarında göre, özel banka/varlık yöneticilerinin çoğu -%85- hala ürün yelpazelerini büyütme yolları aradıklarını geri kalan %15'i ise yelpazelerini azaltma yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma aynı zamanda müşteriye sunulan tekliflerin belirlenmesinde uygulanan bütün yaklaşımların çok büyük oranda bilimsel olmadığını göstermektedir. Ayrıca üçte ikisi segmentler etrafında tasarlanmış tekliflere odaklanmaktadır (bireysel olarak uyarlama olsun olmasın) ama kullanılan bölümlendirme planı genellikle basit anlamda varlığa dayalıdır ve sonuçta ortaya çıkan müşteri teklifleri az bir şekilde farklılaştırıldan daha fazla değildir¹³¹.

Literatürde özel bankacılık müşterileri ile ilgili olarak farklı sınıflandırma ölçütleri de bulunmaktadır. Bununla beraber literatür oldukça sınırlıdır.

Özel Bankacılık müşterileri, yukarıda varlık piramidi şeklinde de ifade edildiği gibi servetlerinin büyüklüklerine ve ayrıca bu varlıklarına olan davranışlarına göre belirli gruplara ayrılır¹³². Coğrafi bir kıstas olmamasına ve belirli bir düzeyin üzerinde olan varlık büyüklüğüne göre;

¹³¹ Mercer Oliver Wyman, s.16

¹³² Lyn Bicker, “Private Banking in Europe”, **Routledge**, New York, 2000, ss.16,17

- Servetlerini büyötmeyi hedefleyenler: Daha büyük oranda müteşebbisler ve servetlerini büyötmeye aşamasında olanlar. Kendi karar mekanizmalarını oluşturur ve hedeflerine ulaşmak için yüksek risk alabilirler.
- Belirli bir varlık büyüklüğüne ulaşmış ve servetlerini belirli bir portföy mantığında aktif olarak yönetebilecek kapasitede olan müşteriler.
- Çok yüksek varlık sahibi müşteriler: Bu müşteri kitlesi aktif olarak varlıkların yönetimi ile ilgilenmez. Doğrudan veya dolaylı olan yatırımların yönlendirilmesinde yetkin profesyoneller görev alır.
- Yaş ortalaması ve varlık büyüklüğü yüksek müşteriler: Varlıklarının yönetiminde değişen koşullar doğrultusunda aktifliklerini azaltma eğiliminde olan müşteriler.
- Profesyonel Yöneticiler: Servet birikimleri görelî olarak müteşebbislerden farklı olmakla birlikte, risk algılamaları için temel bir saptama yapmak olanaksızdır. Ağırlıklı olarak şirketlerde yönetici pozisyonunda olan ve bir miktar şirket ortaklıkları da bulunabilen müşterilerdir.

2.3.1.2.2 Müşteri Tabanını Yeniden Bölümlendirme İçin Bazı Yeni Kriterler

Yukarıda da ifade edildiğı gibi, Avrupa'daki özel bankacılık/varlık yönetimi tarafından izlenen mevcut müşteri bölümlendirme stratejilerinin basit olduğı ve müşteri gereksinimlerini tam olarak belirlemediğı görölmektedir. Bu bir şekilde şaşırtıcıdır, çünkü bankacılar HNWI hedefleyen bütün finans tedarikçileri için önemli başlangıç noktasının bunların çeşitliliğini ve ürün/hizmet talepleri ve davranışlar üzerine bunların önemli etkileri olduğunu tanımak zorunda olmalarıdır.

Elbette HNWI popölasyonundaki çeşitlilik, kavramsal seviyenin ötesinde önemlidir. Bu çeşitlilik bir dizi farklı ürün ve servis gerekliliklerine dönüştürölmelidir. Bazen varlık yöneticilerinin yorucu talepleri karşılayacak uygun iş modelleri olmayabilir. Gerçekte HNWI bunların çeşitliliğini varlık yöneticilerinden daha iyi tanımaktadır. Örneğın, “ Bir defaya mahsus bir fırsatla para kazanmış olanlar ve daha

sonra başarılı bir şekilde yatırım yapmak zorunda olanların farklı gereksinimler vardır"¹³³.

Bireylerden gelen hizmet taleplerinin karmaşıklığı sıklıkla belirsizdir, zaman ve varlıkla birlikte artmaktadır. Özel müşteri taleplerinin karmaşıklığını etkileyen çeşitli faktörler arasında aşağıdakiler sayılabilir;

- Yaşam tercihleri; Bunlar istihdam ve yaşam tarzı tercihleri veya evlilik, emeklilik, boşanma gibi temel yaşam olaylarıdır. Dikkate değer bir örnek olarak yurt dışında yaşamak verilebilir ki, bu genellikle HNWI'nin mali durumuna vergi ve yasal durum konuları ile ilgili çeşitli zorluklar eklemektedir.
- Yatırım/ürün tercihleri; Müşterilerin fonlarını yatırdığı artan varlık sınıfları ve ürün kategorileri oldukça bunların yönetimi de o kadar karmaşık olmaktadır.
- Tedarikçi tercihleri; Bunlara HNWI tarafından mali işlerini düzenler ve yönetirken seçilen tedarikçilerin kalitesi, türü ve sayısını içermektedir. Benzer şekilde, kendi kendini yönetmenin ve mali durumu kontrol etmek zorlaştıkça, bunların mali durumları ile ilgilenmekte o kadar karmaşık hale gelmektedir.

¹³³ Datamonitor: Customer Segmentation in Australian Private Banking Survey, March 2005, s.10.

Tablo 2.6 HNWI'leri Bölümlendirmede Yeni Kriterler

Kriter dayanağı	Alt segmentlerin tanımı	Avantajlar
Varlık kaynağı	Farklı varlık kaynakları açısından farklı segmentler tanımlanır (kazanma,miras yolu ile sahip olma..)	Benzerlikleri daha etkin bir şekilde tanımlar ve nispeten elde edilmesi kolay bir bilgidir.
İhtiyaçlar ve çok yönlülük	Farklı segmentler profesyonel olmayanlara ve profesyonel olan müşteri segmentlerine sunulan hizmetler açısından tanımlanır	Farklı gereklilikleri vardır ve dolayısıyla farklı iş modellerine ihtiyaç duyarlar.
Yaşam tarzının avantajları	Alt segmentler güven, erişim, bilgi gibi müşteriler için değer bakımından tanımlanır.	Yaşam tarzı konuları, özel bankanın, müşteri davranışlarını ve genel olarak hayattaki sorumluluklarını yavaş yavaş gözlemlemek amacıyla müşterilerin yaşam tarzı hizmetlerini kullanmasını izleyerek artırmak için mevcut bölümlendirme stratejilerini güçlendirmelidir.
Fiyat hassasiyeti	Fiyatlandırma pazarlamadaki karışık değişkenlerden olmakla birlikte, piyasayı bölümlendirme için faydalı olabilir	Farklı müşteri türleri oluşturmak için kullanılan farklı fiyatlandırma modelleri hedef ve hedef olmayan yeterlikleri tanıtmaya için etkili bir yol olabilir.Varlık yöneticileri ürün tekliflerinde fiyat hassasiyetine dikkat etmelidirler.
Müşteri Değeri	Alt segmentler her müşteri için farklı bir dizi belirteçler arasındaki farklılığı değerlendirmeye dayanmaktadır. (aktiflerin değeri, yükümlülüklerin değeri, gelirler, destekler, ilişki süresi, yaş)	Değerin müşteriye göre nasıl dağıtıldığını tanımlamak özel bankalara potansiyel müşterileri hedeflemede en çekici segmentleri saptamasına ve mevcut müşterilerinden ilave değer çıkarabileceği öncelik alanlarını/araçlarının altını çizerek mevcut hesaplar için bir yaklaşım planlamalarına imkan sağlayabilir

Kaynak: Philip Molyneux, **Private Banking In Europe, Getting Clients&Keeping Them**, SBARD, University of Wales Bangor, Hen Goleg, College Road, Bangor, Gwynedd LL57 2DG, United Kingdom, s.22-23

Bu özellikler temel olarak müşteri talebinin mali yönüne odaklanmaktadır. Ama değerlendirmeye alınması gereken başka boyutlarda bulunmaktadır. Sonuç olarak, müşteri ihtiyaçlarını daha doğru tanımlamak için varlık yönetimi tarafından kullanılması gerektiğine inanılan bir bölümlendirme kombinasyonu önerilmektedir. Bunlar tablo 2.6’da açıklanmıştır ve bölümlendirme stratejilerindeki vurgu aşağıdaki birleştirme faktörlerine dayanmaktadır;

- Varlık kaynağına dayalı kriterler
- Müşteri ihtiyaçları ve çok yönlülüğe dayalı kriterler
- Yaşam tarzı hizmetlerinin avantajlarına dayalı kriterler
- Fiyat hassasiyetine dayalı kriterler
- Müşteri değerine bağlı kriterlerdir.

2.3.1.3 Özel Banka Müşterisine Verilen Hizmetin İçeriği

Özel banka müşterileri çeşitli amaçlara ulaşma ihtiyacı içindedirler. Önemli amaçlardan bir tanesi, bir üst uçuş hizmeti olan bankayla yakın ilişkileri kurabilmektir. Özel bankacılık, özellikle bankacılar ve müşteriler arasındaki kişisel bağları olan ilişki odaklı bir süreç üzerine kuruludur. Bu alandaki kişisel ilişkiler öyle önemlidir ki, özel bankacılar “ilişki yöneticileri” olarak tanımlanmaktadırlar. Citibank özel bankacılarından biri olan Amelia Elliot şunları söylemiştir: “Biz müşterilerimizi kendi ülkelerinde yılda 10-12 kez ziyaret ediyoruz. Biz onları sık sık görüyoruz. Bu gerçekten büyüyen bir sektör ve bu sadece müşteriyi iyi tanımak değil, ne olduğunu bildiğinden emin olmakla da ilgili bir şey. Kişiyi tanıdıkça ilişkilerin iyileşeceği için, biz onların evlerine gidiyoruz, ailelerini ziyaret ediyoruz, iş yerlerine gidiyoruz ve onların doğum günlerini hatırlıyoruz.”¹³⁴

¹³⁴ International Banking: Text and Cases, 2001, s. 335

Diğer amaçlar güvenlik ve gizlilik. Pek çok zengin birey, zenginliği ile ortada görünmek istemez; bankanın onlara gizlilik içinde hizmet vermesini arzu eder. Uluslararası özel bankacılık hizmetleri, birbirleriyle ve hükümetlerle iletişime girerek bunu önlemeye çalışmaktadırlar. Bazı önde gelen uluslararası bankalar birleşip, kara parayı aklamaya karşı çeşitli önlemler almışlardır. Bu konular ile ilgi bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

2.3.2 Zenginliğin Kaynağı

2.3.2.1 Zenginliği Değerlendirme Ölçütü Ve Tanımlar

Özel Bankacılık servis sağlayıcıları müşterilerine yönelik değer sunumu teklifini yaratırken müşterilerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu ihtiyaçları anlamamanın çok farklı boyutları olduğu bir gerçeklik iken, yüksek varlıklı bireylerin zenginliklerinin kaynağı ciddi bir veridir. Bu veri özellikle yatırım profili, risk algılaması vb. pek çok faktörün girdi olarak yer aldığı yatırım denkleminin çözümlenmesinde anahtar rol oynamaktadır.

Bu anlamda zenginliğin kaynağı, düzenlemelerin dayattığı müşterini tanı ilkesi ile ilişkili olmakla beraber biraz daha ilerisinde araştırmayı hak eder niteliktedir.

Müşterileri zenginliklerinin kaynağı açısından sınıflandırmanın pek çok yolu vardır. En klasik yaklaşım olarak “eski para” ile “yeni para” ayırımı yer almaktadır¹³⁵.

Kısaca “eski para” büyük ölçüde nesiller arası yani miras yolu ile kazanılmış varlıkların bütününe ifade eder. “Yeni para” ifadesi ile müteşebbis ruh ile alınan bir risk karşılığında yaratılan girişimciliğin karşılığında elde edilen servet anlamında

¹³⁵ Maude, a.g.e., s.59.

kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra özellikle çeşitli türden yüksek ücretli işler ile elde edilen (üst düzey yöneticilik) zenginlikte bu kapsam içerisinde değerlendirilmektedir.

Eski para konusunda ilk nesil ile ikinci nesil arasında ayırım yapmak yararlıdır. Genel olarak ilk nesil bireyler zenginliğin yaratılmasında önemli rol oynarken, ikincil nesil bu servetin mirasçıları durumundadır. Bu yaklaşımın biraz daha derinine inildiğinde farklı yaklaşımlar yapılandırılabilir¹³⁶.

Zenginliği miras yoluyla elde eden ikinci neslin de, ana varlığı yaratan ilk nesil gibi aynı amaçlar ile çalışmaya devam ederek önceki ağır çalışma tecrübelerini deneyimleme imkânı ve azmi olabilmektedir. Bu yaklaşımda neden-sonuç olarak adlandırabileceğimiz çalışma ve para arasında bulunan ilişki üçüncü nesilde ortadan kalkabilir. Birincil veya ikincil olsun, neden – sonuç ilişkisi içerisinde zenginliği çalışarak yaratanlar, geleneksel olarak bu zenginliğin yönetilmesiyle göreceli olarak daha az ilgilidir. Bu durum servetin aktarıldığı nesilde bir probleme sebep olur çünkü temel olarak bu servetin nasıl yönetileceğini öğretecek kimse olmadığı için genel olarak bu işi kendi başlarına öğrenip daha sonraki nesillere takip edilebilecek bir model yaratma zorunlulukları bulunmaktadır.

Eski para kendi içerisinde, aktif ve pasif olmak üzere iki alt kategoriye ayrılabilir. Aktif kategorisinin içine neden-sonuç ilişkisini izleyebilen, çalışma ve kazanç dengesini sağlayabilen ve belirli bir amaca yönelik olarak hareket eden varisler dâhil edilebilmektedir.

Aktif kategorisinde bulunan ikinci nesilde zenginliği ilk üreten nesilde olan zorlukları ve zorunlulukları olmasa dahi, son derece başarılı olduklarından miras edindikleri servetleri büyütme eğilimindedirler. Bu tür varlıklı bireyler müteşebbis olabilecekleri gibi bazıları da hayırseverdir. Hayırseverlik konusu kendi içerisinde ayrı

¹³⁶ Maude, **a.g.e.**, s.59.

bir araştırma konusu olmakla beraber zenginliğin yönetiminde özellikle kıta Avrupa yatırımcıları göz önüne alındığında servetlerin vergisel boyutunun yönetimi anlamında oldukça önemlidir.

Pasif eski zenginlik kategorisi genel olarak “aylak zenginlik” olarak değerlendirilmektedir. Burada temel problem kişilerin ne yapmak istedikleri konusunda tutarlı bir plan ve çizgilerinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür eğilimlerde neden-sonuç ilişkisi kaybolmuştur ve zaten belirli bir servet boyutuna ulaşılmış olduğundan dolayı çalışma ve sonucunda kazanma ihtiyacı bulunmadığı öngörülmektedir.

Yeni zenginlik kavramı da kendi içerisinde “ani zenginlik” ve “sürekli zenginlik” olarak iki temel kategoriye ayrılabilir. Ani zenginlik kategorisine örnek olarak, piyango, zengin bir eşten ayrılma dolayısı ile mahkeme kararı sonucunda veya beklenmedik miras sonucunda servette ki ani artış olarak, verilebilir¹³⁷.

İnternet üzerinden satışlar, bu sitelerin el değiştirmesi gibi örnekler de bu kategoriye dâhil edilebilmektedir. Bir diğer kategori olan “sürekli zenginlik” tanımı ise, “müteşebbis bir ruhla girişimcilik başlar uzun bir süre bu işin geliştirilmesi sürer ve sonucunda belirli bir büyüklüğe geldiğinde şirket el değiştirir (birleşme, satın alma, halka arz) ve finansal bir yönetim gerektiren likit bir varlık elde edilir”, şeklinde yapılabilmektedir. Bu tabii ki, ani zenginliğe göre oldukça yavaş ve eski yöntem ile servet edinimidir.

Eski paradan yeni paraya doğru gerçekleşen bilindik aşamalı dönüşüm, devam etmektedir. PriceWaterhouseCoopers (PWC) tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen

¹³⁷ Maude, a.g.e., s.59.

Global Zenginlik Yönetimi Araştırması'nın sonuçlarına göre, eski para ile yeni parayı ayırt etmenin önemi azalmaktadır¹³⁸.

Bu iki grubun risk arzuları ve davranışı, görünüşüne göre, daha az belirgin hale gelirken, gereksinimleri gittikçe birbirine benzemektedir. Global düzeyde, müşterilerin yalnızca yaklaşık yüzde 40'ı yeni para sahip bireyler olarak karşımıza çıkarken, bu oran Amerikalılar arasında yüzde 50'ye çıkmaktadır. Bunlar, 2003 yılındaki durumla kabaca aynı yüzdelerdir¹³⁹.

Eski zenginlikle yeni zenginliği birbirinden ayıran bir başka önemli unsur, müşterilerin farklı risk toleransı ile ilgilidir. Girişimciler, fon sahibi mirasçılardan çok daha yüksek risk toleransına sahiptir. Zenginliği yaratanlar, genellikle, bunu yitirirler bile tekrar kazanabileceklerini hisseder. Dahası, aktif bir portföy yönetimine genel olarak sıcak bakma eğilimindedir. Zira kendi sektörlerinde piyasaya söz geçirebilirlerse, başka alanlarda da piyasaya söz geçirebileceklerine inanırlar. Eski zenginlik ise daha az risk alma ve üretime yönelme eğilimindedir.

Zenginliğin kaynağı, müşterilerinin geçerli ihtiyaçları konusunda da önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, varlıklı bir birey ve bir iş sahibi, kendi kişisel ihtiyaçlarını işinin ihtiyaçlarından ayırt etmekte çoğu zaman zorlanmaktadır. Bu durum, perakende bankacılık hizmeti sunan birçok büyük kurumda, işkolları ile özel bankacılığın çoğu zaman kurumsal olarak kesişmesinde de görülmektedir.

Pazarı zenginliğin kaynağına göre sınıflandırmanın bir diğer avantajı, müşteri karakteristiklerinin bu boyutuna odaklanması halinde spesifik ürün ihtiyaçlarının karşılanabilecek olmasıdır. Örneğin toprak ve mülk sahipleri, likidite sorunları yaşayabilirken, piyangodan para kazananlar başlangıçta vergi tavsiyelerine ve temel finansal planlama hizmetlerine gereksinim duymaktadırlar.

¹³⁸ Maude, **a.g.e.**, s. 60, Global Private Banking Wealth Management Survey, 2005 , s.10.

¹³⁹ Global Private Banking Wealth Management Survey, 2005,s.10

Özel bankacılığın en önemli bileşenlerinden birisi olan servet yönetimi konusunda dünya genelinde pek çok araştırma söz konusudur. Örneğin;

Günümüzde özel bankacılık ve servet yönetimi konusunda geniş çaplı pazar analizlerine ek olarak, global finans merkezlerinde görev yapan üst düzey özel bankacılık yöneticileri, finansal danışmanlar ve düzenleyici kurumlarla yapılan 140'ı aşkın yüz yüze görüşmeye dayanan “Booz & Company - Fırtına Sonrası Özel Bankacılık” raporunda, 2011 sonu itibarı ile 1 milyon dolar ve üzeri nakit varlığa sahip kişilerden neredeyse üçte birinin Asya-Pasifik bölgesinde bulunacağını öngörülmektedir.

Bu da, Asya-Pasifik bölgesinin 3.6 milyon zengini ile toplamda %33'e ulaşarak, şimdiye kadar yüksek zenginlik oranını elinde bulunduran ve 2011'de %30'luk bir paya sahip olacağı öngörülen Kuzey Amerika'yı geçeceği anlamına gelmektedir¹⁴⁰.

2.3.2.2 Farklı Değerlendirme Ölçütü; Bir Örnek

Booz Allen Hamilton (2003) özel müşterileri dört ayrı kategoriye ayırmaktadır. Bunlar ¹⁴¹;

- Yetki verenler,
- Seçiciler,
- Katılımcılar ve
- UHNW'lardır.

¹⁴⁰ Fırtına Sonrası Dönüşüm: Özel Bankacılık Gelişmekte Olan, Pazarlara Kayıyor, http://www.helix.com.tr/helix/pdf/private_banking.pdf, 20.05.2011.

¹⁴¹ Maude, **a.g.e.**, s. 60, Booz Allen Hamilton , Defining Excellencein Private Clientservicing, 2003, s.5.

2.3.2.2.1 Yetki Verenler

Bu müşteriler, zenginliklerinin yönetimine çok az müdahale etmelerini gerektirecek çözümler aramaktadırlar. Ayrıca tüm faaliyetleri özel bir bankaya devretmeyi de umut etmektedirler. Yetki verenlerin, mükemmel hizmetten anladıkları aşağıda ki gibi özetlenebilmektedir;

- Güvenilir ve empati yeteneği gelişmiş profesyonel bir danışman,
- İsteklerinin hiçbir çabaya gerek duyulmadan yerine getirilmesi,
- Basit ama etkili güvence ve
- Disiplinli bir finans ve yatırım yönetimidir.

2.3.2.2.2 Katılımcılar

Yatırımlarını hobi olarak görür ve portföylerini yönetme noktasında bankacılarla birlikte çalışmaktan hoşlanır. Katılımcılara göre mükemmel hizmet şunları içermelidir: eğlence, yatırım fikirleriyle ilgili bir beyin fırtınası gerçekleştirebilme, zaman ve ilgi, finansal uzmanlık.

2.3.2.2.3 Seçiciler

Bu tip müşteriler, istedikleri ürünleri ve hizmetleri araştırıp seçen ve finansal olarak sofistike yatırımcılardır. Seçicilerin, servis mükemmeliyetinden anladıkları ise aşağıdaki gibidir,

- Kendilerine uygun ürün ve yaratım yenilikleri,
- En yüksek hizmet standartları,
- İlişkilerde uzun süreli yatırım ve
- Kusursuz performanstır.

2.3.2.2.4 UHNW Müşteriler

Booz Allen'in tanımıyla “yatırım yapabilecek 50 milyon Euro'dan fazla servete sahip kişiler hızla değişen beklentilere sahiptir”, hizmetleri neredeyse kurumsal bir biçimde satın alır ve çok yüksek standartlara sahiptir. Servis mükemmeliyeti konusundaki beklentileri ise aşağıda ki gibidir;

- Son derece profesyonel olmak,
- Zorlukları yönetebilmek,
- Örgütçülük,
- Basit şeylerin üstesinden gelmek.

2.3.2.3 Çoklu Bölümleme Ölçütleri

Daha ileri düzey oyuncular, çoklu bölümleme ölçütlerini kullanmaktadırlar. Bu anlamda Coutts bunun güzel bir örneğidir¹⁴².

Özel bankacılık piyasasını bölümlemenin tek bir doğru yöntemi yoktur. Ama dünya çapında birçok varlık yöneticisinde, kişisel geçmişi yaş ve davranışı bir araya getiren bir modelin, müşterileri anlayıp onlara nüfuz etmenin çok etkili bir yol olduğu kanıtlanmıştır. Olası modellerden biri, HNW müşterilerini belirli bir bölge/ülke içinde global olarak beş alt kategoriye ayırmakta: aktif emekli iş sahipleri, pasif mirasçılar, girişimciler, profesyoneller ve UHNW'lar olarak ortaya koymaktadır. Bu gruplamanın temelinde ki mantık, HNW müşterilerinin yaşlarına ve zenginlik kaynaklarına dayalı olarak yatırımlarını seçmeleri ve farklı düzeylerde finansal ustalıklar sergilemeleridir¹⁴³.

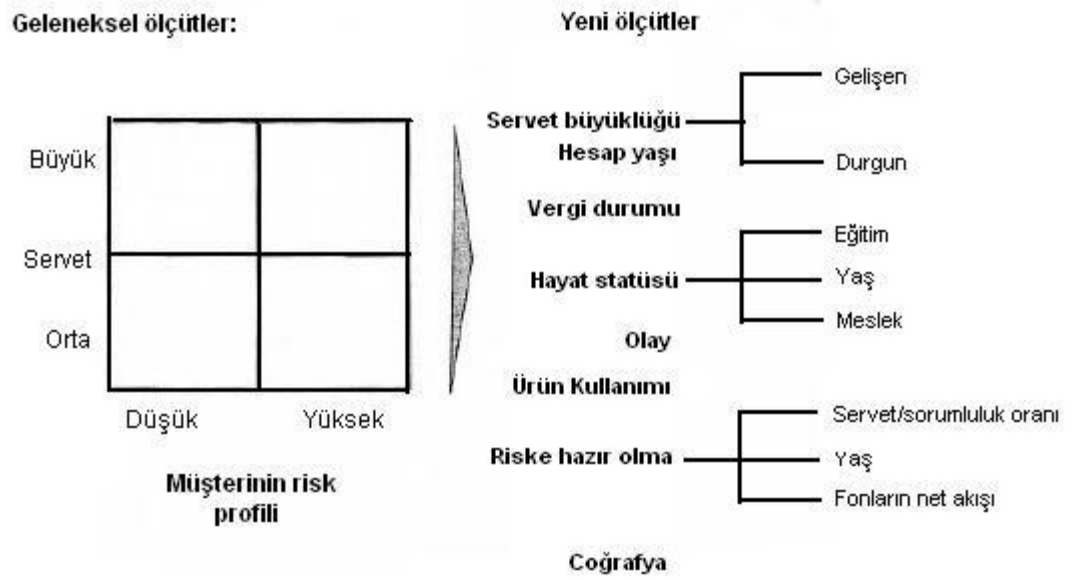
¹⁴² Maude, **a.g.e.**, s. 61.

¹⁴³ Maude, **a.g.e.**, s. 61.

2.3.2.3.1 Emekli İş Sahipler

Bu grup müşteriler, iş sahipleri, muhtemelen altmışlı veya yetmişli yaşlarındadır ve artık gündelik işlerle ilgilenmemektedir. Birincil yatırım hedefleri, anaparanın korunması ve zenginliğin mirasçılara sorunsuz bir biçimde dağıtılmasıdır. Ayrıca iş sahibi, uzun vadede ailenin mali durumunun ayrıntıları, güvenceler ve isteklerini hassas bir biçimde yönetebilen olgun bir ilişki yöneticisiyle çalışmayı istemektedir.

2.3.2.3.2 Pasif Mirasçılar



Şekil 2.6 Yeni Bölümleme Yaklaşımları

Kaynak: David Maude, **Global Private Banking And Wealth Management**, The New Realities 2006, s.61

Pasif mirasçı, genellikle orta yaşlıdır ve parasını son on veya yirmi yıl içinde miras almıştır. Sağlam bir biçimde geri dönüşü olan ve mirasçılara ve ailesine belirli bir yaşam tarzını garanti eden yatırımları arzu etmektedir. Bu kategorideki birçok müşteri, çok güvenilir buldukları bir Avrupa veya ABD özel bankasıyla çalışmak istemektedir. İdeal ilişki yöneticisi, genel portföyü iyice kavramalı ve bir evin finanse edilmesi ve vergi statüsünün en iyi hale getirilmesi gibi önemli kararlarda yol gösterici olabilmelidir.

2.3.2.3.3 Girişimciler

Girişimci, kendi ayakları üzerinde dikilen bir birey olarak, anaparasını hem koruyan, hem de artıran araçlar aramaktadır. Bu açıdan performans ve esneklik sağlayabilecek bir özel bankayla çalışmak istemektedir. Ayrıca performans bakımından, kendisine ilginç yatırım fikirlerinin sürekli olarak verilmesini arzu etmektedir.

Bu müşteriler, kapsamlı anlamda faaliyetler için talimat vermeden önce ve yatırım tavsiyesini harekete geçirmeden, bir süre izlemektedirler. Bu anlamda, özel bankacıların yeteneklerini sınama eğilimindedir. Ama karar alındıktan sonra, özel bankacının müsait olmasını ve ihtiyaçlara yanıt verebilmesini beklemektedirler. Yatırımlarına deneyimli bir yaklaşım sergilediği için, alım satım servisine erişebilmesi önemlidir. Kişisel serveti ile ticari serveti arasındaki bağ zayıftır ve yatırımlarını gerçekleştirmek ve işini finanse edebilmek için krediye gereksinim duymaktadır. İlişki yöneticisinin ününden çok bilgisi, bu açıdan anahtardır.

2.3.2.3.4 Profesyoneller

Profesyoneller, yerel bir holding veya büyük birçok uluslu şirkette görev yapan genç veya orta yaşlı yöneticilerdir. Bu kişiler finansal açıdan uzman sayılırlar, ancak kişisel yatırımlarını yönetecek zamanlar yoktur. Finansal planlamaya sistematik bir yaklaşım sağlayabilecek özel bir bankayı tercih etmektedirler.

Profesyoneller, anaparanın korunması ve artırılmasını doğru bir biçimde harmanlayan bir yatırım stratejisine ihtiyaç duymaktadırlar. Net bir performans kaydı ve şeffaf bir fiyatlandırma sunan ve çok az katkı gerektiren (veya hiç katkı gerektirmeyen) paket ürünlere ilgi duyma eğilimindedir. İlişki yöneticilerinin ürünlerini ve müşterilerini anlamaları gerekmektedir, ancak farklı farklı piyasalar ve güvenceler konusunda girişimcilere hizmet edenler kadar çok uzman olması gerekmektedir.

2.3.2.3.5 UHNW

UHNW kategorisine giren müşterilerin ihtiyaçları, yaş veya kişisel geçmişle bağlantılı olmayabilir. Genellikle 50 milyon Euro'dan büyük bir servete sahip olan bu müşteri, bireyden çok bir finans kurumu şeklindedirler. Zenginliğin skalası, bu kişinin özel finans uzmanları çalıştırmasına imkan tanımaktadır. Yatırım ihtiyaçlarını belirlemek, portföy tahsislerini ayarlamak ve hatta alışveriş işlemlerini bizzat yönetmek için özel finans uzmanları çalıştırabilmektedirler.

Bu durumda, özel bankalar yalnızca spesifik yatırım uzmanlığı veya muhtemelen yatırım amaçlı krediler sunabildikleri ölçüde birer aracı olarak kullanılmaktadır. Bu gibi durumlarda, özel bankacı uzmanlar, önermek ve işlemleri yürütmek için, bir irtibat noktası vazifesi üstlenmektedirler. Diğer müşteri kategorilerinin tersine UHNW'lara hizmet veren ilişki yöneticileri, kişisel ilişkiler geliştirme ve müşterinin her türlü ihtiyacına yönelik tavsiyeler verebilme fırsatına nadiren kavuşmaktadır.

2.3.2.4 Yeni Kategoriler ve Alt Kategoriler

Uluslararası düzeyde özel bankacılık sektöründe, yüksek net değer (çok zengin kişiler) serveti olarak adlandırılan servetin altında yatan faktörleri ve dinamiğini tanımlamak gerekmektedir. 1990'lardaki büyüme ve değişiklikler, dünya çapında finansal sektördeki en önemli pazarlardan biri olan "özel bankacılığı" ivmelendirmiştir.

Gerek ulusal, gerek uluslararası perspektiften bakıldığında varılan nokta aynıdır; yüksek net değer serveti de, özel bankacılık sektörü de dünya çapında hızla büyümektedir. Servetin niteliği ve boyutu bir sektörden diğerine değişmektedir. Yine farklı bölgelerde, çeşitli ekonomik ve demografik faktörler, servetin de farklılık göstermesini sağlamaktadır. Fakat tüm sektörlerde okun ucu eski servetlerden yeni oluşmuş servetlere doğrudur. Gerek ulusal, gerekse uluslararası işletmelerde, özel bankacılar için bu değişen dinamikler, servet yönetimi hizmetleri alanında yeni fırsatlar yaratmıştır¹⁴⁴.

1990'ların sonunda, birçok varlık yöneticisi, genellikle tatmin edici sonuçlar vermeyen varlıklı kesime (mass affluent: 100.000 ila 1.000.000 dolar arasında likit finansal varlığa sahip kesim) odaklanan stratejiler vurgulamıştır¹⁴⁵.

Genellikle, sınırlı özel bankacılık hizmetleri sunmanın masrafları hafife alınmıştır ve kar getiren hedef ürünler ve hizmetleri sunmak güç olmuştur –özellikle de müşteri kategorisinin, başka finansal şirket düzenlemeleri aracılığıyla bu tür hizmetleri alabildiği durumlarda. Ayrıca, varlıklı kesime dahil olan müşteri ihtiyaçlarının çeşitliliği, özel bankacılık hizmetlerini müşterinin beklentileri doğrultusunda geleneksel perakende bankacılık ücretleriyle karşılamayı güçleştirmiştir. Endüstrinin bugünlerdeki stratejik vurgusu, özel bankacılık aracılığıyla sağlanan daha pahalı hizmetleri sunmak için varlıklı kesimle uğraşma işini büyük bankaların perakende bankacılık kollarına bırakmaktır. Özel bankalar hedefinde, yatırım amaçlı 1 milyon ila 10 milyon dolar arası servete sahip müşteriler vardır, en büyük kar fırsatını sağlayacak kesimin bunlar olduğu düşünülmektedir.

Müşterilerin bölümlenmesi dolaylı olarak öncelik sıralamasını da getirmektedir. Bir kurum, en çok karı nerede elde edebileceğini değerlendirmeli ve sunulan hizmetleri en çok takdir edecek müşterileri tanımlamalıdır. Rekabete dayanan ve büyüyen bir pazarda, etkili müşteri bölümlenmesi bir bankanın, kimleri hedef

¹⁴⁴ Oğuzhan Erdoğan, Global Private Banking, International Banking Course, **Marmara Üniversitesi, (Aslı Yüksel Mermod)**, 2009, s.1

¹⁴⁵ Maude, **a.g.e.**, s. 62.

alacağını bilmesini ve bu hedef müşterilerin spesifik ihtiyaçlarına yanıt vermek için güçlü bir konumda olduğunu bilmesi gerekmektedir. Müşterilerin en çok ihtiyaç duyduğu özel ürünler ve hizmetleri sunmak ve müşterileri eğitmek için sarf edilecek çabalar, müşterilerin o bankanın güçlü yanlarının daha çok farkına varmasını sağlamaktadır. Bankaları tanıtan ve diğerlerinden ayırt eden de bu müşteri farkındalığıdır. Bu ayırt edicilik, rekabette ön plana çıkma ve HNW pazarına nüfuz etme veya mevcut özel bankacılık pazarında daha büyük bir pazar payı kapma fırsatı yaratmaktadır. Dolayısıyla bu noktada, müşterilerin bölümlendirilmesi, büyümenin anahtarı şeklinde ifade edilebilir.

Mercer Oliver Wyman'ın 2004 yılında gerçekleştirdiği Avrupa Zenginlik Yönetimi Araştırması, endüstride kullanılan bölümleme yaklaşımlarını göstermektedir. Tüm katılımcılar müşterilerini belirli bir biçimde bölümlerse de, üçte birinden azı çok boyutlu bölümlmeyi kullanmaktadır. Sonuçlar, genel olarak, endüstrinin bu alanda daha çok yol kat etmesi gerektiğini göstermektedir; özellikle de finans hizmetlerinin diğer sektörlerinde (örneğin şirket bankacılığı ve tüketici finansmanı) ve tüketicilerle ilişkili diğer endüstrilerde kullanılan bölümleme yaklaşımlarıyla kıyaslandığında¹⁴⁶.

Özellikle merkezi olarak uygulandığında, tüm ilişki yöneticilerinin bölümleme taraftarı olmaması dikkat çekicidir. Örneğin EFG International müşteri bölümlemeye kesinlikle karşıdır; bu biraz da kendilerine özgü acentelik modelinde, ilişki yöneticilerinin sürücü koltuğunda olmasından kaynaklanmaktadır. Aslında bu kurumun başkanı şunları söyleyecek kadar ileri gitmiştir: “Bizim için onshore ve offshore arasında veya varlıklı müşteri, zengin müşteri veya ultra zengin müşteri arasında hiçbir fark yoktur. Hepsi saçmalıktır.”

¹⁴⁶ Wyman, s,16

2.3.3 Özel Bankacılık - Yönetilen Varlık (Aum)

Euromoney dergisinin 398 özel banka ve varlık yönetimi kurumu üzerinde yapmış olduğu kapsamlı araştırmaya göre, özel bankalardaki yönetilen varlıklar 2007 yılında 3.34 trilyon dolardan 7,6 trilyon dolara yükselmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen diğer bulgular aşağıda ki gibidir¹⁴⁷;

Bu araştırmaya göre, dünya ekonomisi Amerika’da gerçekleşen subprime kriziyle mücadele ederken, özel servetler de (kişisel varlıklar) önemli bir oranda artmaktadır. Bu da, bazı yatırım bankacılığı şubelerinin borsa fonlarının değerlerinin düşerken, özel bankaların bereketli bir yıl geçirdiğinin göstergesidir.

Bu anlamda, Avrupa %41.7’lik yönetim altındaki global varlıklarıyla, dünyanın rakipsiz servet yönetim merkezi olduğunu kanıtlamıştır. Avrupa’yı %37.60’la Kuzey Amerika (Meksika ve Karayipler dahil) izlemektedir.

Bu araştırma, özel bankalardaki fonların (aktiflerin) sürekli artışının, yeni servetler oluşukça aktif akışının artmasıyla desteklendiğini göstermektedir. Bu sadece yükselen aktif değerleri demek değildir. Aynı zamanda gelişmekte olan piyasalarda daha fazla servet oluştuğunun göstergesidir

Bu yüksek orandaki akışlar, bunları yöneten bankalar için çok büyük kazanç sağlamışlardır. Net kar artışı dünya çapında %44’ken, Çin’de geçen sene %135’ti. Özel bankacılığın olduğu diğer gelişmekte olan ülkelerden Rusya’da %88, Hindistan’da %84’tü. Bu alanda geride kalan ülkeler, %10,4 ile Endonezya ve % 11,5 ile İtalya’ydı.

¹⁴⁷ Erdoğan, s.7

Ayrıca özel bankacılık yönetim altındaki global varlıklar, 7.6 trilyon dolara ulaşmış ve yıldan yıla %128 artış göstermiştir.

Özel bankacılık endüstrisinin yıllık net kar artışı %44'tür ve Çin bu alanda başı çekmektedir. Şu anda özel bankacılık yönetim altındaki global varlıkları¹⁴⁸;

- Fransa, İngiltere ve Almanya'nın toplam GDP'lerine, (gayrisafi milli hasıla)
- 20 milyon Ferrari 599'a,
- 441.000 Sunseeker 37 Tri-deck yata (bu sene Londra Tekne Fuarı'ndaki en pahalı yat),
- Londra Menkul kıymetler borsasındaki şirketlerin sermaye toplamalarının bir buçuk katından fazlasına denktir.

2.3.4 Gizlilik Kültürü

Gizlilik kültürü, özel bankacılık sektörünün oldukça önemli bir konusunu oluşturmaktadır. İsviçre bankalarındaki pek çok hesap buna örnektir. Özel bankaların ve müşterilerinin genellikle hesaplarını ve işlemleri gizlemek için kullandıkları gizlilik politikaları bulunmaktadır. Örneğin, özel bankalar her zaman bir banka hesabının sahibinin kimliğini korumak için kabuk şirketler (Shell company) ve krediler oluştururlar. Ayrıca özel bankalar kod adları altında hesaplar açarlar ve sorulduğunda müşterilerden bu kod adlarıyla bahseder ya da hesap işlemlerini şifrelerler¹⁴⁹.

¹⁴⁸ Private Banking And Wealth Management Survey , The Benchmark Annual Survey Of The Wealth Management Industry,2008

¹⁴⁹ Erdoğan, s.6

2.3.5 Gizlilik Yetkisi (Yargı)

Özel bankacılık hizmetlerini etkilen bir diğer faktör olan gizlilik ile ilgili bazı uygulama ve örnekler aşağıda ki gibidir¹⁵⁰;

İsviçre ve Cayman Adalarında görüldüğü gibi bazı özel bankalar gizlilik yetkisi ile ilgili iş yaparlar, müşterinin banka bilgilerinin açığa çıkmasıyla ilgili cezai yaptırımları yürürlüğe koyarlar ve bu anlamda Amerika bankalarının yetkilerini sınırlarlar. Gizlilik kanunları çok sıkıdır, bu kanunlar iç banka (internal bank) yetkilerini bile sınırlamaktadırlar.

Örneğin bankanın kendi çalışanı gizlilik yetkisi içindeki bir ofiste bir problemi ortaya çıkarırsa, bu çalışan, Amerika içindeki iş arkadaşlarına, bankanın aynı bölümünde çalışıyor olsalar bile, müşteriyle ilgili özel bilgiyi aktarmaktan men edilir. Bankanın denetçileri ve uyum görevlileri de aynı kısıtlamalara tabidirler. Yurtdışına çıkacak herhangi bir denetleme ya da uyum raporundan öncelikle müşteriye özel bilgilerin çıkarılması gerekmektedir.

Eğer bir banka çalışanı belirli bir gizlilik yetkisinde belirli bir müşteriyle ilgili bir problem hakkında daha fazla bilgi isterse, onun gizlilik yetkisine giderek, bu konuyu tartışması ve belgeleri gözden geçirmesi gerekmektedir. Bundan sonra bile, kısıtlamalar devam etmektedir. Örneğin çalışanlarının İsviçre'ye gitmesine izin vermeden önce J.P..Morgan ya da Citibank gibi bankalar çalışanlarına gizlilik anlaşması imzalatırlar ve onlara İsviçre yasalarının müşterinin İsviçre'deki bilgilerinin Amerika'daki kendi iş arkadaşlarıyla bile paylaşımını men ettiğini hatırlatırlar.

Diğer şekilde Amerikan özel bankası İsviçre'deki şubesine bir müşterilerinin kara para akladığı konusunda şüpheli olduğunu ve bu kişinin ilgili hesaplarının

¹⁵⁰ Erdoğan, s.6

kapatılması gerektiğini söylerse, İsviçre kanunları da bu şubenin ilgili hesapları açığa çıkarmasını engeller. Daha sonra Amerikan bankası personeli herhangi bir hesabın kapanmasını isterse, özel bankadan birisinin bunu yapmak için İsviçre’ye gitmesi gerekmektedir. Döndükten sonra da özel banka yetkilisi İsviçre kanunlarına karşı gelmeden Amerika’daki herhangi bir üst düzey banka yöneticisine ya da denetmene kişinin hesap bilgilerini veremez. Kısacası özel banka personeli İsviçre kanunlarını çiğnemediği İsviçre’deki özel bankaların yaptıklarını Amerika’da anlatamaz.

2.3.6 Kara Parayı Aklama

Kara parayı aklamanın tek bir tanımı yoktur. Aksine, dünyanın her yerinde, kara parayı aklamanın pek çok tanımlaması yapılmaktadır. Bunlardan bir tanesi, Paris’te 1989 yılındaki G-Y Zirvesi tarafından kurulan Mali Eylem Görev Gücü (FATF) tarafından yapılmıştır. FATF, kara para aklamayı şöyle tanımlamaktadır: “İşlenen suçların çoğunun hedefi, suç fiili düzenleyen belli bir kişi ya da guruba menfaat sağlamaktır. Kara parayı aklama, bu suçların illegalliklerini gizleme yöntemidir”¹⁵¹.

İki durumun mutlaka sağlanması gerekmektedir; aksi taktirde bu işleme “kara para aklama” denilmesi mümkün değildir. Bunlar;

- Para illegal yollardan kazanılmış olmalıdır.
- Paranın gelmiş olduğu yer gizlenmelidir.

İlk bakışta “kara para aklamayı” anlamak kolay görünse de, bu aslında biraz daha karmaşıktır. Bunun bir sebebi, bazı faaliyetlerin bir ülkede suç sayılırken, diğer ülkede tamamen legal olmasıdır. Öte yandan, her örnekte “paranın kaynağının gizlenmesi” derken tam olarak ne anlatılmak istendiği anlaşılamamaktadır. Bu yüzden

¹⁵¹ Erdoğan, s.4

her kara parayı aklama olayında, finansal aracı kurumların hem ulusal, hem uluslararası anlamda kanunları iyi gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Kara parayı aklamayı engellemenin amacı, çoğu zaman uluslararası alanda örgütlü suçlar olan terörizm, illegal silah satışları, uyuşturucu ticareti ve kaçakçılık gibi suçlarla savaşılmaktadır; fakat bu uygulamalarda çoğu zaman engelleyici sayılmamaktadır. Vergi kaçakçılığı gibi illegal yollarla para kazanan herkes kara parayı aklamayla ilgili düzenlenen kanunlar karşısında suçlu sayılabilir. Milli kanunlar karşısında aklanan paranın miktarının bir önemi yoktur. Paranın nasıl tedarik edildiği ve suçla ilişkisi de her zaman önem teşkil etmemektedir.

Kara para aklamanın bir başka tanımı, Avrupa Birliği Mart 1990 yönergesinde şu şekilde yapılmıştır: “ Ciddi bir suç işlenerek elde edildiği bilinen bir mülkün, bu mülkün kanuna aykırı yapısını saklamak amacıyla dönüştürülmesi ya da aktarılmasıdır. Yine herhangi bir suça ya da suçlara iştirak etmiş bir kişiyi, karşılaşacağı kanuni yükümlülüklerden kaçırmak için desteklemek ve bu kişinin orijinini, kaynaklarını, yerini, hazırlıklarını, hareketlerini ve ilgili haklarını gizlemektir. Ya da ciddi bir suç işlenerek elde edildiği bilinen bir mülkün sahibi olmaktır”¹⁵².

¹⁵² Erdoğan, s.4

3. BÖLÜM

ÖZEL BANKACILIK VE ORGANİZASYONEL TASARIM

3.1 Organizasyonel Tasarım

Bu bölüm, pek çok servet yönetimi kuruluşu için giderek artan öneme sahip olan organizasyonel tasarım konusuna odaklanmaktadır. Birçok başarılı özel bankacılık oyuncusu görece büyük ve uluslararası alanda faaliyet gösteren bankaların bir parçası halindedir ve özel bankacılık faaliyetlerini varlık yönetimi ve hisse senedi aracılığı gibi işkollarıyla kombine etmiş durumdadır. Bu durum fırsatlar doğurduğu gibi bir yandan da çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir.

Prensip olarak, seçilmiş olan organizasyonel tasarımın benimsenen spesifik iş modeline göre oluşturulması gerekmektedir. Ancak pratiğe değinilecek olursa pek çok oyuncunun servet yönetimi işini ayrı, özerk bir işkolu olarak yönetme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bazı oyuncular için bu durum görece küçük hacimden ve yapılan işin kendine özgü olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak birçok oyuncu servet yönetimi işini grup yapısı içerisinde (hem fonksiyonel hem de coğrafi olarak) optimal şekilde konumlandırma yolları aramakta, bir yandan da servet yönetiminin kendi içindeki organizasyonunu en iyi şekilde yapılandırmaya çalışmaktadır. Bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır.¹⁵³

3.1.1 Organizasyonel Yapı

Finansal hizmetler dünyasındaki oyuncular arasındaki temel organizasyonel trend, servet yönetiminin bireysel bankacılık, yatırım bankacılığı ve varlık yönetimi gibi

¹⁵³ Maude, **a.g.e.**, s. 209

gruptaki diğer işkollarıyla giderek daha fazla entegre olması yönündedir. Entegre model, bankanın her iş platformunun kendi ürünleriyle diğer platformlara hizmet edebilmesi anlamını taşımaktadır. Bu noktadaki amaç sinerji yakalamaktır (Citigroup, bu kavrama ‘Golden Rodolx’ adını vermiştir). Maliyet tasarrufu tarafındaki sinerjiler arasında altyapı paylaşımı, ortak faaliyetlerin merkezileştirilmesi ve ölçek ekonomilerinden istifade edilmesi şeklindedir. Ayrıca, riskin çeşitlendirilmesi anlamında da faydalar sağlanabilmektedir¹⁵⁴.

UBS 1998 yılından başlayarak bu alandaki öncülerden biri olmuştur ve birçok kişi bu durumu bugün UBS’in en büyük avantajlarından biri olarak görmektedir. Şirketin amacı ‘tek firma yaklaşımı’ (veya ‘profesyonel firma modeli’) ile müşteri ihtiyaçlarına (fazlasıyla) cevap vermek olarak özetlenebilir. Bu doğrultuda ilgili iş birimlerinin organizasyonel sınırları aşarak bir arada etkin şekilde çalışabilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreç teorik olarak çok kolay olmasına rağmen pratikte zor bir süreçtir.

2004 yılındaki McKinsey European Private Banking Economics araştırmasına göre özel bankacılık kuruluşları şu anda back-office uygulamalarının çoğunu ana banka iştirakleriyle ortak olarak kullanmaktadır¹⁵⁵.

Banka çapında daha fazla entegre olma konusundaki örneklerden biri Credit Suisse’in Haziran 2004’te duyurduğu ‘Tek Banka’ grup entegrasyon girişimidir. Bu girişimin amacı ayrı ayrı lisanslarla faaliyet gösteren Credit Suisse Financial Services ve grubun yatırım bankası olan Credit Suisse First Boston’ın tek bir çatı altında hizmet vermesidir. Grup şu anda üç temel birimle faaliyet göstermektedir. Bu birimler; Özel Bankacılık (grubun varlık yönetimi işine ek olarak kurumsal ve bireysel bankacılık), Yatırım Bankacılığı (Önceki Credit Suisse First Boston) ve grubun çeşitli varlık

¹⁵⁴ Maude, a.g.e., s. 210

¹⁵⁵ Maude, a.g.e., s. 209

yönetimi birimlerini bir araya getiren Varlık Yönetimi'dir. Yeni Özel Bankacılık yapısı şekilde gösterilmiştir¹⁵⁶.

Gerçekleştirilmesi 18-24 ay süren bu girişimin amaçları aşağıda sıralanmıştır¹⁵⁷:

- Grubun ortak becerisini ve uzmanlığını kullanarak müşteri ilişkilerini iyileştirmek ve geliştirmek (bir müşterinin tüm grup çapında ne kadar gelir getirdiğini ölçmek için 'global para birimi' sistemini kullanmak),
- Uzmanlık merkezleri ve işkolları arasındaki işbirliği sayesinde grubun ürün/hizmet bilgisini kuvvetlendirmek,
- Hedeflenen piyasalardaki büyüme fırsatlarını kullanmak,
- Grubun çalışanları için daha fazla fırsat yaratmak,
- Grubun ortak kullanılan hizmetler altyapısını daha etkin ve etkili hale getirmektir.

3.1.2 İş Birimleri Ara Yüzleri

Giderek daha entegre bir yapıya ulaşma trendi, transfer fiyatlandırması, teşvik imkanları, prosedürler, roller ve sorumluluklar gibi unsurlar, işkolları arasındaki çeşitli ara yüzlerin doğru şekilde yapılandırılması ihtiyacını güçlendirmiştir. Bu anlamda başarının temelinde iş modelinin seçilmesinden veya yapısından çok seçilen modelin doğru şekilde hayata geçirilmesi yatmaktadır¹⁵⁸.

Müşteri ilişkileri konusundaki pek çok durumda olduğu gibi, bu konu da doğru şekilde uygulanması zor olan bir durum olarak değerlendirilmektedir.

¹⁵⁶ Maude, **a.g.e.**, s. 210

¹⁵⁷ Maude, **a.g.e.**, s. 210

¹⁵⁸ Maude, **a.g.e.**, s. 210

Sorunun tek bir çözümü yoktur. pek çok unsur grubun stratejisine ve amaçlarına, mevcut düzenlemelere, iş performansı düzeylerine, kültürel ve politik boyutlara bağlıdır. Başlangıçta grup içinde yüksek net varlık sahibi müşterilere nasıl hizmet edilmesi gerektiğiyle ilgili ortak bir vizyon oluşturmak ve net hedefler koymak oldukça önemlidir.

Yaşanan deneyimler, bölümler arasındaki işbirliğinin başarı sağlaması için Özel Bankacılık tarafının güçlü ve etkili bir öncü kişiye ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Bu kişinin, grubun Yönetim Kurulu'nu özel bankacılığın diğer işkollarına nazaran daha ayrı bir dikkat gerektirdiğine ikna etmesi gerekmektedir. Yönetim Kurulu'nun desteğini aldıktan sonra, diğer birimlerin yöneticileriyle yapıcı şekilde çalışarak onların mevcut iş yapış tarzlarının değiştirilmesi konusundaki sürekli desteğini almalıdır¹⁵⁹.

Bu anlamda, üst yönetimin desteğinin de açık ve net olması gerekmektedir. Hesap verebilirlik, amaçlar, hedefler, aksiyon planları ve kaynak ihtiyaçları konularında ilgili tarafların başlangıçta mutabık kalması gerekir. Bu desteğin ilgili çalışanlara etkin şekilde iletilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların, değişiklikten elde edilecek faydaları ve yönetimin uygulamaya yönelik desteğini görebilmeleri arzu edilmektedir.

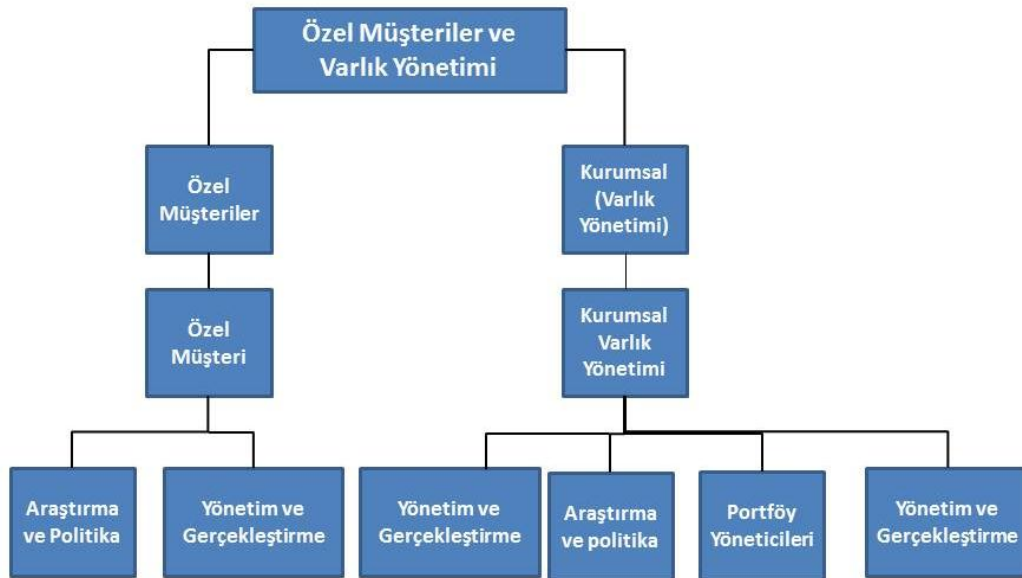
3.1.2.1 Varlık Yönetimi

Varlık yönetimi ve özel bankacılık operasyonlarını bünyesinde barındıran oyuncular önemli organizasyonel seçimler yapmak durumundadır. Çok sayıda organizasyonel model mevcut olup bunların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir¹⁶⁰:

¹⁵⁹ Maude, **a.g.e.**, s. 211

¹⁶⁰ Maude, **a.g.e.**, s. 212

Bağımsız model: Özel bankacılık müşterisi ve kurumsal varlık yönetimi işleri birbirinden tamamen ayrı tutulmaktadır. Bu durum özel bankacılık müşterileri için özel ürün sunulmasını, müşteri, ilişki yöneticisi ve portföy yöneticisi arasında daha yakın bağlantı kurulmasını sağlamaktadır. Bağımsızlık, özel bankacılık tarafının hesap verebilirlik ve kontrol konusunda tek başına hareket etmesini sağlamakta ve transfer fiyatlandırmasıyla ilgili karmaşıklıkları ortadan kaldırmaktadır. Bu modelin dezavantajları ise kaynakların birden çok aynı iş için kullanılması, varlık yönetiminin uzmanlığından faydalanmanın zorlaşması ve uzun vadeli yatırım performansının tutarsız veya zayıf olması riskini beraberinde getirmesidir. Genel olarak bakıldığında, bireysel ve kurumsal müşterilerin ürün ihtiyaçlarının birbirinden çok farklı olduğu durumlarda bu model uygulanabilmektedir.

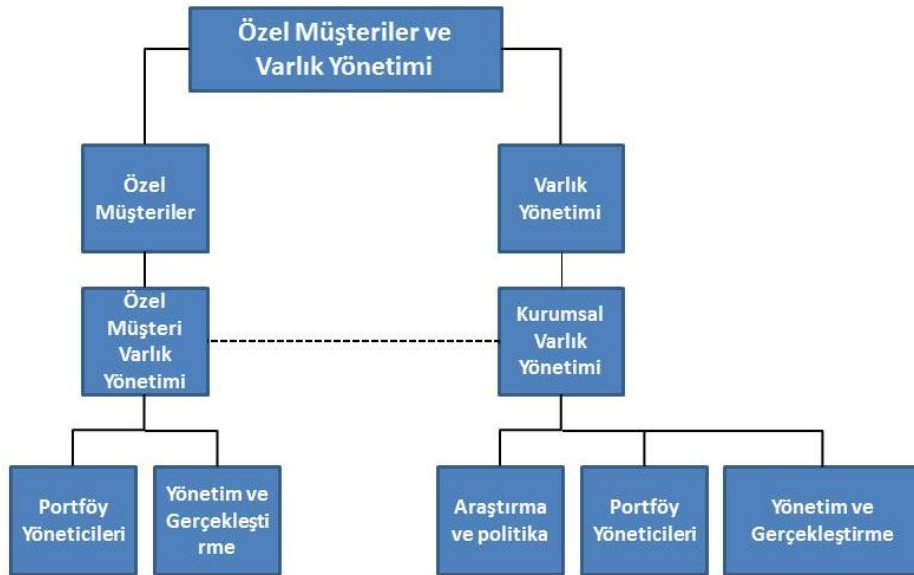


Şekil 3.1 Bağımsız Model

Kaynak: David Maude, **Global Private Banking Wealth Management**, Jhon Wiley& Sons LTD., 2006, s.212

Özel bankacılık müşterisi entegre modeli: Özel bankacılık müşterisi varlık yönetimi birimi bireysel özel bankacılık birimine bağlı olarak çalışır ve bireysel özel bankacılık müşterisi yönetimi ile kurumsal varlık yönetimi arasında güçlü bir koordinasyon bulunur. Bu durum, varlık yönetimi işkoluyla koordinasyonu artırmakta, kaynakların duplikasyonunu azaltmakta, yatırım sürecini güçlendirmekte, bir yandan da özel bankacılık portföy yönetimi çözümlerinin spesifik niteliğinin korunmasını da sağlamaktadır.

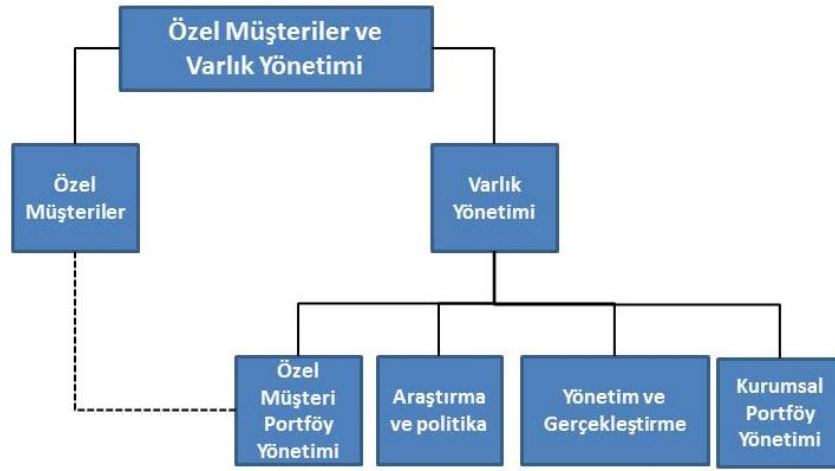
Diğer taraftan, tek başına kalan varlık yönetimi fonksiyonu, ürün uzmanlığı geliştirilmesini daha zor hale getirebilir. Bu seçeneğin diğer dezavantajları arasında varlık yönetimi kaynaklarının duplikasyonu ve genel yatırım performansı tutarlılığını sağlama zorluğu bulunmaktadır. Bireysel özel bankacılık müşterilerine yönelik bir kişiselleştirme gerektiği zaman ve varlık yönetimi işkoluyla entegre olma kapasitesi sınırlıysa bu model tercih edilebilmektedir.



Şekil 3.2 Özel Bankacılık Müşteri Entegre Modeli

Kaynak: David Maude, **Global Private Banking Wealth Management**, Jhon Wiley& Sons LTD., 2006, s.213

Varlık yönetimi entegre modeli: Varlık yönetimi merkezileştirilir, bireysel özel bankacılık varlık yöneticileri ise özel bankacılık çalışanlarıyla yakın işbirliği halinde çalışırlar. Bu model, ürün geliştirme ve kişiselleştirme konusuna daha fazla odaklanılmasını sağlamakta, daha tutarlı yatırım performansı elde edilmesine yardım olarak tanımakta ve özel bankacılık tarafının açık mimari uygulamasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca kaynak duplikasyonunu büyük ölçüde ortadan kaldırmakta ve back-office ve middle-office’te operasyonel sinerji elde edilmesi yoluyla maliyetleri düşürmektedir. Dezavantaj olarak zamanda portföy yöneticileri ve yatırım yöneticileri arasında yakın ilişki kurulması zorlaşmakta ve bireysel özel bankacılık portföy yöneticilerinin net bir şekilde hesap verebilirliği ortadan kalkabilmektedir. Ayrıca resmi bir transfer fiyatlandırması mekanizmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Özel bankacılık kuruluşunun yatırım performansına ve ürün rekabetçiliğine odaklanacağı durumlarda bu model tercih edilmelidir.



Şekil 3.3 Varlık Yönetimi Entegre Modeli

Kaynak: David Maude, **Global Private Banking Wealth Management**, Jhon Wiley& Sons LTD., 2006, s.213

Üretim-dağıtım modeli: Merkezileştirilmiş bir varlık yönetimi ekibi kurumsal ve bireysel dağıtım kanallarına hizmet etmektedir. Bu model, yüksek derecede entegrasyon sağlamak ve dolayısıyla sinerji alanını genişletmektedir. Aynı zamanda, ürün geliştirmeye odaklanılmasını sağlamak ve daha tutarlı bir yatırım performansını mümkün kılmaktadır. Özel bankacılık kuruluşunun açık mimari uygulamasını kolaylaştırırken varlık yönetimi ürünlerinin üçüncü parti kanallarından dağıtımını da mümkün gerçekleştirmektedir.



Şekil 3.4 Üretim-Dağıtım Modeli

Kaynak: David Maude, **Global Private Banking Wealth Management**, Jhon Wiley& Sons LTD., 2006, s.214

Öte yandan müşteri ilişkileri yönetimi görece kişiselleştirilmiş olmaktan uzak ve daha çok satış odaklı olabilmektedir. Tek tek müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak ve ürünleri kişiye özel hale getirmek bu modelde daha zordur. Ayrıca resmi bir transfer fiyatlandırması mekanizması gerekmekte ve uygulanan teşvik menfaatlerini birbiriyle

uyumlu hale getirmek zor olabilmektedir. Genel olarak bakıldığında, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarının kurumsal müşterilerin ihtiyaçlarına benzer olduğu durumlarda bu model tercih edilmektedir. Bireysel özel bankacılık müşterilerine yönelik dağıtım kanallarını mevcut ürünlerini minimum düzeyde kişiye özel hale getirerek kuran aracılık şirketleri ve varlık yönetimi şirketleri tipik olarak bu modeli kullanmaktadır. Credit Suisse örneği bu modelin bir versiyonu olarak değerlendirilebilmektedir¹⁶¹.

3.1.2.1.1 Temel Organizasyonel Trendler

Büyük oyuncular arasında birkaç temel organizasyonel trend ortaya çıkmaktadır. Pek çok kuruluş varlık yönetimini merkezileştirmeye ve özel bankacılığı ayrı bir dağıtım kolu olarak kullanmaya doğru gitmektedir. Buna karşılık bu kuruluşların birçoğu varlık yönetimi işkolları içinde yer alan ve sadece özel bankacılık işiyle uğraşan portföy yönetimi birimleri geliştirmektedir. Sınırlı sayıda kuruluş ise varlık yönetimi için ayrı organizasyonel yapılar tercih etmektedirler.

Varlık yönetimini merkezileştiren gruplar, kurumsal varlık yönetiminin yatırım sürecinin yoğun çabalarını tüm müşteri segmentlerine faydalı olacak şekilde kullanma imkânına kavuşmuşlardır. Bireysel özel bankacılık portföy yöneticileri için daha yüksek düzeyde bir yatırım disiplini ortaya çıkmakta olup, yüksek net varlık sahibi müşterilerin kurumsal varlık yönetiminin kapasitesine ve performansına erişmesine olanak sağlamaktadır. Merkezileştirme, ürün geliştirme ve sunma konusundaki operasyonel etkinliği artırmaktadır. Ayrıca tüm müşteri segmentleri için, daha tutarlı bir yatırım performansı yakalanabilmekte ve özel bankacılık tarafı ilişki yönetimine ve satışa daha fazla odaklanabilmektedir.

¹⁶¹ Maude, a.g.e. s. 214

Merkezileştirme, işlerin iki yönlü olarak inşa edilmesine de yardımcı olabilmektedir. Öncelikle yeni coğrafyalara ve müşteri segmentlerine maliyet-etkin şekilde penetre edilmesini sağlamaktadır. İkinci olarak, yatırım ve satış konusundaki yeteneklerin sayısının kısıtlı olması nedeniyle daha yoğun işe alım, gelişim ve kariyer haritaları süreçleri doğmasına yardımcı olmaktadır.

Bireysel özel bankacılık portföy yöneticilerini özel bankacılık tarafından merkezileştirilmiş bir varlık yönetimi grubuna aktaran kurumlar arasında Merrill Lynch, Northern Trust ve JP Morgan yer almaktadır. Merkezi varlık yönetimi bulunan ve varlık yönetimi grubu içinde sadece özel bankacılık işiyle uğraşan portföy yönetimi birimi bulunan kuruluşların sahip olduğu birtakım avantajlar söz konusudur. Her şeyden önce özel bankacılık biriminin, özellikle de ürün geliştirme alanındaki güçlü müşteri portföyü korunabilmektedir. Ayrıca ürün geliştirme ve dağıtım arasındaki sıkı bağa özel bankacılık biriminin daha fazla hâkim olması sağlanmaktadır. Daha genel olarak, bireysel özel bankacılık portföylerinde, diğer segmentlere göre daha tutarlı bir yatırım performansı elde edilmektedir. Varlık yönetimi grupları içinde sadece özel bankacılık işiyle uğraşan portföy yönetimi grupları bulunduran kurumlar arasında JP Morgan ve Merrill Lynch bulunmaktadır¹⁶².

Sınırlı sayıda kuruluş ise varlık yönetimi ve özel bankacılık arasında bağımsız bir organizasyonel yapı bulundurmaktadır. Kuruluşun iş modelinin portföy yönetimi, yatırım ortaklığı, kredi gibi daha geleneksel özel bankacılık hizmetlerinden çok, işlem benzeri hizmetler (örneğin halka arz, aracılık vb.) sunmaya dayalı olduğu durumlarda bu çözüm optimal sonucu yaratmaktadır. Bu konudaki örnekler arasında yüksek net varlık sahibi, girişimci bireyleri servet yaratma noktasından servet yönetimi noktasına taşımaya odaklanan büyük yatırım bankaları yer almaktadır. Bu tür kuruluşlar, yüksek net varlıklı kişilerin yönetimiyle uğraşan çalışanların müşteriyle servet yaratma aşamasında ilişki kurma kapasitesini artırmasını sağlayacak entegre yapılar kurmuştur.

¹⁶² Maude, **a.g.e.**, s. 216

Bağımsız model, kuruluşun faaliyet gösterdiği piyasanın daha az sofistike olduğu durumlarda (örneğin Avrupa'daki yüksek net varlıkların yönetimi) optimal model olabilmektedir. Bu durum, yüksek yoğunluklu müşteri ilişkisi hizmeti sunulmasını ve sadece yatırım performansı yerine servetin korunmasına daha fazla odaklanılmasını gerektirmektedir. Örneğin Deutsche Bank, Avrupa'da bağımsız, ilişki odaklı bir model kullanırken ABD'de merkezi ve ürün odaklı modeli tercih etmektedir¹⁶³.

Bu kuruluşların çoğunun üretim-dağıtım modeline geçmeyi düşündüğünün de belirtilmesi gerekmektedir.

3.1.2.1.2 Ara Yüz Tasarımı

Varlık yönetimi ve özel bankacılık arasındaki ara yüzün seçiminde ve temel özelliklerinde stratejilerin, iş modellerinin ve ilgili iş birimlerinin hedef müşteri segmentlerinin rol oynaması gerekmektedir. Kararı etkileyecek spesifik unsurlar iş sisteminin farklı bileşenlerine göre değişiklik göstermektedir. Bunlar¹⁶⁴;

Ürün geliştirme, pazarlama ve iş yönetimi: Özel bankacılığın stratejik taleplerine genel kaynak ayrılması dahilinde cevap verilebilmesini sağlamak oldukça önemlidir. Ürün geliştirme ara yüzünün konumlandırılması belirlenen ürünün özelliğine, ekonomik yapısına ve sunumuna, müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilirliğine bağlı olmaktadır. Pazarlama entegrasyonunun derecesi bireysel ve kurumsal özel bankacılık segmentlerinde öngörülen değer sunumu sürecine, ürünlerin benzerliğine ve mevcut pazarlama çabalarının boyutuna bağlıdır. Kar-zararla ilgili düzenlemeler konusunda temel karar unsurlarıyla ilgili olarak, spesifik raporlama hatlarını, grubun yönetim bilgi sistemi politikalarını ve gelir/gider eşleşmesini içeren çeşitli modeller söz konusudur.

¹⁶³ Maude, **a.g.e.**, s. 216

¹⁶⁴ Maude, **a.g.e.**, s. 216

Araştırma ve yatırım politikası: Buradaki temel konu müşteri ihtiyaçları ile araştırma mükemmeliyeti ve tutarlı yatırım performansı arasında denge kurabilmektir. Araştırma fonksiyonunun merkezi mi yoksa parçalanmış şekilde mi olması gerektiği konusunda karar alınırken, yatırım politikasının ne derecede bağımsız olacağına ve maliyetlere bakılmalıdır. Bireysel ve kurumsal özel bankacılık müşterilerine yönelik yatırım kararlarında ne kadar bağımsız olunacağına karar verilirken ise, ilgili yatırım stillerine/proseslerine, spesifik müşteri tabanlarının niteliklerine ve özel bankacılık portföy yöneticilerinin motivasyonuna bakılması gerekmektedir.

Portföy yönetimi: Portföy yöneticilerinin rol ve sorumlulukları, ilişki yönetimi modelinin gereklerine, yatırım sürecinin niteliğine göre ve cazip bir kariyer olanağı sunulması gereği dikkate alınarak belirlenmelidir. Özel bankacılık portföy yönetimi fonksiyonunun lokasyonu, büyüklüğü ve yapısı belirlenirken müşterilerle ve ilişki yöneticileriyle kurulması istenen ilişkinin niteliği ve derecesi, varlık yönetimi ile olan sinerjileri kullanma ihtiyacı ve ilişki yönetim modeli dikkate alınmalıdır. Bireysel özel bankacılık portföy yöneticilerine sağlanan yatırım politikası bağımsızlığının derecesine karar verirken ise, ürünlerin kişiye özel hale getirilme ihtiyacına ve kurumsal yatırım politikasının bireysel müşteriler için uygunluğuna bakılmalıdır. Bireysel ve kurumsal segmentlere hizmet veren farklı portföy yöneticilerinin kariyer haritaları üstlenilen farklı rollere ve özel bankacılık konusundaki yetenekleri cezp etme ihtiyacına göre değişmektedir.

Yönetim, destek ve icra fonksiyonları: Middle-office ve destek fonksiyonlarının organizasyonu kurulurken maliyet-etkinlik ve iki iş biriminin spesifik ihtiyaçları arasında denge kurulmasına dikkat edilmelidir. Özellikle de her birim için merkezi mi yoksa ayrı fonksiyonlar mı oluşturulacağına dair alınacak kararda maliyete ek olarak iş ihtiyaçlarının, hizmet standartlarının birbirine benzerliği, lokasyonların sayısı ve raporlamanın bağımsız olması gereği gibi unsurlar rol oynamaktadır.

Sistem tarafında ise, ayrı veya entegre sistemler kullanılması konusundaki kararın yine maliyetlere, spesifikasyon ihtiyaçlarına, sistemlerin birbiriyle iletişim ihtiyacına ve organizasyonun genel IT stratejisine göre verilmesi gerekmektedir.

Müşteri yönetimi: Portföy yöneticisi ve ilişki yöneticisi rolleri bazen birbiriyle kombine edilmiş durumdadır, bazen ise portföy yöneticisi müşteri ilişkilerine müdahil olmamaktadır. Bunlardan hangisinin seçileceğine müşteri talebine, ilişki yönetimi modeline ve portföy yöneticilerinin diğer spesifik sorumluluklarına bakarak karar verilmelidir. Portföy yöneticisi ve ilişki yöneticisi arasındaki ilişkinin niteliğinde ise, ilişki yönetimi modeli ve ilişki yöneticisinin yatırım uzmanlığı düzeyi rol oynamalıdır.

Aslında, portföy yöneticisinin rolü farklı organizasyonel modellere göre önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı durumlarda, örneğin UBS’te portföy yöneticilerinin müşteri erişimi ultra yüksek varlıklı müşterilerle sınırlandırılmıştır ve bu müşterilerle düzenli aralıklarla toplantı yapılabilir. Genel olarak, pek çok özel bankacılık kuruluşu portföy yöneticileri ve müşteriler arasında doğrudan bağlantı kurulmasını teşvik etmez. Portföy yönetimi tarafında ise, portföy yöneticileri sadece bireysel özel bankacılık portföylerini yönetmiyor olabilir, yani sadece en büyük, ayrı hesapların bireysel özel bankacılık portföy yöneticileri olabilir. Portföy yöneticilerinin sadece özel bankacılık müşterileriyle ilgilendiği durumlarda, varlıkların tahsisi ve model portföy ağırlıkları konularındaki takdir alanı genellikle çok sınırlı kalmaktadır.

3.1.2.1.3 Transfer Fiyatlandırması

Transfer fiyatlandırması konusunda çok çeşitli modeller mevcut olup bu modellerden hangisinin seçileceğine, iş birimi stratejilerine göre karar verilmelidir. En yaygın şekilde kullanılan dört modele aşağıda değinilmiştir¹⁶⁵;

Masraf tahsisi: Varlık yönetimi birimi masrafları özel bankacılık tarafına tahsis eder. Masraf tahsisinin temeli, bir şekilde (örneğin doğru orantılı olarak veya sabit/değişken unsurlara bağlı olarak) yönetilen varlıkların büyüklüğüne veya ürün taleplerine dayanacaktır. Bu seçenek, görece basit olması ve piyasayla kıyaslanabilmesi açısından avantajlı olsa da, maliyetleri doğru şekilde belirlemek ve tahsis etmek zor olabilmektedir. Ayrıca varlık yönetimi biriminin maliyetleri etkin şekilde yönetmesi için, direkt bir teşvik menfaati de yoktur.

Çifte sayım/hesaplama: Varlık yönetimi ve özel bankacılık birimleri tüm gelirleri tanırlar (bu tanıma ürün ve masraf tiplerine göre farklılık gösterebilir). Bu modelin avantajı, uygulanmasının kolaylığındadır. Ayrıca organizasyonun her tarafı için teşvik menfaatleri birbiriyle uyumlu hale getirilmekte olup bu konudaki herhangi bir tartışma veya yönetim müdahalesi ihtiyacını azaltmaktadır. Bu yöntemin en önemli dezavantajı ise, doğası gereği ekonomik durumu doğru yansıtamaması ve yönetim bilgi sistemi açısından karmaşıklık düzeyini belli ölçüde yükseltmesidir.

Dağıtım komisyonları: Varlık yönetim birimi gelirleri alır ve özel bankacılık tarafına dağıtım komisyonu öder (bazı durumlarda, yönetim komisyonunun paylaşımı şeklinde). Bu model, üçüncü partilerle yapılan dağıtım anlaşmalarına benzer olup avantajı gelirlerin ilgili katma değere paralel olarak şekillendirilebilmesidir. Ancak komisyon oranının kararlaştırılması konusundaki müzakereler bazen karmaşık olabilmektedir.

¹⁶⁵ Maude, a.g.e., s. 218

Toptan satıcılar: Özel bankacılık birimi gelirleri alır ve varlık yönetimi birimine, kurumsal yönetim komisyonu öder (bu komisyonun oranı ürüne göre değişir). Bu modelin avantajı basitliğinde ve ürünü tasarlayan tarafa maliyetleri kontrol etme konusunda teşvik sunmasındadır. Dezavantajlı tarafı ise, komisyonların piyasadaki komisyonlarla karşılaştırılmasının zaman zaman güç olmasıdır.

3.1.2.2 Çok Şubeli Perakende Bankalar

Evrensel bir bankanın özel ve bireysel bankacılık iş kolları ortak müşteri tabanına farklılaştırılmış değer yaratma süreçlerinin etkinliğinin artırılması amacıyla çeşitli derecelerde birbiriyle entegre edilebilmektedir.

2005 yılında yapılan McKinsey European Private Banking Economics araştırması kıtasal evrensel bankacılık hizmeti veren bankalar tarafından kullanılan dört organizasyonel modeli incelemiştir. Araştırmaya göre özel bankacılığı ayrı bir işkolu olarak organize etmek yönetilen varlıklardaki büyüme açısından en başarılı modeldir¹⁶⁶.

Organizasyonel yapı kadar önemli olan başka bir unsur ise uygulamadaki kalitedir. Bu noktada, yaşanan deneyimler, proaktif, yapılandırılmış bir yaklaşımın perakende bir şube ağını (başka bir ifadeyle “besleyici ağı”) müşteri yönlendirme için kullanmanın en iyi yöntem olduğunu göstermiştir. McKinsey, araştırmasında grubun perakende ağlarını kaldıraç olarak kullanmak isteyen özel bankacılık birimlerinin başarılı olması için gerekli olan altı ana faktör belirlemiştir. Bunlar¹⁶⁷;

¹⁶⁶ Maude, **a.g.e.**, s. 219

¹⁶⁷ Maude, **a.g.e.**, s. 219

3.1.2.2.1 Farklı Bir Değer Yaratma Teklifi

İlk etapta perakende bankanın üst yönetiminin sıcak bir yaklaşımda olmasını ve özel bankacılığın değer katma konusundaki gücüne inanmalarını sağlamak çok önemlidir. Özel bankacılık ürünlerinin, hizmetlerinin ve kanallarının bireysel bankacılıktakilerden farklı olması da önemlidir, bu farklılık derecesinin bir müşterinin bireysel bankacılıktan özel bankacılığa aktarılmasının eşsiz bir değer yaratacağına inandıracak kadar büyük olması gerekmektedir.

3.1.2.2.2 İletişim

Bireysel ve özel bankacılık yöneticilerinin mutabık kalacağı hizmet düzeyi anlaşmalarının net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu anlaşmalarda iş birimlerinin hedef müşterileri, sunulan hizmetin düzeyi, müşteri transferlerinde geçerli olacak muhasebe kuralları detaylı olarak anlatılmalıdır.

Hizmet düzeyi anlaşmalarının amaçları, bölgesel düzeyde görüşülmeli, kaydedilen performans ise yine bölge izlenmelidir. Perakende şubelerle ilgili bilgiler özel bankacılık ekiplerine net bir şekilde kullanım kolaylığı gözetilecek şekilde sağlanabilmeli, en önemli şubeler belirlenmeli ve daha sonra da amaçlar ve yaklaşım konusunda bilgilendirilmelidir. İlgili satış ekiplerinin birbirlerinin hizmetlerinden ve hedef müşterilerinden ve tabii ki hizmet düzeyi anlaşmasının kendisinden haberdar olması gerekmektedir. Mevcut/potansiyel müşterilerin devir-teslimi öncesi ve sonrasında da satış ekipleri arasında yeterli düzeyde resmi ve gayri resmi temasın olması gerekmektedir.

3.1.2.2.3 Potansiyel Müşterilerin Belirlenmesi

Potansiyel müşterileri tespit etmek için mevcut bireysel müşteri tabanının düzenli ve verimli bir şekilde incelenmesi ve taranması sağlanmalıdır. Mevcut yüksek net varlıklı müşteriler için bu çalışmaların üzerinde anlaşılan birtakım niteliksel ve niceliksel kriterlere dayalı olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu kriterler arasında müşterinin varlıkları, mevcut getirisi, kullandığı ürünler, sofistikasyon düzeyi/ihtiyaçları ve kaybedilme riski sayılabilmektedir.

Bankaya yeni gelen yüksek varlıklı müşteriler konusunda bireysel bankacılık personelinin örneğin bir şirketin satışı, miras edinme, büyük tutarlı mevduat girişi gibi tetikleyici olayların nasıl tespit edilebileceği konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Tabii ki bu bilgiler elde edilir edilmez, özel bankacılık birimiyle paylaşılmalıdır. Bireysel bankacılık personelinin, özel bankacılık tarafından daha iyi hizmet alması mümkün olan müşterilere yatırım teklifleri sunmasını engelleyici şekilde önceliklendirme kuralı konmalıdır.

3.1.2.2.4 Potansiyel Müşterilerin Mevcut Müşteriye Dönüşümü

Öncelikle potansiyel müşterilere dair bilgilerin verimli bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. Her iki taraftaki satışçıların müşteriye net ve tutarlı bir mesaj vermesi önemlidir. Potansiyel müşterilerin mevcut müşteriye dönüştürülmesine yardımcı olacak ilk aşama, şu anda bireysel bankacılık ağı içinde yer alan yüksek net varlık sahibi müşterilerin özel bankacılık hizmetlerini almak istemelerini sağlayacak faktörleri belirlemektir. İkinci aşamada, yüksek net varlık sahibi potansiyel müşterilerin bu faktörlere ve tavrısal kriterlere dayalı olarak segmente edilmesidir. Üçüncü aşama olarak ise ilgili müşteriler için iletişim/toplantı planı hazırlamak gelmektedir. Bu planda bireysel müşteri segmentlerine yönelik olarak tasarlanmış mesajlar yer almalıdır. Toplantılar şube müdürü ve özel bankacılık ekibinin (ilişki yöneticisinin ve gerekirse ürün uzmanının) ortak katılımıyla yapılabilir. Toplantıları hazırlarken ve programlarken

öncelik en büyük varlıklı müşterilere verilmelidir. Yapılacak ilk toplantıda müşteriye, grubun stratejisi anlatılmalı, özel bankacılık kişiye özgü bir şekilde tanıtılmalı ve müşterinin özel bankacılığa aktarımı mümkünse tamamlanmalıdır. Müşterilerin sorularına cevap vermek veya daha fazla bilgi sunmak için ilave toplantılar gerekebilir. Bu noktada ki amaç, ilk toplantıyı takip eden 2 ay içinde müşteri transferini tamamlamak olmalıdır.

3.1.2.2.5 Teşvik ve Primler

Teşvik menfaatlerinin birbiriyle uyumlu olması için bireysel bankacılık müşterisinin kaybının cari ve gelecek yıllardaki ekonomik etkisinin telafi edilmesi gerekmektedir. Bu noktada da birden fazla çözüm yolu söz konusudur. Örneğin bazı bankalar prim eşiği sistemi kullanmaktadır ve bu eşikler şubeden şubeye ve/veya aktarılan varlıkların büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Müşteri bireysel bankacılık şubelerini kullanmaya devam ettiği ölçüde uygun gelir paylaşımını sağlamak amacıyla bazı bankalar, gölge kar-zarar sistemleri uygulamaktadır. Hedeflerin uyumlulaştırılmasını sağlamak için teşvik menfaatlerinin uygulanmasını ve perakende bankanın ilgili düzeylerine (bölge, şube, satış personeli vb.) uygun hale getirilmesini sağlamak önem arz etmektedir. Ayrıca teşvik menfaatlerinin iletişiminin kolay hale getirilmesi ve bu menfaatlerin müşterinin ekonomik değerini mümkün olan ölçüde yansıtmasını sağlaması arasında bir denge kurulması gerekmektedir. Ayrıca, doğru şekilde tasarlanmış olan teşvik menfaatlerinin bireysel ve özel bankacılığı müşterilerin başarılı şekilde aktarılmasına ve müşteri memnuniyetinin önemine odaklandırması da önemli bir konudur.

3.1.2.2.6 Raporlama

İşbirliğini analiz etmek ve performansı izlemek amacıyla bireysel ve özel bankacılık tarafında şeffaf raporlama ihtiyaçları ortaya konmalıdır. Bu bağlamdaki temel değişkenler arasında temas kurulan potansiyel müşteri sayısı, potansiyel müşteri

mevcut müşteriye dönüştürme oranı ve nakledilen ortalama varlık büyüklüğü sayılabilmektedir.

Bu süreci doğru uygulamanın bankalar açısından avantajı çok büyük olabilmektedir. Yüksek performans gösteren özel bankacılık oyuncularının çoğunun gelirlerinin önemli bir kısmı, bireysel bankacılık tarafından karşılanmaktadır.

ABD'deki bazı bölgesel oyuncular bu alanda özellikle bahsedilmesi gereken performanslar sergilemiştir. Örneğin Wachovia varlıklı müşterileri bireysel bankacılık tarafından karlılığın daha yüksek olduğu özel bankacılığa yönlendirilmesi için çok sistemli bir stratejiye geçmiştir. Özel bankacılık kriterlerine uyan bireysel bankacılık müşterilerinin bireyselden özel bankacılığa aktarılmasıyla birlikte müşteri karlılığında ortalama %26 artış sağlanmaktadır. Bu müşterilerin en büyük %20'lik kesiminde ise bu oran %57'ye çıkmaktadır. Yönlendirme karşılığında, bireysel bankacılık biriminin müşteriden elde edeceği kardan mahrum olmasını telafi etmek amacıyla özel bankacılık, o müşteriden ilk yılda elde ettiği karın belli bir yüzdesini bireysel bankacılık ile paylaşmaktadır.

BNP Paribas ise hem bireysel hem de işletme (KOBİ) bankacılığı segmentinden özel bankacılığa müşteri yönlendirilmesini teşvik etmektedir. BNP Paribas'nın yönlendirme sistemindeki temel unsur bu sistemin yapısında saklıdır. Bu banka bireysel, işletme ve özel bankacılık birimlerini coğrafi olarak organize etmektedir ve her bir bölgenin konsolide kar-zararından sorumlu olan bölge müdürleri atanmıştır. Bölge müdürünün performansı konsolide kar-zarara göre değerlendirildiği için bölge müdürleri net karın artışıyla sonuçlanacak segment arası müşteri aktarımlarına sıcak bakmaktadır.

Bu anlamda, Coutts, kendisi ve ana hissedarı olan Royal Bank of Scotland Group arasındaki sinerjileri bulmaya ve hayata geçirmeye yönelik olarak çalışan küçük bir ekip kurmuştur.

Westpac şu an itibariyle özel bankacılığı ve işletme bankacılığı segmentlerini birbirinden ayrı şekilde yönetmektedir. Ancak bu tür bir yapının çeşitli çıkar çatışmalarına neden olabileceğini kabul etmiştir. Bu nedenle, müşterilere tek bir iş birimi dahilinde fakat mümkün olduğu ölçüde ikili bir yaklaşım benimseyerek hizmet verme prensibini benimsemiştir. Bu amaçla işletme bankacılığı segmentinde bu segmentte sunulamayan hizmetleri sunan özel bankacılık danışmanları yerleştirilmiştir. Benzer şekilde, özel bankacılık birimi içine de varlıklı müşterilerin diğer segmentlerle ilgili ihtiyaçlarına odaklanan finansal planlama uzmanları konumlandırılmıştır. Bu durum, müşterinin öne çıkan ihtiyaçlarına cevaben tek bir temas noktasıyla irtibat kurabilmesini sağlamaktadır. Fakat banka esnekliğini korumakta ve müşterinin tam hizmet uzmanları tarafından daha iyi hizmet alabileceği durumlara karşı tetikte beklemektedir.

ABD'deki büyük bir ticari banka, yönlendirme sürecini kolaylaştırmak için özel bankacılarını yüksek varlıklı bireysel müşterilerin olduğu şubelere veya bu şubelerin yakınına yerleştirmektedir. Coğrafi yakınlık müşterinin yönlendirme süreciyle ilgili konfor düzeyini yükseltmektedir. Pek çok banka özel bankacılığın sadece bireysel bankacılıkla olan ilişkisine odaklanmıştır. Ancak bazı bankalar daha da ileri giderek ilgili servet yönetimi birimlerini bireysel bankacılığa yakın şekilde konumlandırmıştır. Bunun iyi bir örneği Barclays'in mass-affluent müşteri segmentinde faaliyet gösteren Barclays Premier'dir. Daha önce özel bankacılık çatısı altında bulunan Barclays Premier 2003 yılında grubun perakende segmentinin KOBİ kısmına taşınmıştır. Buradaki mantık daha çok iş modeline dayalıdır. Barclays Premier'in mevcut müşterilerinin önemli bir kısmı serbest meslek sahibi kişiler olduğu için çapraz yönlendirme ve işbirliği kaynaklı çok açık gelir sinerjileri söz konusudur. Aynı yaklaşımla UBS, 2002 yılından itibaren servet yönetimi ve işletme bankacılığı faaliyetlerini aynı grup altında organize etmiştir. Sadece 2004 yılı içinde perakende şube ağından özel bankacılığa yönlendirilen varlık yatırımı tutarı 5,5 milyar \$ olmuştur.

Bu tür hamlelerin çok hassas şekilde yapılması gerekmektedir. Paylaşılabilecek altyapıların ve uygulamaların, çoğu zaman maliyet kaynaklı olmayan belli sınırları

vardır. Örneğin bireysel bankacılıkta kullanılan standart bir CRM sistemini servet yönetimi işkolunda uygulamak uygun olmayabilir.

4. BÖLÜM

ÖZEL BANKACILIK DİNAMİK STRATEJİ VE MODEL

4.1 Strateji Kurgusu

2000- 2001 krizleri sonrasında özellikle bankacılık sektöründe büyük değişiklikler olmuştur. İş yapış biçimlerinden, yeni alanların keşfine kadar bir dönemin kapanıp yeni bir dönemin açıldığı görülmektedir. Rekabetin farklılaşması sonucunda yeni iş yapış modellerin ortaya çıkması doğal bir sonuçtur. Bu süreçte Özel Bankacılık alanında da yenilikler göze çarpmaktadır. Özellikle 2001 – 2004 yılları arasında pek çok bankanın Özel Bankacılık alanında farklı modeller ile rekabette üstünlük sağlamaya çalıştıkları izlenmektedir.

Homojen olmayan rakamsal gerçekler farklı modeller, farklı iş yapış tarzlarının bir sonucu olarak Özel Bankacılık alanında net sonuçları gözleme ve izleme imkânı yaratmamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde farklı metodlar rakamsal gölgelemeyi beraberinde getirmektedir.

Bir Özel Bankacılık bölümü için yönetilen varlık büyüklüğü önemli iken bir başkası açısından hizmet verilen müşteri sayısı öne çıkarılabilmektedir. Ürün ve hizmet paketinden, müşterilere hizmet verilen mekânların sayısı, özellikleri gibi değişkenler de önemli parametrelerdendir.

Bu aşamada çeşitli sorular ortaya çıkmaktadır ve sektörün sağlıklı büyümesi açısından bu soruların cevapları önem arz etmektedir. Bunlar;

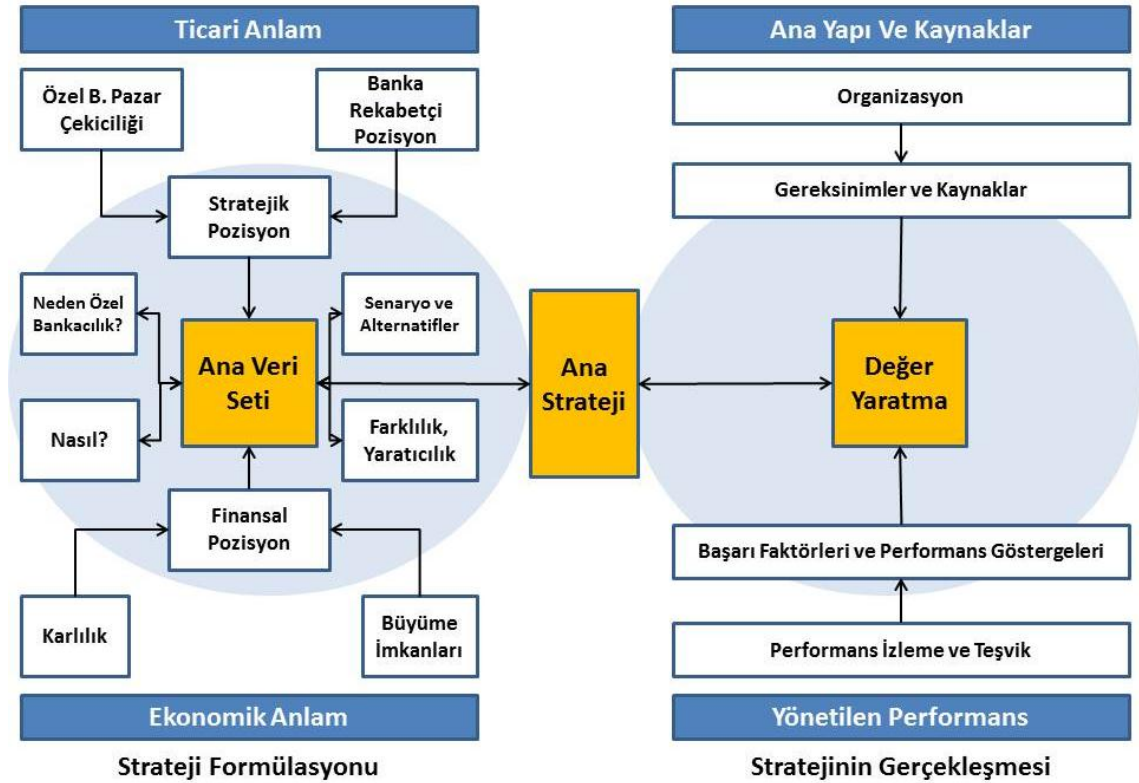
- Özel Bankacılık müşterisi kimdir?
- Bu müşterilerin bankaya kazandırma yöntemleri nelerdir?
- İlgili segment neleri talep eder?
- Değer yaratma süreci nedir?
- Gelişim potansiyeli mevcut modellerde ne aşamadadır?
- Bu potansiyelin verimli kullanım imkânı nedir?
- Özel Bankacılığın banka içindeki konumlaması nedir?
- Yurtdışındaki örnekler ile karşılaştırıldığında Türkiye’de Özel Bankacılık anlamında modelleme yapılabilir mi?
- Türk Özel Bankacılık Müşterilerinin farklı yönleri nelerdir?
- Bu farklılıklara cevap verebilecek gerçek modeller mevcut mudur?

Yukarıdaki sorular veri olarak kabul edildiğinde mevcut ve başarılı olduğu düşünülen Özel Bankacılık uygulamalarına alternatif bulunabilir mi? Bu alternatif yeni bir yaklaşım ile mevcut uygulamalardan daha verimli sonuçlar üretebilir mi?

Çok şubeli bankalarda Özel Bankacılık Modeli, bu aşamada farklı bir yaklaşım ile mevcut uygulamalara alternatif olarak geliştirilebilir durumdadır.

Özellikle 2000- 2001 krizleri sonrasında azalan banka sayısı, finansal konsolidasyon, küresel sermayenin artışı, belirli bir konsantrasyonun artmasına imkan tanımıştır. Bu anlamda düşen enflasyon ve faiz ortamı, Özel Bankacılığın gelişimi için uygun ortamı hazırlamıştır. Müşterilerin değişken taleplerine, değişken çözümler üretebilen yani bir “terzi” mantığında öncelikle dinleyen, sonrasında talebe göre müşterilerine farklı alternatifleri sunan bankacılık önem kazanmıştır. Bir diğer değişiklik de, bankalarımızın artık çoklu rakamlarda müşteriler ile çalışma zorunluluğudur. Daha önceleri butik tarzda ve çok sayıda banka daha küçük müşteri sayıları ile çalışırken, günümüzde banka sayısının azalması, ekonomik aktivitenin artması gibi sebepler nedeniyle mevcut bankaların, çok rakamlı bankacılık yapma zorunluluğunu bir nevi “konfeksiyon” yaklaşımını beraberinde getirmiştir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, ürün ve hizmetlerin standartlaştırılması, farklı iş alanlarının farklı ürünlerinin paketlenerek satışa sunulması ve bu satışın uygun ortamlarda standart yaklaşım ile pazarlanması sonucunu doğurmaktadır. Bu ihtiyaçları doğru analiz ederek, ürün ve hizmetler sunumunu farklılaştırmak seçenek değil bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır. Değişen piyasalar, değişen ürün seçenekleri, yaşam tarzları, müşterileri de farklı arayışlara itebilmektedir. Bu ihtiyaca cevap verebilecek yapının modellenmesi ve sonrasında ana modele bağlı kalınarak geliştirme süreçlerinin devreye alınması farklılık ve sonucunda karlılık yaratabilmektedir.



Şekil 4.1 Strateji Kurgusu

Dinamik strateji şekillendirilirken temelde iki unsur önem kazanmaktadır. Bunlar;

- Strateji formülasyonu,
- Stratejinin gerçekleşmesi ya da hayata geçirilmesi.

Bu unsurların her birisi aslında yapının doğru işlemleri için büyük derinlik arz etmekte, bu anlamda her bir unsur kendi içerisinde iki yarı ve toplamda dört alt kola bölünmektedir:

Strateji formülasyonu;

- Ticari anlam
- Ekonomik anlam

Stratejinin gerçekleşmesi:

- Ana yapı ve kaynaklar
- Yönetilen performans

Bu doğrultuda her bir unsurun alt kolları boyutlarıyla derinleştirilmesi ve kolay anlaşılabilir olması oldukça önemlidir. Detay görüş ve yorumlar sağlam bir yapının kurulması için gerek/şart şeklinde değerlendirilmektedir.

4.2 Strateji Formülasyonu

4.2.1 Ticari Anlam

Özellikle stratejik pozisyonun belirlenmesi aşamasında, Özel Bankacılık pazar çekiciliği ve çok şubeli bir bankanın rekabetçi pozisyonu büyük önem taşımaktadır. Bu

iki bileşenin birbiri ile uyumlu ve işin geleceğine aynı açıdan bakıyor olabilmesi stratejik pozisyonu oldukça netleştirmektedir.

Bankalar artan rekabetçi ortamda sürdürülebilir büyüme ve karlılıklarını devam ettirebilmek için müşterilerini daha iyi tanımak ve onları tatmin etmek durumundadırlar. Bu durum pazar bölümlendirme kavramını öne çıkarmaktadır. Pazar bölümlendirme sayesinde bankalar, hedef pazarlarını birbirine benzeyen özelliklere, ihtiyaçlara, davranışlara vb. sahip homojen alt pazar bölümlerine ayırabilmektedirler. Pazar bölümlendirme ile aynı ihtiyaçlara sahip, üründen aynı faydayı bekleyen, aynı satın alma ve kullanma alışkanlıkları olan müşterilerden oluşan, bu yönüyle de pazarın kalan kısmından ayrılan yapılar anlaşılmalıdır¹⁶⁸. Bu doğrultuda bölümlendirme sonrasında her bir pazar için ayrı ve farklı stratejiler oluşturma imkânı ortaya çıkmaktadır. Bu farklı stratejiler sürdürülebilir rekabetçi avantajı yakalama imkânı yaratmaktadır.

Pazar bölümlendirme bir çeşit odaklanmadır. Michael E. Porter'a göre işletmeler rekabet ederken üç çeşit strateji kullanmaktadır. Bunlar Toplam maliyet liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanmadır¹⁶⁹

Bölümleme, rekabetin az olduğu ya da hiç olmadığı bir pazar bulabilmenin tek yoludur ve hizmet aracılığı stratejisinin kritik bir parçasıdır. Bu durum rekabetin asla olmayacağı anlamına gelmemektedir. Mümkün olan en kısa zaman diliminde rekabetten önce, bir alanın değerlendirilerek bölümlendirilmesi söz konusudur. Bu kritik avantaj, bölümlenen pazara yeni giriş oldukça rekabet artmakta, ancak erken girişin verdiği avantaj ile sürdürülebilir büyüme alanında büyük Pazar payı alma imkânı ortaya çıkmaktadır.

¹⁶⁸ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 13.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001,s.49.

¹⁶⁹ Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, Çev:Aslı Kalem Bakkal, 1. Basım, İstanbul: MediaCat, 2005,s.158.

İyi bir bölümleme faaliyetini, hizmet aracılığı sağlayan firmanın;

- Aynı problemlere sahip, aynı beklentileri olan, aynı satın alma ve kullanma alışkanlıkları olan müşterilerden oluştuğunu ve
- Karlı olacak kadar büyük ama aynı zamanda etkili hizmet verebilecek kadar da küçük, tercih edilen ve pazarlık koşullarını belirleyen bir hizmet sağlayıcısı olabileceğini (ideal büyüklükte), ifade etmek mümkündür.¹⁷⁰

Özel bankacılık anlamında bağlantılı olan model ile mevcut tüm banka müşterilerinin varlık büyüklüğü doğrultusunda bölümlendirilmesi sağlanabilmektedir. Bu doğrultuda etkin bir rekabet avantajı sağlanması muhtemeldir.

4.2.1.1 Özel Bankacılık Pazar Çekiciliği

Özellikle 2000’li yılların bankacılık sektörü değişimleri göz önüne alındığında, kritik soru, çok şubeli bir bankanın Özel Bankacılık alanına girmesi ile girmemesi arasındaki ne gibi kazanç/kayıpların olabileceği ile paralel olduğudur. Dolayısıyla bankanın stratejik olarak yatırım kararları içerisinde, özel bankacılık alanının olmamasının yarattığı kayıpların boyutları önem kazanmaktadır.

Özel Bankacılık alanında hedef pazar ağırlıklı olarak varlıklı kişilerdir. Bunun yanı sıra farklı bir bakış açısı ile varlık sahibi kurumların da hedeflenmesi söz konusudur. Bu anlamda varlık büyüklüğü temel değişken olarak kabul edilirse, yüksek varlıklı tüzel hesaplar da hedef pazara dâhil edilebilmektedir. Sadece bireysel olarak değerlendirildiğinde ve buna yönelik organizasyonel kararlar alındığında, aslında çok büyük bir varlık büyüklüğünün özel bankacılık değer yaratma sürecinin dışında kalması olasıdır. Özellikle eski para bazı ile biriken servetlerde bireylerin hedeflenmesi mantıklı olabilir. Bununla beraber eski para nesiller dolayısı ile aktarıma uğradığından özellikle

¹⁷⁰Kotler, a.g.e. , 169

sebeup-sonuç ilişkisi ortadan kalktığından ve artık üreterek, çalışarak birikim sağlanma süreci bittiğinden, bu servetlerin sadece şahıslar üzerinde olması normaldir. Bununla beraber yeni para ağırlıklı olarak müteşebbis ruh ile kazanıldığı ve kişisel birikimlerin ticaret hayatı ile i içe olduğu durumlarda ticari hayatın temeli olan tüzel yapıların göz ardı edilmesi işin doğasına aykırı olacaktır. Bu veriler doğrultusunda sadece kişi bazlı bir servet yönetimi mantığı ile kurgulanan özel bankacılıklar Türkiye piyasasında bir anlamda “eksik” kalabilirler. Bu genel bir yaklaşım olarak kabul edilerek özel bankacılık kurgusu yapılabilir. Bunun yanında istisna olarak şahsi birikimleri ile şirket işlerinin tamamen birbirinden ayrılmasını talep edebilen bir müşteri kitlesi de olabilir. Bu aşamada değer yaratma sürecinin çözüm olanakları devreye girebilir.

Özel Bankacılık doğası gereği, standart bankacılık ürün ve hizmetlerinin yanı sıra kişiselleştirilmiş çözümler üretmeyi hedeflemektedir. Belirli bir seviyenin üzerinde maddi varlığa sahip varlıklı kişiler aşağıdaki faktörlere bakarak özel bankacılık servis sağlayıcısının seçimine karar vermektedirler¹⁷¹;

Maddi Faktörler;

- Getiri Oranı
- Vergi Avantajları
- Uluslararası finansal pazarlara ulaşabilme imkânları
- Miras planlaması
- Servis kalitesi

¹⁷¹ Coulter, S., ”**An Easy Guide to Citibank Private Bank**”, Haziran 1995. Yazar bu eserinde literatürdeki pekçok örnek gibi özel bankacılık hizmetlerinin bireysel varlık sahibi müşteriler üzerinde yoğunlaştığı kanısı yaratmaktadır. Bununla beraber anılan maddi ve maddi olmayan faktörlerin tümü tüzel hesaplar için de geçerlidir.

Maddi olmayan faktörler;

- Gizlilik
- Devamlılık
- Güven
- Profesyonel Yönlendirme
- Anaparanın korunması isteği
- Anaparanın Dağılımı
- Kazancın Maksimize edilmesi

Temel olarak mevcut bankacılık yapısı değerlendirildiğinde, bankacılık ana işkollarını aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür;

- Perakende bankacılık
- İşletme bankacılığı
- Ticari bankacılık
- Kurumsal bankacılık

Farklı şekillerde ifade edilse de ana yapı bu 4 işkolu üzerine kurgulandığı söylenebilir. Segmentasyon daha sonraki süreçte her bir işkolunun kendi içerisinde yaptığı bir süreç olarak öne çıkmaktadır.

Eğer büyüme odaklı bir yapı içerisinde şube sayısı artırılıyor ve buna paralel her bir bankacılık segmentinde dokunulan müşteri sayıları büyüyor ise, belirli bir süre sonunda her bir müşteri segmenti/kitlesi için farklı değer yaratma süreçlerinin oluşturulması önem kazanmaktadır.

Üst varlık seviyesi müşteriler olarak belirlenen varlık piramidin en tepesindeki kitle için daha önceki bölümlerde öne çıkan ihtiyaçlar göz önüne alındığında artık farklı bir değer yaratma sürecinin ortaya koyulmasının anlamı da değer kazanmaktadır.

Bu kitlenin temel olarak üç türlü ihtiyacı bulunmaktadır;

- Varlıklarını koruyabilmek,
- Varlıklarını artırabilmek,
- Varlıklarını daha sonraki nesillere aktarabilmek.

Bu üç boyut veri olarak kabul edildiğinde, her bir boyutun aslında farklı süreçler içerdiğini belirlemek çok da zor değildir. İşin zor kısmı, her bir boyutun değer yaratma süreçlerinin verimli, tutarlı ve hem banka hem de müşteriler için kazançlı hale getirilebilmesidir.

Yukarıdaki üç boyut üzerinden değerlendirme yapıldığında, bu pazarın oldukça genişlemeye müsait, farklılaştırma ve verimli yaratıcılık imkânlarının çok olduğu ve doğru işlenmesi halinde, banka için oldukça kazançlı bir hale geldiğini ifade etmek mümkündür.

Bunların yanı sıra segmente edilmiş bir müşteri kitlesinin ihtiyaçları, çözüm aşamaları belirlendikten sonra yaratılan bu süreçlerin aslında tek banka mantığında birbiri ile konuşabilen mekanizmalar haline getirilebilmesi de büyük önem arz etmektedir.

4.2.1.2 Özel Bankacılık Pazar Büyüklüğü

Özel Bankacılık pazarının büyüklüğünü tam olarak belirleme imkânı oldukça sınırlıdır. Hem ölçüm metodolojisi hem özel bankacılık müşterisinin gerçek ve standart

tanımının olmayışı ve benzer şartlar net bir rakamın, (pek çok paydaş tarafından ortaklaşa kabul edilmiş bir rakamın) ortaya çıkmasını engellemektedir.

ING Bank'ın, Datamonitör ve IMF-Dünya Bankası Ekonomik Görünüm Raporunun verileri baz alınarak hazırlanan analizdeki değerlendirmeler sonucunda, Türkiye’de ki durum aşağıda ki gibidir¹⁷²;

- Analize göre; Türkiye’de geçen yıl üst gelir grubu olarak tanımlanabilecek 100 bin liranın (75 bin dolar) üzerinde likit varlığı bulunan kişi sayısı, geçen yıl 652 bin kişi iken, bu sayının 2011 sonunda 739 bin kişiye çıkması, grubun yarattığı toplam likit varlığın ise 193,4 milyar dolardan 220,1 milyar dolara çıkması beklenmektedir.

- Önceki 5 yılda BRIC ülkeleri üst gelir grubunun toplam varlıklarında %26,8, Orta ve Doğu Avrupa’da %11,9 oranında büyüme görülürken, Türkiye’de bu oran % 11,4’te kalmıştır.

- 2011-2014 yılları arasında ise toplam varlık büyüklüğünde Türkiye’nin iyi bir performansı göstermesi beklenirken, değişimin BRIC ülkelerinde % 25,9, Orta ve Doğu Avrupa’da % 19,4, Türkiye’de % 22,8 olması öngörülmektedir.

- Üst gelir grubu kişi sayısındaki artış 2006-2010 arasında Orta ve Doğu Avrupa’da % 10,3, BRIC ülkelerinde % 24,9, Türkiye’de % 9,7 olurken, bu oranların 2011-2014 aralığında sırasıyla % 18,6, % 25,3 ve % 22,1 oranında gerçekleşmesi tahmin edilmektedir.

- Analize göre; Türkiye ve BRIC ülkelerindeki zengin sayısı 2014 yılında 2010 yılına göre yaklaşık 2 katına çıkması ve Türkiye’de 2010’da 193,4 milyar dolar olan üst gelir grubunu oluşturan zenginlerin varlığının 2014 yılında 357,7 milyar dolara yükselmesi beklenmektedir.

¹⁷² Türkiye’de Dolar Milyoneri Artacakmış, <http://www.cnnturk.com/2011/ekonomi/genel/05/16/turkiyede.dolar.milyoneri.artacakmis/616886.0/index.html>, 29.05.2011

- Türkiye'de 100 bin lira likit varlığı olan kişi sayısının ilk defa 2014 yılında 1 milyon kişiyi aşması, üst gelir grubunda yer alan kişilerin Türkiye nüfusuna oranının da 2006 yılına göre yaklaşık 2 katına çıkması öngörülmektedir.

- 2014 yılında Doğu ve Orta Avrupa'daki varlık artışının % 41'inin gelmesinin tahmin edildiği Türkiye'nin, üst gelir grubundaki toplam varlık ve kişi sayısında 5. sıradaki yerini koruması tahmin edilmektedir.

- Önümüzdeki dönemde üst gelir grubunun varlığının ekonomiden daha hızlı büyümesi beklenirken, 100 bin lira ve üzerinde varlığı olan kişilerin toplam varlığındaki artışın GSYİH'daki büyüme artışının üzerinde olduğu Türkiye'de bu kişilerin toplam varlıklarının GSYH'ya oranının 2014 yılında %35,38'e çıkması beklenmektedir.

- Analizde, zengin sayısının arttığı Türkiye'de 2010-2014 arasında üst gelir grubuna 500 bin yeni kişinin katılması, 2010-2014 arasında 20 bin kişinin daha dolar milyoneri olması, böylelikle dolar milyoneri sayısının 45 bini aşması, bu dönemde Türkiye'deki milyoner sayısının ve hacminin yaklaşık % 86'lık büyüme ile Orta ve Doğu Avrupa'dan daha hızlı bir büyüme göstermesi tahminine yer verilmektedir.

- Bu dönemde 37 binin üzerinde 500 bin dolar ile 1 milyon dolar arasında varlığı olan, 60 binin üzerinde 300 bin dolar ile 500 bin dolar arasında varlığı olan, 415 bin kişinin üzerinde de 75 bin dolar ile 300 bin dolar arasında varlığı olan kişinin üst gelir grubuna dahil olması, dolayısıyla toplamda 534 binin üzerindeki artış ile 2014 yılında Türkiye'deki zengin sayısının 1 milyon 187 bini aşması öngörülmektedir.

- Analizde Brezilya-Türkiye karşılaştırması da yapılırken, toplam varlıkların büyüme hızında Türkiye'nin Brezilya'yı geride bırakması, 2014'te büyüme hızının % 20, Brezilya'da ise % 9 olması beklentisi yer almaktadır.

Bu gelişmeler ışığında, Türkiye'de özel bankacılık Pazar büyüklüğünün ileriki dönemlerde hızla artacağı yorumunu yapmak mümkündür.

Dünya genelinde ise uzun vadede, özel bankacılık sektörü ile ilgili son derece olumlu beklentilerin gerçekleşebilmesi için sektördeki oyuncuların iş modellerini yeni

gerçeklere göre yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu anlamda yapılan araştırma sonuçları aşağıda ki gibidir¹⁷³:

- Çin, Hindistan ve Orta Doğu başta olmak üzere gelişmekte olan ülkeler, zenginliğin yeni kaynakları olarak ön plana çıkmaktadır. Bugün nispeten az arzın sağlandığı bu coğrafyalarda özel bankacılık penetrasyonunun artması beklentisine paralel olarak, bankaların odaklarını bu bölgelere kaydırması gerekmektedir.
- Vergi avantajlarından faydalanmaya yönelik bankacılığın devrini yavaş yavaş tamamlamasıyla beraber, offshore bankaların bir uyum ve dönüşüm sürecinden geçmesi ve “onshore” hizmetlere daha fazla yönelmesi beklenmektedir.
- Farklı müşteri segmentlerinin çok farklı ihtiyaçları olduğu gerçeğinden hareketle, özel bankacılık hizmet modellerinin müşteri güvenini yeniden kazanacak ve düzenlemelere uyumu göz önünde bulunduracak şekilde revize edilmesi gerekmektedir. “Danışmanlık”, “risk yönetimi”, ve “varlık yapılandırması” gibi kritik yetkinliklerin güçlendirilmesi önemli hedefler olarak ön plana çıkmaktadır.
- Marjlar üzerindeki baskının devam etmesiyle, değer zinciri üzerindeki tüm maliyetlerin şimdiye kadar alınmış önlemlerin de ötesinde azaltılması zorunlu hale gelmektedir.
- Bütün bu değişim sürecinin pazarda konsolidasyon ile birlikte yürümesi beklenmektedir. Buna bağlı olarak, özel bankacılık alanında başarılı şirketler arasında ölçeği ve kritik yetkinlikleri arttırmaya yönelik şirket birleşmelerinin gözleneceği belirtilmektedir.

4.2.1.3 Banka Rekabetçi Pozisyon

Çok şubeli bankacılık alanında faaliyet gösteren kurumların temel hedefi, bankacılık işlemlerinden en yüksek payı alabilmektir. Örneğin sadece kurumsal bankacılık yapıyor ise, çok şubeli bir ağ yapısına sahip olması beklenemez. Bankacılık

¹⁷³ Fırtına Sonrası Dönüşüm: Özel Bankacılık Gelişmekte Olan Pazarlara Kayıyor, http://www.helix.com.tr/helix/pdf/private_banking.pdf, 20.05.2011

işlemlerinden maksimum pay alabilmek için tüm segmentlerde aktif olunması şarttır. Yani “biz banka olarak sadece bireysel bankacılık ya da ticari bankacılık yapacağız” deniliyor ise o zaman çok şubeli bir network sahibi olmak lüks olarak algılanacak ve yapılan yatırım verimli olmayacaktır.

Bu doğrultuda şubeleşme yatırımına giden bir bankanın temel bakış açısı, bankacılık ürün, hizmet ve çözüm üretebilecek tüm segmentleri kapsamalıdır.

2000’li yılların bankacılığı veri olarak kabul edildiğinde oyunun adı büyümek üzerine kurgulanmaktadır. Bu büyümeyi sağlamak için temelde iki ana strateji uygun görülebilir ya da bu ikisinin bir karması farklılık yaratabilir;

- Doymuş olarak adlandırılabilir rekabet yoğun, kar marjlarının düşük olduğu alanlarda yüksek hacimleri ile faaliyet göstermek,
- Yaratıcı bakış açıları içerisinde niş sektörlerde faaliyet göstermek.

Örneğin kredi kartı, bireysel krediler vb. temel olarak tüm bankaların faaliyet gösterdiği alanlarda olmak ve buralarda rekabet etmek bir zorunluluktur. Bunun yanında gelişen, değişen ekonomik ve demografik yapıları önceden algılayarak bu alanlardaki aktiviteleri önceki faaliyet alanlarının üzerine inşa etmek ve geliştirmek gerekmektedir.

Daha önceki konularda ifade edildiği gibi, Türk Bankacılık Sistemi içerisinde ilk on oyuncunun faaliyet alanları incelendiğinde kamu bankaları hariç (Vakıfbank dışında) tüm bankaların özel bankacılık alanında aktif oldukları bilinmektedir.

Rekabetin yoğunlaştığı işkollarında hemen hemen tüm bankaların iş yapma biçimleri birbirine çok benzemektedir. Organizasyonel yapıdan, iş modellerine, müşteri segmentasyonundan, operasyonel süreçlere pek çok alanda isimler hariç yapılan işler temel olarak birbirine çok benzemektedir ve aslında böyle de olmak durumundadır.

Bu aşamada Özel Bankacılık organizasyonları, iş yapış şekilleri, detay müşteri hedef kitleleri arasındaki farklılar vb. söz konusu olduğunda net bir model bulunmamaktadır. Bunun bir sebebi olarak da, bu alanın henüz gelişmekte olduğu ifade edilebilmektedir. Ancak özellikle modellerin farklılığı, iş yapış biçimlerinin arasındaki uyumsuzluklar bunun çok basit bir sonuç olduğu izlenimini yaratmaktadır.

Acaba uygun model, uygun iş yapış biçimi, uygun değer yaratma süreci özel bankacılık alanında hangisidir? Mevcut yapılar değerlendirildiğinde, öne çıkan net bir modelin olmaması bu anlamda sektörün bir arayış içerisinde olduğunun göstergesi midir? Rekabette öne çıkacak farklı bir model olabilir mi? Bu soruların farklı bakış açıları içerisinde mevcut yapıları öne çıkarabilecek yorumları olabilir, bununla beraber geleceğin özel bankacılık anlamında Türkiye özelinde farklılaşmasının önerdiğimiz model üzerinden gerçekleşme olasılığı oldukça yüksektir ve bunun haklılığını bu işin daha rekabetçi, daha olgun bir yapıya büründüğü zaman görmek olasıdır.

4.2.1.4 Stratejik Pozisyonu

Özel Bankacılık Pazar çekiciliği ve çok şubeli bankaların rekabetçi pozisyonu beraber değerlendirildiğinde stratejik pozisyon ortaya çıkmaktadır. Bu bileşim içerisinde özel bankacılık alanının önümüzdeki dönem içerisinde gelişme potansiyeli ve özellikle çok şube ağı üzerine modellenen bir özel bankacılık uygulamasının başarılı olması oldukça olası bir sonuçtur.

4.2.2 Ekonomik Anlam

Strateji formülasyonunun diğer büyük bileşeni olan ekonomik anlam, karlılık ve büyüme imkânları değerlendirilerek verimli kılınabilmektedir. Çeşitli karlılık parametreleri ayıca değerlendirilecek olmakla beraber, elle tutulmayan veya rakamlara yansımaları direkt olarak ölçülemeyen bazı büyüklükleri de bünyesinde taşımaktadır. Bunlar;

- Kurum imajı,
- Bu kanal üzerinden hizmet alan müşterilerin diğer bankacılık hizmetlerinden yararlanmasının sonucu, gibi faktörlerdir.

4.2.2.1 Karlılık

Karlılık konusu temel olarak bu işin neden yapıldığının ve yapılması gerektiğinin en temel verisidir. Bununla beraber farklı bir bakış açısı ile çok şubeli bir ağ ile hizmet veren ulusal bir bankada özel bankacılık alanında aktif olunmaması ile ne kadarlık bir kazançtan mahrum olunabileceği de düşünülerek değerlendirme yapılmalıdır. Rekabet içerisinde bulunan kurumlar Özel Bankacılık alanında aktif iken bu alanda pasif durumda kalmak elle tutulamayan kayıpları da beraberinde getirmektedir.

Temel olarak aracılık faaliyetinde bulunan bankaların, ürün ve hizmetleri bu anlamda şekillenmektedir. Bu ürün ve hizmetlerin sunumu sonrasında elle tutulabilir karlar oluşmaktadır.

Günümüzde Özel Bankacılık alanında sunulan hizmet çeşitleri detaylı olarak aşağıda ki gibidir¹⁷⁴;

- Varlık dağılımı ve korunması
- Vergi yönetimi
- Emeklilik ve gayrimenkul planlaması
- Yatırım yönetim ve danışmanlığı
- Kolay ve ulaşılabilir bankacılık
- Aile bireylerinin finansal ihtiyaçlarının karşılanması

¹⁷⁴ Harvey, E., "Private Client Fund Management", FT Knowledge NYIF & International Institute of Finance, Kasım, 2000, s.48

- Krediler
 - Konut kredileri
 - Müşterinin sürekli yaşadığı konut için
 - Müşterinin planladığı diğer konut için
 - Konut yenilenmesi, dekorasyonu vb. için
 - Bireysel krediler
 - Taşıt
 - Eğitim
 - Kredi kartları
 - Uçak, Yat vb.
 - Yatırım kredileri
 - Gayrimenkul
 - Hisse senedi
 - Malzeme- Teçhizat
 - Ortaklık
 - Türev işlemler
 - İş Alanındaki Krediler
 - Leasing, Faktoring
 - Proje finansmanı
 - Gayrimenkul finansmanı
 - Mevcut ortaklık değişimi esnasında fon sağlama
 - Nakit Akımı ve Vergi Yönetimi
 - Vergi optimizasyonu strateji geliştirme
 - Özel kuruluşlar için vergi yönetim
- Yatırım Yönetimi
 - Varlık dağılımı
 - Eğitim, strateji analizi
 - Hisse senedi, fon, tahvil ve bono alım satımı
 - İnternet bankacılığı üzerinden yapılan işlemler
- Gayrimenkul Yatırımı Planlaması ve Stratejileri

○ Gayrimenkul yatırımlarının planlama aşaması ve gözden geçirilmesi

○ Gayrimenkul yatırım stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması

- Emeklilik Planlaması

- Emeklilik sonrası varlık analizi

- Emeklilik sigortası yapılandırılması ve ödemelerinin planlanması

- Risk Yönetimi

- Sigorta ihtiyaçları analizi

- Varlık korunması amaçlı risk yönetimi

Genelden daha özel bir değerlendirmeye doğru gidildikçe, büyük rekabetin yaşandığı kıta Avrupası özel bankacılık uygulamalarının ürün ve ve hizmetlerinin değerlendirilmesinde yarar vardır. Bu ürün ve hizmetler ise aşağıda ki gibidir;

- Konvansiyonel işlemler

- Vadeli/Vadesiz mevduat (yerli para, yabancı para)

- Uluslararası para transferleri

- Kiralık kasa hizmeti

- Krediler

- Standart kredi ürünleri

- Üçüncü şahıs ipotekleri

- Vadeli işlemler (kaldıraçlı işlemler, spot, vadeli döviz işlemleri ve opsiyonlar)

- Yatırım Hizmetleri

- Yatırım danışmanlığı: Piyasalar hakkında sürekli ve doğru biçimde bilgi alma ihtiyacında olan, gerekli hallerde beklentileri doğrultusunda piyasalarda işlem yapabilecek kapasitede, finansal enstrümanların alım satımına aracılık edebilecek profesyonel yatırım danışmanı ile düzenli bir ilişki içerisinde olmak isteyen müşteriler için oluşturulmuş hizmetler bütünüdür.

- Portföy yönetimi: Müşteri ile portföy yöneticisinin bir araya gelerek, müşteri beklenti ve hedefleri göz önünde bulundurularak yatırım stratejilerinin

birlikte belirlenmesidir. Bu doğrultuda belirli bir dönem ve referans getiri hedeflenerek müşterinin portföyünün portföy yöneticisi tarafından yönetilmesi sağlanmaktadır.

- Saklama İşlemleri
- Yatırım İşlemleri
- Finansal Planlama ve Varlık Yönetimi
 - Finansal amaçların belirlenmesi
 - Bilgilerin toplanması ve ana stratejiler üzerinde anlaşılması
 - Yatırımcının tercihlerinin analiz edilmesi
 - Spesifik stratejilerin netleştirilmesi ve uygulanması
 - Uluslararası yatırım olanakları
 - Varlık yönetimi
- Vergi avantajları ve tröstler
- Geniş kapsamlı vergi optimizasyonu
-

Yönetilen varlık büyüklüğü açısından değerlendirildiğinde, Türk Hane halkı yatırım eğilimine göre mevduatın (TL, FX) büyük pay sahibi olması doğaldır. Bunun yanı sıra konvansiyonel olarak adlandırılabilir ürünler de şu şekildedir;

- Hazine Bonosu, Devlet Tahvili
- Yabancı para cinsi Devlet İç Borçlanma Senetleri
- Eurobond (Ülke ve Şirket)
- Banka bonoları
- Şirket tahvilleri
- Hisse Senetleri gibi

Yukarıda ifade edilen yatırım ürünleri de, Özel Bankacılık hizmetleri dâhilinde müşterilere sunulabilmektedir. Bu yatırım ürünlerinin mevduattan temel farklılığı, hizmet verilen bankanın bilançosunu direkt olarak etkilememesidir (mevduat hem likidite hem de pasif yönlü yönetim anlamında bu ürünlerin tümünden ayrı kategorize

edilmelidir). Bazı bankaların şube performans yönetiminde MIS (yönetim raporlama) olarak mevduat teşviki şube bilançolarında faiz geliri olarak değerlendirilmektedir. Tüm bu ürünler müşterilerin saklama hesaplarında bulunmaktadır.

Genellikle bu ürünlerin adlandırılması ile ilgili temel bir karışıklık yaşanmaktadır. Kimileri bu tür ürünleri “hazine ürünleri” olarak adlandırırken, bir başka kesim ise “yatırım ürünleri” olarak adlandırmaktadır. Banka ve bankacı gözünden değerlendirildiğinde, banka için bu ürünlerin temel fiyatlandırma mekanizması hazine birimleri tarafından yapıldığı için “hazine ürünleri” denilebilmektedir. Bununla beraber ürünler sonuç itibarıyla müşterilere hizmet ve yatırım açısından sunulduğundan “yatırım ürünleri” olarak adlandırılması daha doğru olmaktadır.

Faiz geliri dışında temel olarak yukarıda anılan konvansiyonel ürünler ve opsiyon, forward, swap gibi konvansiyonel olmayan ve tezgah üstü türev ürünler olarak adlandırılacak yatırım ürünlerinin alım satım aracılığı dolayısı ile özel bankacılıklar faiz dışı gelir elde etmektedirler. Bu gelirler temel olarak alım/satım kazancı ve komisyon geliri olarak iki türlü değerlendirilebilmektedir.

Türkiye’deki yatırımcı profili göz önüne alındığında masraf ve komisyon konusunun büyük önem arz ettiği görülmektedir. Özellikle yüksek enflasyon ve 1990’lı yıllar bankacılığının kötü yanlarından bir olarak değerlendirilebilecek masraf ve komisyonların müşteriden tahsili problemi, halen devam etmektedir. Bireysel küçük yatırımcı ve standart ürünler (özellikle krediler) üzerinden alınan masraf ve komisyonlarda belirli bir aşama kaydedilmiş olmasına rağmen, özellikle büyük varlık sahibi müşterilerin işlem masraf ve komisyonları konusundaki hassasiyetleri halen devam etmektedir.

Yurtdışı uygulamalar değerlendirildiğinde masraf ve komisyon konusunda göreceli olarak Türkiye uygulamalarından farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Alınan hizmet ve kullanılan ürünler karşılığında yurtdışı uygulamalarında peşin

masrafların dahi tahsil edilmesi, bu anlamda özel bankacılık alanında bu uygulamaların takip edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Masraf ve komisyon üzerinde bu kadar büyük hassasiyet gösterilmesinin en temel sebebi olarak, yatırımcıların varlıklarının bankaya yönlendirmelerinin bir lütuf olarak algılanması yatıyor olabilmektedir.

Yönetilen Varlık Büyüklüğü (AuM) özellikle Özel Bankacılığın büyüklük ve gelişme performans değerlemesinde kullanılabilmektedir. Bunun yanı sıra off-shore bankacılık uygulamaları söz konusu olduğunda ve mevcut özel bankacılık müşterisinin hem yurtiçi hem de yurtdışında (aynı kurum) varlıkları bulunduğu, bu varlıkların kontrol ve yönetimi birbirine paralel durumda ise bir başka ölçüm metodu olarak, Asset under Control (AuC), kontrol edilen varlık büyüklüğü bu anlamda değerlendirilebilmektedir.

Yönetilen veya kontrol edilen varlık büyüklüklerini tek bir düzlemde değerlendirmek performansın belirlenmesi açısından problem yaratabilir. Özellikle dönemsel olarak bu varlıklar üzerinden elde edilen gelirin ölçülmesi ve karşılaştırılması gerekmektedir. Aksi takdirde varlık büyüklüğünü çok hızlı ve ani artırma olasılığı başarı göstergesi olarak algılanabilir. Hâlbuki bu artan varlığa aynı hızda paralel olarak gelirin artıp artmadığı sorgulanmalıdır. Bu gözlem ise, yeni bir performans kriterine, ismen varlık getirisi ya da ROA' ya atıf yapılmasını zorunlu kılmaktadır. ROA, çok basit bir anlatım ile dönemsel olarak belirli bir varlıktan elde edilen getirinin o varlık içindeki yüzdesel payı olarak tanımlanabilmektedir.

Yönetilen veya kontrol edilen varlık büyüklüğü içindeki konsantrasyon da büyük önem arz etmektedir. Her ne kadar Özel Bankacılık müşteri sayısı kitle bankacılığı rakamları ile karşılaştırıldığında küçük olsa da, yönetilen varlık içerisinde ve/ya karlılık anlamında belirli ve kısıtlı bir müşteri sayısının toplam içindeki payının büyük olması çok ideal bir durum oluşturmamaktadır. Dolayısı ile taban yönetiminde özellikle detay anlamında bu konsantrasyonun ölçülmesi ve belirli bir aşamada hareket

alanı yaratılması zorunluluktur. Aksi durumda çok hızlı ve büyük boyutta rakamsal oynamalar yönetimi zorlaştırabilecektir.

Bu aşamada özellikle büyük rakamlı mevduatlar konusuna da değinmekte fayda vardır. Genel olarak orta ve küçük boyutlu bankalarda mevduat yönetiminde temel olarak büyük montanlı işlemlerden kaçınma eğilimi gözlenmektedir. Belirli büyüklüğün üzerindeki mevduat sahiplerinin doğal olarak bankacıları zorlamaları ve sonucunda bankacıların likidite yönetimi doğrultusunda karşılaşılabilecekleri farklı pozisyonlardan dolayı kademeli fiyatlama yaptıkları gözlenmektedir. Bu durum, temel olarak ilk etapta doğru gözükse de, yönetilen varlık büyüklüğünün konsantrasyonu ile oynanarak farklı bir kapı açılabilmektedir. Şöyle ki, eğer yönetilen varlık büyüklüğü içerisinde toplam yüksek montanlı mevduat rakamı yani havuzun büyüklüğü artırılabilir ise, o zaman büyük rakamlar toplamın içerisinde zorlayıcı durumdan çıkarılmış olacaktır. Burada önemle dikkat edilmesi gereken unsur daha önce de belirtildiği gibi varlık getirisinden fedakârlık etmeden yapılan bir yönetimden geçmektedir. Eğer bu basit strateji uygulanabilir ise karlılık kaybedilmeden sürdürülebilir bir büyüme imkanı ortaya çıkabilecektir.

ROA, yukarıda bahsedilen hizmet ve ürünler dolayısı ile iki farklı açıdan değerlendirilebilmektedir. Hem faiz gelirleri, hem de faiz dışı gelirlerin kırılımı analizi kolaylıkla yapılabilir. Toplam gelirin ne kadarlık kısmının faiz, ne kadarlık kısmını faiz dışı gelir ile yaratıldığı ve bunun ortalamalardan farklılığı yönetsel olarak taban yönetiminin elini kolaylaştıracak ve daha sonraki karlılık stratejilerinin gelişimine zemin hazırlayacaktır. Tüm bunların analitik olarak yapılması modelin sağlıklı ve sürdürülebilir büyümesi için gereklidir.

Karlılık durumunun yanı sıra masrafların özellikle kontrol altında tutulması verimlilik anlamında önemlidir. Personel masrafları en büyük payı almakla beraber, Özel Bankacılık ölçek ekonomisi dışında iş yapış şekli itibariyle görece olarak diğer işkollarına göre daha maliyetli düşünülebilmektedir. Bununla beraber modelin özellikle

operasyonel işleri merkezi olarak konumlaması göreceli bir ölçek ekonomisinin oluşmasına dolayısı ile verimlilik anlamında pozitif gelişime imkan tanımaktadır. Burada ısrarla üzerinde durulması gereken bir diğer konu, bahsedilen ölçek ekonomisinin normal işkolları ölçek ekonomisinden farklı algılanması durumudur. Operasyonel verimlilik adına yapılacak her türlü farklılık detay bazında incelenmeli ve kalite de “insan dokunuşu” faktörünü elimine etmeyecek özelliklerde olmasına önem verilmektedir.

Çok şubeli bankacılık sisteminde uzun senelerdir uygulanan en temel operasyonel süreç yönetim modeli merkezi operasyon mantığı üzerine kurgulanmıştır. Tüm operasyonel işlemlerin tek ve merkezi çatı altında yapılması sonucunda belirli bir ölçek ekonomisi hedeflenmektedir. Bu durum doğal olarak süreçlerin standartlaşması sonucunu getirmektedir. Özel bankacılık uygulamalarında operasyonel süreçlerin merkezileştirilmesinin bu durum ile paralellik göstermesi doğaldır. Bununla beraber normal bankacılık işlemleri ile karşılaştırıldığında göreceli olarak daha fazla esnekliğin bulunması özel bankacılık operasyonel süreçlerinin farklılaştırılması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum temel olarak merkezi operasyon mantığı ile çelişebilir. Bu çelişki, çoğu zaman yönetim ile çatışmalara da sebep olabilmektedir. Özellikle özel bankacılık müşteri işlemlerinin göreceli olarak sofistike olması ve işlem gizliliğinin öne planda yer alması normal merkezi operasyonel süreçlerinden daha farklı bir yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Cost/Income Ratio (RoX) olarak adlandırılan bu ölçüt ile her bir Özel Bankacılık Merkezi ve aşağıdan yukarı performans ölçümlemesi mantığında toplam olarak tüm özel bankacılık organizasyonunun gider/gelir oranı çok net ölçülebilmektedir. Bu oranın en temel problemi özellikle çok şubeli yapıda sadece direkt masrafların ölçülebilmesi dolayısı ile yeter veya eksik kalması olarak ortaya çıkmaktadır.

Gider/gelir rasyosu, Özel Bankacılık Merkezleri’nin bilanço yönetiminde çok kolaylıkla uygulanabilir ve yön gösterici bir mekanizma olarak uygulanabilirliği

mümkündür. Her bir ÖBM'nin temel olarak personel ve işletme giderlerinden oluşan toplam gider kalemlerinin belirli gelir kalemleri ile karşılanıp karşılanmadığı şube bilançoları üzerinden kontrol edilebilir. Bu kontrol kolay ve standartları belirli bir hedefleme düzeneği içinde izlenebilmektedir. Örneğin vadesiz gelirleri, fon gelirleri ve hisse senedi gelirleri toplamı şubenin personel giderleri ile karşılaştırılabilir. Bu gelirler, izlenen stratejiye bağlı olarak temel gelirlerden farklılık arz etmekte ve yan gelirler olarak adlandırılmaktadır. Çok ÖBM'li yapı içerisinde standart bir izleme ve yönetsel yardımcı olarak algılanabilecek bu oran ile karşılaştırma ve yönlendirme yapabilme imkânı doğmaktadır.

Bu rasyo, tabanda yönetim açısında işleri oldukça kolaylaştırmaktadır. Şöyle ki; eğer bir özel bankacılık merkezi belirli bir gelir düzeyine ulaşmadan personel alımına gidecek ise, o zaman tüm özel bankacılık merkezlerinin ortalamasından daha yukarı gelen bir rasyo, yani daha masraflı biçimde çalışmaya başlayacağından yönetsel olarak bir oto kontrol mekanizmasının kurulmasına imkân tanıyacaktır.

Belirli bir miktarın üzerinde varlık sahibi müşterilerin sayısı da yönetsel açıdan büyük önem arz etmektedir. Personelin verimli kullanılmasının analitik altyapısının oldukça basitleştirilerek netleştirilmesi yararlıdır. Bu açıdan bölgesel farklılıklar bir yana bırakıldığında, bir personel başına düşen müşteri sayısı sınırlanmalıdır. Özellikle “terzi işi” olarak addedilen bir işte, çoklu sayılar ile çalışmanın temel problemi bununla ilgili bir sorundur. Çok müşteri ile çalışan bir pazarlamacı doğal olarak ilgiyi dağıtmak durumunda kalacak ve verimsizlik kaçınılmaz olacaktır. Bu doğrultuda ülkeler arası farklılık göstermekle beraber mevcut çalışmalar portföy yöneticisi başına düşen müşteri sayısının 50 civarında olmasının yararlı olacağını göstermektedir.

4.2.2.2 Büyüme İmkânları

Özellikle çoklu sayılar ile çalışma zorunluluğu bulunan şube sayısı geniş bankaların varlık piramidinin en tepesinde bulunan müşteri kitlesinin ürün, hizmet ve

özüm üretiminde kendini farklılaştırması artık bir lüksten öte zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca yüksek gelirli kitlenin ihtiyaçları da farklılık arz etmektedir. Dolayısı ile çoklu sayılarda standart iş yapma odaklı olan bankaların standart dışı işlerde etkin ve verimli olabilmeleri açısından farklılık yaratmaları da bir zorunluluktur. Müşteri eğer ihtiyaçlarını mevcut bankasından sağlayamıyor ise bu ihtiyaçlara çözüm üretebilecek yapılara kolayca kayabilmektedir. Bu aşamada hem artan tasarruf eğilimi hem de artan varlık büyüklükleri özel bankacılık uygulamalarını “yapılmaz ise çok pahalı” bir süreç olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Özel bankacılık açısından önem arz eden servet ve buna ilişkin rakamlar şu şekildedir¹⁷⁵;

Dünyadaki dolar milyoneri sayısı geçen yıl, bir önceki yıla göre %12,2 artarak 12,5 milyona ulaşmıştır.

Yönetim danışmanlık şirketi Boston Consulting Group (BCG) tarafından yapılan araştırmaya göre, geçen yıl dolar milyoneri sayısını en hızlı artıran ülke % 31 ile Çin olmuştur.

Dünyanın en büyük ikinci ekonomisi Çin'deki dolar milyoneri sayısı geçen yıl 1,1 milyona ulaşmasına karşın ülke bu kategoride hala üçüncü sırada bulunmaktadır.

Dünyada en fazla milyoner 5,2 milyonla ABD'de yaşamaktadır. ABD'yi 1,5 milyon milyonerle Japonya izlemektedir. İngiltere'de 570 bin, Almanya'da ise 400 bin milyoner yaşamaktadır.

¹⁷⁵ Dünyada Milyoner Sayısı Hızla Artıyor, 03.06. 2011, <http://www.ihlas.net/haberdetay.php?id=380200>, 04.06.2011

BCG'ye göre, Çin'de 100 milyon doların üzerinde serveti bulunanların sayısı 393 iken bu rakam ABD'de 2 bin 692'ye ulaşmıştır. 100 milyon doların üzerinde serveti bulunanların sayısının Almanya'da 839, Suudi Arabistan'da ise 826, Fransa'da ise 210 bin olduğu belirtilmektedir.

Rapora göre, Çinli milyonerlerin % 55'i özel şirket sahibi, % 20'si emlak spekülörü, % 15'i borsacı, %10'u ise çok yüksek maaşlı çalışanlardan oluşmaktadır.

Diğer bir veri ise, küresel servetin 121,8 trilyon dolara ulaştığı yönündedir. BCG'nin Küresel Varlık Raporu'na göre, 2010 yılında küresel servet ortalama % 8 (9 trilyon dolar) artarak, toplam 121,8 trilyon dolara ulaşmıştır. Geçen yıl küresel finansal kriz öncesi döneme göre daha az büyüme görülen küresel servet, 2002-2007 döneminde yıllık ortalama % 11 artış kaydetmiştir.

Küresel servetteki artışın özellikle Japonya'nın durumu nedeniyle önümüzdeki yıllarda yavaşlaması beklenmektedir. Küresel servetin 2011-2015 döneminde ortalama % 6 artarak 162 trilyon dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Geçen yıl servet artışında en hızlı bölge % 17,1 artışla (Japonya hariç) Asya-Pasifik olmuştur.

Asya-Pasifik bölgesini % 10,2 (3,6 trilyon dolar) artışla Kuzey Amerika izlemiştir. Küresel servetin yaklaşık % 44'ünü oluşturan Kuzey Amerika'nın toplam serveti 38,2 trilyon dolara ulaşmıştır.

Avrupa'daki servet artışı ise geçen yıl yalnızca % 4,8'de (1,7 trilyon dolar) kalmıştır.

Ortadoğu ve Afrika'daki servet artışı %8,6'le küresel ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. Latin Amerika ise küresel servetini geçen yıl bir önceki yıla göre % 8,2

artırmıştır. Söz konusu üç bölgenin 2008'de % 20,9 olan toplam küresel servetteki payı 2010 yılında % 24,4'e yükselmiştir.

Japonya'da ise toplam servet geçen yıl bir önceki yıla göre %0,2 azalarak 16,8 trilyon dolara gerilemiştir. 2008 yılında Asya-Pasifik Bölgesi'nin toplam servetinin yarısından fazlasını Japonya oluşturmaktaydı. Bu oran, 2010'da % 44'e gerilemiştir.

Türkiye'deki gelişmeler ise şu şekildedir¹⁷⁶;

2011 yılı itibari ile hazırlanan Deloitte'un raporuna göre, daha önce 36 bin olarak bilinen Türkiye'deki milyoner sayısı 273 bine çıkmıştır.

Merrill Lynch tarafından hazırlanan son 'Dünya Varlık Raporu'na göre Türkiye'de 35 bin 900 milyoner bulunuyor. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun şubat ayı verilerine göre ise bu rakam 34 bin 564.

Ancak, uluslararası mali danışmanlık şirketi Deloitte'un gelişmiş ve gelişmekte olan 25 ülke arasında gerçekleştirdiği son araştırma raporu, Türkiye'de bu rakamın bilinenin çok üzerinde olduğunu ortaya koymaktadır. Taşınır ve taşınmaz değerleri de hesaplayan Deloitte'e göre, Türkiye'de toplam varlıkları 460 milyar doları aşan 273 bin milyoner bulunmaktadır.

Rapora göre, 2020'de Türkiye'deki milyoner sayısı 601 bine ulaşacak ve Türk milyonerlerin toplam varlıkları 1.34 trilyon doları aşacaktır. Mevcut 273 bin Türk milyonerin 211 bininin serveti 1 ila 5 milyon dolar arasındadır. Bu rakamın 2020'de 512 bine yükselmesi tahmin edilmektedir.

¹⁷⁶ Türkiye'de Milyoner Sayısı Ezber Bozdu, 06. 05.2011,
http://www.netteyim.net/haber/Ekonomi/turkiyede_milyoner_sayisi_ezber_bozdu-haberi-296691.html, 20.05.2011

Serveti 5 ila 30 milyon dolar arasında olan Türk milyoner sayısı ise 52 bindir. Söz konusu rakamın 2020'de 62 bine yükseleceği öngörülmektedir. 30 milyon doların üzerinde servete sahip olan Türk sayısı ise 10 bin, ancak bu rakamın 2020'de 28 bin olması beklenmektedir. Türkiye, milyoner sayısı sıralamasında 25 ülke arasında 19'uncu sırada yer almaktadır.

Yukarıda ki veriler dünya ve Türkiye genelinde servet artışını ve dağılımını göstermekle beraber, özel bankacılık pazarının da bu paralelde büyüdüğünü ve gelişmesi gerektiğini ifade edebilmektedir.

Diğer şekilde, özellikle düşen enflasyon ve faiz oranlarındaki gerileme daha önceki dönemlerin klasik popüler yatırım araçları olan mevduat ve dıbs yatırımlarının dışındaki farklı enstrümanlara ve dolayısı ile farklı danışmanlık ihtiyaçlarını çok hızlı bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktada diğer bir konu da, belirli düzeyde yorumu hak etmektedir. Portföy yönetimi (discretionary management) yurtdışında özel bankacılıklar tarafından uygulama imkanı bulabilmekte iken, yurtiçinde sermaye piyasaları kurulu düzenlemeleri doğrultusunda sadece portföy yönetim şirketlerine tanınmış bir kanaldır. Mevcut durumda bankacılar sadece eğitimli tahminlerini müşterileri ile paylaşmakta ve işlem bazında nihai kararlar müşterilerin oluru ile gerçekleşmektedir. Her bir işlem bazında müşteri bazında teyit edilerek yapılmaktadır. Bu durum, özellikle servet piramidinin en tepesinde bulunan ve Türkiye'de ağırlıklı olarak müteşebbis yani kendi işi ile uğraşan müşteri kitlesinin, kendi işleri arasında piyasaları da birebir takip ve kontrol etme zorunluluklarını beraberinde getirmektedir.

Özellikle yoğun çalışan, avukat, doktor veya üst düzey yöneticilerin her zaman ulaşılabilme imkânları sınırlı olabilmektedir. Bu tür müşteri kitlelerinin esasen ihtiyaç duydukları çözüm, birebir yeni hali ile düzenlenmiş ve mevcut bankacılık işlemlerine paralellik arz eden bir portföy yönetimidir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda, yeni bir portföy

yönetimi açılımı oluşturulabilmektedir. Dolayısı ile özellikle bu alanda da büyük bir potansiyel bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

Daha önce bahsi geçen yabancı banka veya özellikle İsviçre örnekleri baz alınarak geliştirilen Türkiye Özel Bankacılık uygulamalarının en temel sorunlarından bir tanesi de, özellikle genel müdürlük birimi olarak kurgulanan özel bankacılık modelinin geniş coğrafyada, geniş müşteri ihtiyaçlarını cevaplamakta olan yetersizliğidir.

Türkiye’de servet birikimi daha önceki konularda da değinildiği gibi giderek artmaktadır. Özellikle İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa vb. büyük illerde gerçekleşmektedir. Ancak bu illerin daha doğrusu büyük olarak düşünülen yerlerin dışında da, servet birikimi veya kanaat önderlerinin varlığı yadsınamaz. Mevcut uygulamalar doğrultusunda özellikle İstanbul merkezli özel bankacıların “uzaktan kumanda” ile tüm Türkiye’ye hizmet vermeye çalıştıkları bilinmekte ve izlenmektedir.

Çok şubeli bir ağa sahip olan bankalarımızın büyük şehirler dışındaki organizasyonları da bu kitleyi oldukça iyi tanıma imkânına sahiptir. Model kurgularının farklı olması durumunda, özellikle Özel Bankacılığın kendi müşterilerini yaratma zorunluluğu ve müşteriler ile ilgili performans, hacim, verim ve karlılık rakamlarının normal şubeler ile paylaşılmaması dolayısı ile bu noktada inanılmaz bir potansiyel gücün kullanılmadığı gözlemlenmektedir. Büyük şehirlerde özel bankacılık merkezleri açılmış olsa dahi, mevcutta bulunan normal şubeler ile ilişki seviyesini belirli bir düzeyin üzerine çıkartmadıkça, banka içinde bilinen ancak değerlendirilemeyen bir kitle söz konusu olabilmektedir. Bu kitleye rekabet içerisinde ve tek banka, portal mantığı ile yaklaşılsa büyüme potansiyelinin ve banka bilinirliğinin oldukça artması olası bir sonuçtur.

Normal şube açısından bakıldığında özellikle standart işlere yoğunlaşmış ve ölçek ekonomisini yaratacak verimlilikte çalışması beklenen yapıların, doğası gereği

daha fazla zaman harcayarak daha derinleşmiş bir ilişki bankacılığı ile hizmet, ürün ve çözüm üretebilmesi oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu aşamada ilgili bölgede bulunan özel bankacılık merkezleri sanki o şubenin bir pazarlamacısı gibi hizmet üretebilir ve bu üretilen hizmetin karşılığında yaratılan hacim ve karlılık gibi performans göstergeleri ek olarak şube rakamlarına yansıtılır ise, daha sonra ki müşteriler açısından iletimin önü doğal ve gönüllü olarak açılmış olacaktır. Sonuç olarak bu model ile sadece özel bankacılık merkezlerinde yaratılan bir değerden daha fazlası ve hatta çok daha fazlası banka içinde yaratılabilmektedir. İşte bu muazzam büyüme potansiyeli, çok şubeli bankanın rekabette çok hızlı ve sürdürülebilir bir kalitede öne geçmesine imkân tanıyacaktır.

4.3 Stratejinin Gerçekleşmesi

Ana stratejinin gerçekleşmesi ve modelin doğru işleyebilmesi açısından ana yapı ve kaynakların yanı sıra, yönetilen performans olarak iki ana unsurun bir arada sağlanıyor olması gerekmektedir.

Bu iki unsurun bileşiminden değer yaratama sürecinin sağlam bir yapıda ve tutarlılıklara sağlanması hedeflenmektedir.

Ana Yapı ve Kaynaklar temel olarak organizasyon yapısı ile gereksinimler ve kaynakların tam ve net belirlenmesi ile şekillenmektedir.

Yönetilen performans ise Performans izleme ve teşvik ile başarı faktörleri ve performans göstergelerinin sonucunda oluşturulacaktır.

Müşteriler, kimdir, bu müşterilerin nasıl özel bankacılığa kazandırılması esastır, bu müşteriler ile ilgili olarak elde edilen karlılık, hacim ve verim şubelere nasıl aktarılacaktır? Bu soruların cevabını verebilmek için verimli olduğu öngörülen modelinadına “çift merkezli özel bankacılık modeli” ya da “duo centric model” denilmektedir.

Şekil 4.2’de ifade edildiği gibi, banka içinde ana kar ve hizmet birimleri, farklı bankalarda farklı isimlerde olsa da, kar merkezi veya hizmet/destek merkezi olarak belirlenmiştir. Kar veya hizmet merkezi olmalarına bağlı olarak ilgili bölümlerin değer yaratma süreçleri farklılaştırılmaktadır.

Müşteri temasının olduğu birimlerin ağırlıklı olarak kar merkezi olarak konumlanması, kar merkezlerinin işlerini değer yaratma süreçleri paralelinde verimli ve sürdürülebilir biçimde gerçekleştirmelerine olanak sağlamaktadır. Diğer bölümleri de hizmet veya destek birimleri olarak adlandırabilmektedir.

Daha önce bahsi geçen ana işkollarının tümü kendi ana müşteri kitlelerine (ve aynı zamanda bu ana kitle üzerinden yapılan segmentasyon sonucunda oluşan müşteri kitlelerine) hizmet verirken kar odaklı çalışma prensibine sahiptirler.

Aynı zamanda, operasyon, bilgi işlem, ana işkollarına hizmet eden hazine birimi bölümleri gibi ağırlıklı olarak destek fonksiyonu, yani işkollarının karlılığını kendilerinin maksimize edebilmeleri için maksimum hacimde çalışma imkânı ve altyapısı hazırlama görevini yerine getirmektedir. Dolayısı ile bir banka organizasyonu içerisinde kar ve hizmet birimleri birbirinden net olarak ayrılmış ve performans ölçüm değerlendirme sistemiği görevleri doğrultusunda farklılaştırılmıştır.

Bu aşamada özellikle organizasyonel olarak hem kar hem de hizmet merkezi olabilecek bir yapı mümkün müdür? Bu yapı eğer yaratılabilirse ilişkide olduğu taraflara ilişkide bulunduğu yöntemde iletişimi, işleyişi verimli olarak sunabilir mi?

Genel anlamda oldukça riskli bir yapı söz konusudur. Temel risk, iki işi aynı anda yapabilecek kapasite ve kurgunun planlanması ve ana sistemin üzerine adapte edilebilmesidir. Doğal olarak bu yapının verimli ve problemsiz çalışabilmesi için, organizasyonun buna hazır olması ve zaman içinde oluşabilecek sorunların geçici olduğuna inanarak, sabırlı olması gerekmektedir. Nihayetinde bu yapının düzgün işleyebiliyor olması her ne kadar hazırlık aşamaları verimli olarak geçilirse geçilsin belirli bir süreç içerisinde ve sonrasında gerçekleşecektir.

Normal şartlarda, bankanın müşteriye ulaştığı kanal olarak şubeler ön plana çıkmaktadır. Tabii ki, şube yapılarının içerisinde müşteri kitlesinin nitelikleri dolayısı ile daha önce anılan ana işkollarının ilgili pazarlamacıları ilgilenmektedir. Yani kar merkezi biriminin müşteriye hitap ettiği alan şubeler olmaktadır.

Özel Bankacılık uygulamaları değerlendirildiğinde, doğası gereği oldukça kapalı, zaman zaman ketum ve aslında ana yapılardan oldukça farklı konumlandığı gözlemlenmektedir. Bu durumda özel bankacılık personelinin müşteri bulma kanalı olarak tamamen mevcut diğer işkolları haricinde kalan bir banka dışı ortam bulunmaktadır. Böyle bir senaryoda, özel bankacılık personelinin farklı müşteri edinimi söz konusu olacaktır. Bu uygulamanın temel problemi olarak, ne kadar, kaç tane dışarıdan müşteri bulunabileceği sorusu çıkmaktadır. Hâlbuki ana yapı, yani banka belirli bir yatırım planı doğrultusunda müşterilere (hangi segment olduğundan farklı olarak) ulaşmak için yatırım yapmış ve çoklu şube ağına ulaşmıştır.

Çok şubeli bir ağ yapısına sahip olmayan bankalar için, ilk bahsi geçen uygulama uygun olabilmektedir. Ancak zaten yatırımını planlamış ve belirli bir oranda şubeleşmeye gitmiş bir banka için açıkçası özel bankacılık müşterilerini hedeflememek yanlış olacaktır.

Bu durumda, farklı bir uygulama alanı olarak normal şubeler üzerinden özel bankacılık hizmetlerinin de verilmesi öngörülebilmektedir. Ancak müşteri kitlesinin

darlığı ve değer yaratma sürecinin farklılığı göz önüne alındığında bunun gerçekleştirilebilmesi pek çok açıdan mümkün olmayacaktır. Öncelikle personele ve işlemlerin özelliği dolayısı ile teknik altyapının farklılaştırılma zorunluluğu bu noktada bu yapı için engel teşkil etmektedir.

Sektör içerisinde çok şubeli bankaların bir kısmının bu yöntemi kullandığı bilinmektedir. Yani corner, remote vb. farklı isimler ile özel bankacılık pazarlamacısı, temel olarak şube içerisinde yer almakta ve müşteri ile banka fiziksel kontağı yine şube üzerinden gerçekleşmektedir. İşlemler söz konusu olduğunda, yine şube üzerinden muhasebeleşme imkânı mevcut olmaktadır. Bu uygulamanın en temel problemi, işlemler şube üzerinden gerçekleştirildiğinden, performans ölçüm ve yönetiminin doğal olarak tam yapılamaması ve sonuç olarak düzgün yönetilememesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı müşterinin özel bankacılık dışında normal şube üzerinden gerçekleştirildiği işlemler bulunabilir. Dolayısı ile anılan müşterinin verimlilik analizi değerlendirildiğinde her zaman özel bankacılık işlemleri dolayısı ile elde edilen verimlikten büyük olacaktır. Eğer müşteri salt özel bankacılık müşterisi olarak değerlendirir ve toplam geliri özel bankacılık geliri olarak algılanırsa, müşterinin olduğundan daha yüksek performanslı algılanması riski oluşacaktır. Bu durum gerçek karlılığı yansıtmayacağından yanılsama ve daha da kötüsü gelecek yönetimde problem yaratacaktır.

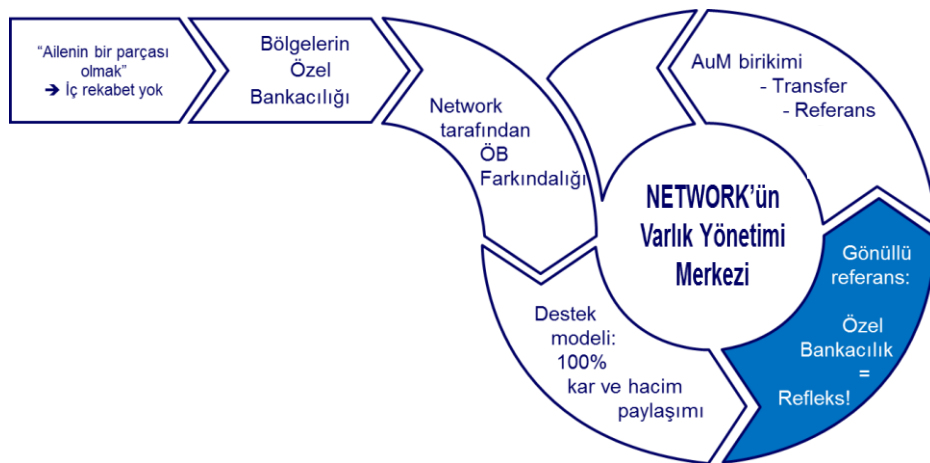
Aynı zamanda şube içerisinde görev yapan personelin teknik kapasitesi de temel olarak sorgulanabilir durumda olabilmektedir. Ayrıca özellik gerektiren işlemlerde, ses kayıtları vb. zorunluluğu bulunduğundan, her bir özel bankacılık merkezi için ayrı yatırım yapılması zorunluluğu oluşabilecektir.

Öngörülen modelin tam ortasında özel bankacılık merkezleri bulunmaktadır. Dolayısı ile ÖBM'leri bir tarafında müşteri ilişkisini yönetmekte, diğer tarafta ise normal şube ağına karşı sorumluluk yüklenmektedir. Müşteriye dönük olarak yapılan işlerin tümünde özel bankacılık kar merkezi konumunda bulunmaktadır. Bununla

beraber, şube ağına dönük olarak yapılan işlerin tümünde özel bankacılık bir hizmet merkezi olarak hareket etmektedir. İşte bu yapı banka içerisindeki diğer birimlerin büyük kısmından farklılaşmaktadır. Şube ağına dönük çalışırken bankadaki tüm işkolları ile ilişki içinde bulunmak zorunluluğundadır. Bu zorunluluk ilgili birimlerden yönlendirilen müşteriler anlamında büyük sorumlulukları da bünyesinde taşımaktadır.

4.3.3 Modelde Öngörülen Müşteri Kazanım Yöntemleri

Çok şubeli bankalarda Özel Bankacılık Modeli, müşteri kazanım yöntemleri göz önüne alındığında başarılı olduğuna inanılan modellere alternatif yaratmakta ve rakamsal üstünlük sağlama potansiyeli taşımaktadır. Sistemin nihai kazancı ve hacimsel gelişimi tamamen destek alınan şube/bölge/işkolu rakamlarına yansıtılmaktadır. Network'un bu yararları öngörerek rakamlarına ciddi anlamda katkı sağlaması olasıdır. Organizasyonel yapı içerisinde network dağılımı, şubeler ve şubelerin toplamından oluşan bölge müdürlükleri üzerine kurgulanmıştır. Modelin belkemiğini oluşturan Özel Bankacılık Merkezleri yapısal olarak bulundukları bölgelerin faiz dışı gelir ve kaynak merkezi olarak konumlanmaktadır.



Şekil 4.3 Çok şubeli bankada çalışma akışı

Özel Bankacılık bu konumu itibarıyla, mevcut işkolu/bölge/şubelerinden temelde 3 kanal üzerinden müşteri kazanımında bulunmaktadır. Transfer, referans ve direkt kazanım olarak adlandırılan bu müşteri kazanım yöntemlerinde ve özellikle ilk iki kanalda şube networkünü kaldıraç olarak kullanmaktadır. Bölgesel yapılanma ve şube sayısına paralel olarak, müşteri ediniminde rekabet göz önüne alındığında muazzam bir stratejik üstünlük elde edilmektedir.

Alternatif modeller değerlendirildiğinde (yukarıdaki şekil) müşteri edinim mekanizmalarına her ne kadar iç referanslar atıf almış olsa da, yapısal olarak değerlendirildiğinde genel müdürlük yakın referanslar olduğu görülmektedir.

Düşen enflasyona paralel gerileyen nominal ve mevcut ekonomik şartlar dahilinde düşen reel faizler, yüksek varlık sahiplerinin yatırımlarındaki kazançlarının görece olarak düşmesine sebep olmaktadır. Bu aşamada farklı yatırım alternatifleri, sofistike ürünler ve alternatif yatırım ürün/hizmetleri bu yatırımcı kitlesinin görüş alanına girmektedir. Bu ürünlerin pazarlanmasından, satış sonrası servis diyebileceğimiz vergisel vb. boyutları standart ürün/hizmet sunumu konusunda uzmanlaşmış normal şube personelinin karşılayamayacağı boyutlara ulaşılmaktadır. Ürün uzmanlığının dışındaki bir başka konu ise işin rekabet boyutudur. Kısıtlı sayıdaki yüksek varlık sahipleri rekabet içerisindeki bankaların sadece normal şubelerinin değil aynı zamanda mevcut ve yeni kurulan özel bankacılık birimlerinin de hedefi dahilindedir. Durum böyle olunca bu tür müşterilere hizmet vermek üzere bekleyen birden çok kurum olabilmektedir. İşte bu rekabette normal şubenin elini kuvvetlendiren bir yapı olarak bu model ortaya çıkmaktadır.

4.3.3.1 Transfer Müşteri Edinim Kanalı

Konvansiyonel bir şubede belirli bir çalışma büyüklüğüne sahip müşterinin yukarıda anılan sebepler dolayısı ile bankayı terk etme eğiliminde olması durumunda, alternatif olarak Özel Bankacılık Merkezi devreye girebilir. Normal şube çalışanının

bulunduğu bölge yapısı içerisinde yer alan ÖBM'ye ulaşarak müşterinin detaylarını vermekte ve bir görüşme aracılığı ile Özel Bankacılığın tanıştırılması mekaniğın ilk parçasını oluşturmaktadır. Bu aşamada, müşteri görüşmesi öncesinde Özel Bankacılık ilgili personeli mevcut müşteri ile ilgili ön çalışmayı yaparak müşteri ziyaretini gerçekleştirecektir. Bu görüşme müşterinin talebine göre iki şekilde olabilmektedir. Bunlar sadece Özel Bankacılık personeli ile görüşme veya mevcut şube personelinin de bulunduğu bir ortamda görüşmedir. Müşterinin talebine göre olabileceğı gibi bu iki alternatiften birine normal şube personeli de yönlendirebilir. Görüşmenin olumlu sonuçlanması durumunda normal şubede bulunan varlık büyüklüğü, ilgili Özel Bankacılık Merkezi'ne transfer edilerek mekaniğın son parçası tamamlanmış olmaktadır. Transfer olan müşteri ile ilgili kaynak, şubeye transfer edilen müşterinin bilgisinin dâhilinde, sistemde belirtilerek ve izi yaratılarak verimliliğın ilgili şubeye aktarılması yolu açılmaktadır. Artık bu müşterinin Özel Bankacılık Merkezi'nde gerçekleşecek işlemlerinden dolayı elde edilen karlılık ve hacim bilgileri ana model doğrultusunda kaynak şubeye aktarılabilir. Bu durum sadece şube detayı ile sınırlı kalmadan, ilgili müşterinin kaynak şubedeki portföy yöneticisi üzerinden tümevarım mantığı ile sırasıyla, şube pazarlamacısı, şube, bölge ve ilgili işkolu rakamlarına yansıtılabilecektir.

Transfer işlemi gerçekleştikten sonra, dönemsel olarak müşterinin varlıklarındaki artışın izlenmesi yararlı olacaktır. Çünkü modelin sorguladığı parametre karlılık ve hacim yaratımının dışında, transfer edilen miktarın üstüne ne kadar çıkıldığı ile doğru orantılıdır. Cep paylaşımı (share of wallet) olarak adlandırılan bu yöntemde, müşterinin memnuniyetine paralel olarak ekstrasdan ne kadar varlık daha bankaya dahil edildiğı gözlemlenebilmektedir. Bu yöntemde esas amaç, bu varlık artışının sağlanabilmesidir. Özel Bankacılık personelinin bu kanal ile kazanımının banka için gerçek yararı, bu artışın ne boyutta olduğu ile ilgilidir.

4.3.3.2 Referans Müşteri Kazanım Yöntemi

Banka içerisinde mevcutta herhangi bir çalışma büyüklüğü bulunmayan, banka ile çalışmamış, daha önce belirli bir büyüklüğü bulunan, ancak değerlendirildiği an itibariyle bir varlığı bulunmayan potansiyel olarak adlandırabilecek müşteriler, bu kanal ile modelin içerisine dâhil edilebilmektedir.

Normal şubelerin kendi çevrelerinde özel bankacılık modeline dâhil olarak potansiyel gördükleri müşterileri, ilgili Özel Bankacılık Merkezi'ne bildirmeleri ile süreç başlamaktadır. Bu kanalın esas gücü banka personeline yeni bir pazarlama imkânı yaratmasıdır.

Bu noktada, mevcut şartlar dâhilinde bir şekilde bilinen ancak ulaşılamayan ve aktifleştirilemeyen potansiyel müşterilerin kazanımı ana hedeftir. Potansiyel olarak adlandırılabilen bu müşterilerle iletişim sağlandıktan sonra, normal şube katılımı ile veya katılım olmadan direkt olarak Özel Bankacılık teması ile müşterinin bankaya kazandırılması amaçlanmaktadır. Görüşme sonrasında, olumlu bir ilişki başlangıcı sağlanırsa Özel Bankacılık Merkezi'nde ve normal şubede hesaplar açılarak işlemler başlatılabilmektedir.

Bu kanal ile kazanım, banka için yeni bir müşteri kazanımı olduğundan dolayı oldukça değerlidir. Sıfırdan başlayan bir ilişki başarı ile sonuçlanmış ve bankaya yeni kaynak girişi sağlanmıştır. Hesap açılışları esnasında kaynak şube olarak referansta bulunan şubenin kodu da, sistemde iz bırakmakta dolayısı ile yapılacak tüm işlemler sonucunda elde edilecek tüm hacimler ve karlılık ilgili kaynak şubeye aktarılmış olacaktır.

Net yeni kaynak girişi (net new money) rakamsal olarak tümevarım mantığı ile pazarlamacı, şube, bölge ve işkolu rakamlarına tamamen yansıtılacaktır. Dönemsel

olarak kaynağın ilk yaratıldığı dönemden başlayarak ilerleyen süreçte sağlanan yeni girişlerin gözlemlenmesi başarı parametreleri içinde bulunmaktadır.

4.3.3.3 Direkt Müşteri Kazanım Yöntemi

Bu kanal ile Özel Bankacılık personelinin herhangi bir transfer veya referans kanalını kullanmadan kendi çevresi ile sağlamış olduğu potansiyel müşterilerin hesaplarının aktifleştirilmesi hedeflenmektedir.

Bu durumda, mevcut personelin kendi pazarlama kanalları ile potansiyel müşterilere ulaşması ve ikna ederek yeni müşteri ve kaynak yaratılması mümkün olabilmektedir.

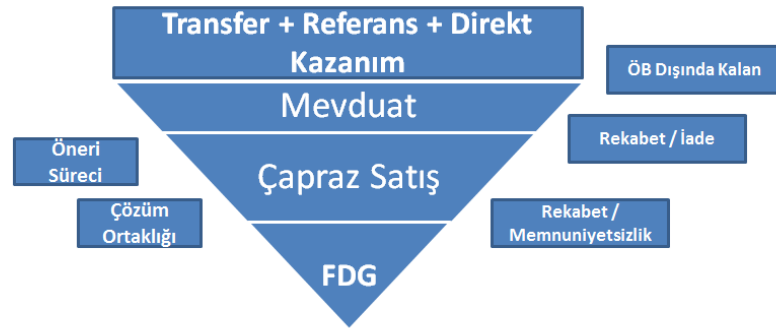
Modelin daha önce anılan kazanım kanallarında, mevcut şube bilgisinin kullanması yönteminden farklı bir kanaldır. Bununla beraber ilişkinin olumlu sonuçlanması yani müşteri kazanımının olması durumunda daha önce yaşanan kanalların son süreçlerinde olduğu gibi, normal bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve çapraz satış imkânlarının artırılabilmesi için normal bir şube de hesap açılması gerekecektir. Modelin diğer bir avantajı, daha önce direkt olarak networkün yönlendirmesi ile sonuca giderken bu kanal ile bu mekânın tam tersi bir durum gerçekleşmektedir.

Alternatif modeller incelendiğinde ağırlıklı olarak bu kanalın kullanıldığı gözlemlenmektedir. Bu kanal ile oldukça verimli sonuçlar ve banka için yeni kazanım elde edilmekle birlikte, personel sayısı ve potansiyel müşterilere ulaşma kısıtları göz önüne alındığında başarı sınırlı kalabilmektedir. Ayrıca mevcut şube ağına potansiyelinin verimli kullanılamaması sonucu da ortaya çıkabilmektedir.

4.3.4 Modelde Öngörülen Akış

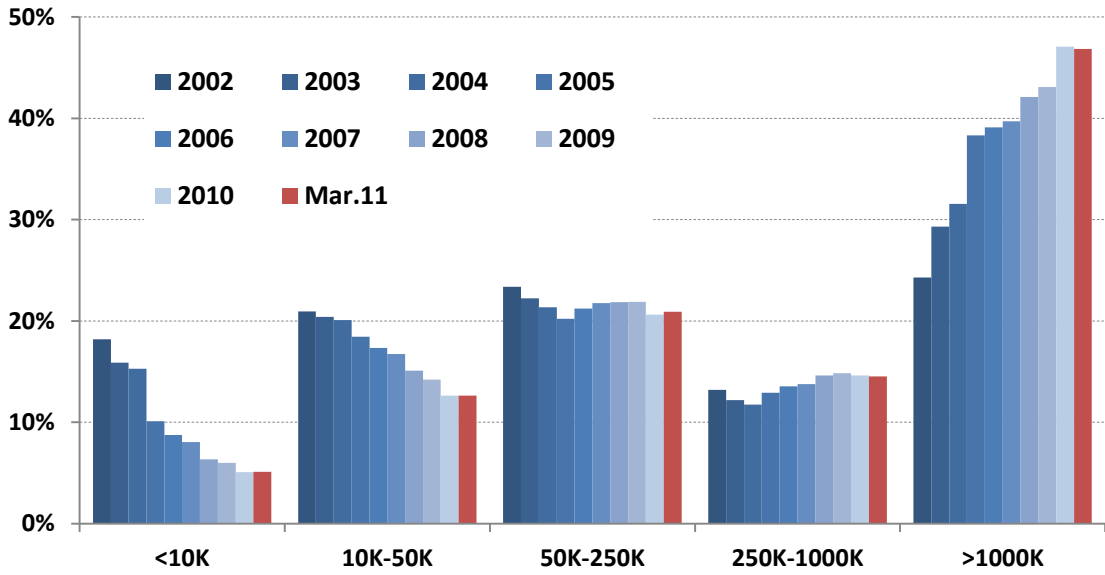
Yukarıda detaylı analizi yapılan müşteri kazanım mekanizmasının nasıl bir akış izlediğinin anlaşılması büyük önem arz etmektedir.

Özellikle çok şubeli ağ ile müşteri akışı sağlandıktan sonra, bu müşterilerin varlık girişlerinin analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir.



Şekil 4.4 Modelde Öngörülen Akış

Türk hane halkının yatırım eğilimi değerlendirildiğinde, mevduat en önemli yatırım ürünüdür. Özellikle vade yapısı göz önüne alındığında, mevduatların vadesinin bir aylık kısa döneme biriktiği görülmektedir. Bunun sebebi ayrıca değerlendirilebilmekle beraber, daha önceki yüksek enflasyon ve kriz dönemlerinin etkisi ile vadenin neden bu kadar kısa olduğunun sebebi açıklanabilmektedir.



Şekil 4.5 Miktarına Göre Mevduat Dağılımı (Yıllık)

Kaynak: DenizBank Ekonomik Araştırma Raporları, 2011

Türk hane halkı varlık birikimi değerlendirildiğinde mevduatın en yüksek pay sahibi olması oldukça doğaldır. Hem yüksek enflasyon dolayısı ile yeni ve farklı ürünlerin sınırlı gelişmiş olması, hem de bankacılık sektörünün ağırlıklı fonlama kaynağı olarak –belki de zorunlu olarak- mevduatı en öncelikli yatırım aracı olarak öne çıkarmıştır.

Mevduatın büyüklüklerine göre dönemsel olarak zaman içerisinde nasıl geliştiği özel bankacılık stratejileri ve büyüme imkânları açısından büyük önem arz etmektedir. 1 milyon TL ve üzerindeki mevduatın seneler itibariyle diğer tüm mevduat aralıklarına göre oldukça farklı bir seyir izlediği yukarıdaki tablodan çok net olarak izlenebilmektedir. Özellikle faizlerin hızlı düştüğü senelerde sadece 1 milyon ve üzerindeki mevduatların çok hızlı büyümesi dikkat çekicidir. Bu büyüme sınırlı sayıdaki mudinin giderek artan oranda toplam mevduat pastasından yüksek pay alması

sonucunu da doğurmuştur. Bu kesim nerede ise toplam mevduat pastasının yarısını elinde bulundurmaktadır.

Tablo 4.1 Mevduatın Büyüklük ve Müşteri Açısından Dağılımı

Mevduat Tutarı	Mevduat Toplamı			Mudi Sayısı (%)			Mudi Başına Toplam Mevduat (Bin TL)		
	Eyl.10	Ara.10	Mar.11	Eyl.10	Ara.10	Mar.11	Eyl.10	Ara.10	Mar.11
1 milyon TL'den büyük	44,8	47,1	47,0	0,0	0,0	0,0	7.898,8	8.349,2	7.919,4
250 Bin TL - 1 milyon TL	14,5	14,6	14,6	0,2	0,2	0,2	507,9	508,0	491,9
51 Bin TL - 250 Bin TL	20,8	20,6	20,6	1,0	1,1	1,2	109,7	110,5	108,6
11 Bin TL – 50 Bin TL	14,2	12,6	12,6	2,9	3,0	3,1	26,5	24,6	24,3
10 Bin TL'den küçük	5,6	5,1	5,1	95,9	95,7	95,5	0,3	0,3	0,3
Genel Toplam	100	100	100	100	100	100	5,5	5,9	6,1

Kaynak:BDDK,http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/8890eylulfr_22.12.09_33docx.pdf, **05.06.2011**

Servet piramidinin en tepesinde bulunan bu mudi kitlesi özel bankacılık sektörünün en öncelikli hedef müşteri topluluğunu oluşturmaktadır. 2011 Mart sonu itibariyle yaklaşık on bin hesap içinde sadece sekizinin hesabında 1 milyon TL den fazla mevduat bulunmaktadır. Mevduat toplamının yarısına sahip olan bu kitlenin ortalama mudi başına düşen mevduat büyüklüğü yaklaşık 8 milyon TL civarındadır. Bu rakamlar ışığında bu müşteri kitlesinin oligopol bir yapı oluşturduğu söylenebilir.

Bankacılık sektörünün pasif yapısı incelendiğinde, uzun yıllara sari olarak en az %60'lık bir payın mevduattan oluştuğu gözlemlenmektedir. Bu durum nispeten likidite yönetimi olarak algılanabilir. Bununla beraber aktif ile pasif vade uyumsuzluğunun özellikle kriz dönemlerinde büyük problemleri bünyesinde taşıdığı unutulmamalıdır. Bu konu özellikle mevduat toplayan Özel Bankacılık tarafında da farklı bakış açılarının geliştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu ürün ile ilgili olarak çok basit bir karşılaştırma Avrupa bankacılığı ile yapıldığında,

sadece mevduat müşterisi ile Avrupalı meslektaşların 6 ayda bir görüşme gerçekleştirilirken, Türkiye’de bu süre büyük oranda ayda bir seviyesindedir. Dolayısı ile pazarlamacıların müşterileri ile teması oldukça sık olmaktadır. Bu görüşmelerin sadece mevduat ile de sınırlı olmadığı düşünülür ise, pazarlamacı başına düşen müşteri sayısının artırılabilme imkânı doğal olarak oldukça sınırlanmıştır.

Tablo 4.2 Bankacılık Sektörü Özet Bilanço Büyüklükleri

		Milyar TL							12 Aylık Değişim %		Bilançoya Oran %	
		2008	2009	Mar.10	Haz.10	Eyl.10	Ara.10	Mar.11	Mar.10	Mar.11	Mar.10	Mar.11
Aktifler	Nakit Değerler	6,0	7,6	5,8	6,7	6,9	9,2	8,3	4,3	43,7	0,7	0,8
	Bank., TCMB ve Para Piy. Arac.	88,7	90,3	83,4	84,9	78,4	76,3	93,0	-9,7	11,5	9,7	8,9
	Menkul Kıymetler	194,0	262,9	275,6	278,3	274,7	287,9	278,6	30,5	1,1	32,0	26,6
	Krediler	367,4	392,6	416,8	454,9	475,4	525,9	564,3	13,8	35,4	48,4	53,9
	Net TGA	2,8	3,6	3,7	3,4	3,4	3,2	3,0	-5,2	-17,9	0,4	0,3
	İşt. Bağ. Ve Bir. Kont. Ed. Ort.	10,3	12,7	12,8	13,0	14,2	15,3	16,1	25,3	26,0	1,5	1,5
	Diğer	63,3	64,4	62,5	67,4	74,2	89,2	83,2	-3,1	33,1	7,3	7,9
	Toplam	732,5	834,0	860,4	908,6	927,4	1.007,0	1046,4	14,1	21,6	100,0	100,0
	Toplam TP Varlıklar	510,2	611,1	633,2	669,9	691,2	749,2	776,6	22,2	22,7	73,6	74,2
	Toplam YP Varlıklar	222,3	223,0	227,3	238,8	236,2	257,8	269,8	-3,5	18,7	26,4	25,8
Kaynaklar	Mevduat (Toplanan Fonlar)	454,6	514,6	534,3	564,5	573,0	617,0	629,3	14,4	17,8	62,1	60,1
	Para Piy., TCMB Borçlar	0,4	0,8	0,7	1,1	0,7	0,8	1,0	-52,3	33,6	0,1	0,1
	Bankalara Borçlar	92,8	86,1	91,7	100,0	101,5	122,4	132,1	-0,5	44,1	10,7	12,6
	Repo İşlemlerden Sağlanan Fonlar	40,8	60,7	53,1	56,0	51,8	57,5	66,0	24,3	24,4	6,2	6,3
	İhraç Edilen Menkul Kıymetler (Net)	0,0	0,1	0,1	0,2	1,9	3,1	7,1		5001,2	0,0	0,7
	Diğer	57,6	60,8	63,8	67,6	71,5	71,6	75,8	8,9	18,9	7,4	7,2
	Özkaynaklar	86,4	110,9	116,8	119,3	126,9	134,6	135,0	27,3	15,6	13,6	12,9
	Toplam	732,5	834,0	860,4	908,6	927,4	1.007,0	1046,4	14,1	21,6	100,0	100,0
	Toplam TP Kaynaklar	476,8	570,2	593,1	628,2	624,2	699,3	718,6	21,5	21,2	68,9	68,7
	Toplam YP Kaynaklar	255,7	263,9	267,3	280,4	285,2	307,7	327,8	0,7	22,6	31,1	31,3

Kaynak:BDDK,http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/8890eylulfr_22.12.09_33docx.pdf, 05.06.2011

Mevduat konusundaki bu farklılaşma aslında özel bankacılık uygulamaları alanında da, örneğin İsviçre veya Avrupa bankalarının modellerini adapte etmeye çalışan pek çok Türk bankası için de büyük problem oluşturabilir. Eğer ilk kuruluş aşamasında benzer modellerden esinlenme ile süreç yönetiliyor ise belirli bir aşamadan sonra tıkanma olasılığı oldukça yüksektir. Çünkü Türk yatırımcısı hem zenginliğin kaynağı, hem risk alışkanlıkları hem de değer yaratma süreçlerinin farklılığı dolayısı ile Avrupalı yatırımcılardan oldukça farklı bir durumdadır. Üstelik geniş coğrafyası dolayısı ile kendi içerisinde de oldukça büyük farklılıklar bulunmaktadır. Tüm bu farklılıkları anlayabilen, ihtiyaçları yerinde doğru analiz eden, bu ihtiyaçlara uygun çözümleri risk profillerine saygılı bir duruş ile üretebilen özel bankacılık yapılarının önemi büyüktür.

Özel Bankacılık uygulamalarının hemen hemen hepsinde mevduat fiyatlamasının büyük önem arz ettiği görülmektedir. Bu doğal bir sonuçtur. Yukarıda bahsedilen mevduatın yatırım sıralamasındaki önderliği belirli bir süre daha böyle kalmaya devam edecektir. Bununla birlikte önümüzdeki dönemlerde düşen faiz oranlarına paralel olarak bir miktar diğer ürünlerin öne çıkma olasılığı mevcuttur. Ayrıca diğer enstrümanlara dönüşümün ana kaynağında yine mevduat olacaktır.

Son yıllarda Türk hane halkının yatırım eğilimlerinde ciddi değişiklikler göze çarpmaktadır. Bunlar aşağıda ki gibi özetlenebilmektedir;

- TL Mevduat payı her yıl ciddi oranda payını artırmaktadır
- YP Mevduat payı azalmakla birlikte %20 li seviyelerinde kalmıştır.
- Devlet İç Borçlanma Senetleri'nin (DİBS) payı giderek azalmaktadır
- Yatırım Fonu ağırlığı arada artış göstermekle beraber dalgalı bir seyir izleyerek düşüş gösterme eğilimindedir
- Hisse senedi yıllar itibariyle dalgalı bir seyir izlemekle beraber %6'lı rakamların üstüne çıkamamaktadır.

- Repo, Eurobond, Döviz İç Borçlanma Senedi, Katılım Hesabı, Bireysel emeklilik vb. araçlar görece olarak oldukça küçük kalmıştır.

Mevduat geçişleri temel olarak TL ile YP arasında bileşik kaplar mantığında çalışır bir görüntüdedir. Hane halkı döviz kurlarında bir gerileme beklediğinde aynı para biriminde farklı enstrümanlar yerine TL mevduata geçmektedir. Ekonomik ve siyasi istikrarın yerel para birimine talebi artırmış olması da burada büyük bir etkidir. Yabancı paraların TL karşısında değer kazandığında bunun özellikle 2004 yılından bu yana satış fırsatı olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir.

Tablo 4.3 Yatırım Portföylerinin Görünümü

Yurtiçi Yerleşikler(milyon TL)	2007	2008	2009	2010	Mar.11	2010	2011	2010	Mar.11 (3 aylık)
TL Mevduat	206.082	262.738	299.91	380.513	394.778	50,7	51,6	26,9	3,7
DTH	111.619	141.858	150.435	159.254	154.237	21,2	20,2	5,9	-3,2
Kıym. Mad. Hesap.	163	344	1.200	2.377	3.455	0,3	0,5	98,1	45,4
Kat. Bnk. Top. Fonlar	14.626	18.636	26.064	32.121	32.402	4,3	4,2	23,2	0,9
DİBS	56.852	63.237	65.452	61.544	64.522	8,2	8,4	-6,0	4,8
Eurobond	4.309	4.867	5.328	5.382	5.334	0,7	0,7	1,0	-0,9
Yatırım Fonları	26.381	23.979	29.608	29.712	30.842	4,0	4,0	0,3	3,8
Repo	2.733	2.199	1.383	1.501	1.882	0,2	0,2	8,5	25,4
Emek. Yat. Fonları	4.559	6.042	9.105	11.691	12.536	1,6	1,6	28,4	7,2
Sigorta Prim Üretimi	10.931	11.779	12.436	14.129	4.510	1,9	0,6	13,6	
Hisse Senedi	31.07	20.097	40.591	52.382	60.584	7,0	7,9	29,0	15,7
Ara Toplam	469.324	555.777	641.512	750.606	765.082	100,0	100,0	17,0	1,9
Yurtdışı Yerleşikler (milyon Dolar)									
Hisse Senedi *	62.07	23.308	47.248	61.497	58.797	58,5	53,3	30,2	-4,4
DİBS	32.113	20.308	21.086	32.710	39.675	31,1	36,0	55,1	21,3
Mevduat	8.488	9.034	10.448	10.836	11.820	10,3	10,7	3,7	9,1
Ara Toplam	102.671	52.650	78.782	105.043	110.292	100,0	100,0	33,3	5,0

Kaynak:BDDK,http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Finansal_Piyasalar_Raporlari/8890eylulfr_22.12.09_33docx.pdf, 05.06.2011

Fon pazarı genel olarak değerlendirildiğinde ana eğilim içerisindeki pay itibariyle beklenen payı alamadığı söylenebilmektedir.

Fonların Pazarlanması: Kriz dönemlerinin hemen akabinde fon piyasasının hızlı büyüme içerisine girmesi temel beklentiler içerisinde yer almaktadır. Bununla beraber yıllar itibariye değerlendirildiğinde bu büyümenin çok da hızlı olmadığı gözlemlenmektedir. Temel problem nerededir? Neden yatırım fonları beklentiler doğrultusunda hızlı büyümemektedir?

Yatırım fonu pazarlama stratejileri göz önüne alındığında, ağırlıklı olarak mevduata alternatif bir yapı olarak nerede ise mevduata rakip olduğu algısının olduğu hissedilmektedir. Yatırımcı tercihleri açısından değerlendirildiğinde, özellikle gecelik mevduata alternatif olarak görülebilecek likit fon ağırlığının, toplam fonlar içerisindeki ağırlığı oldukça yüksektir.

Özellikle yüksek enflasyonist ve dolayısı ile yüksek faizlerin geçerli olduğu dönemlerde ihraç edilen yatırım fonlarının, yüksek yıllık komisyon oranları da bilhassa yüksek varlıklı yatırımcı kitlesinin bu fonlara yönelmesini engellemektedir. Değişen şartlara adapte olabilen fonlar olmakla beraber, perakende bankacılık anlamında küçük ama çoklu satışlarda bazı fonların yüksek komisyon oranlarına rağmen küçülmedikleri gözlemlenmektedir. Ancak bilinçlenen yatırımcıların doğal olarak bu oranları fark etmesi sonucunda kaçınılmaz son çok da uzak görünmemektedir. Yüksek faiz döneminde yüksek nominal getiriler içinde bu tür yüksek komisyonlar çok önemli olarak değerlendirilmese de, mevcut görece düşük getiri ortamında oldukça yüksek duran bu yıllık ücretlerin düşürülmesi kaçınılmazdır.

Özel bankacılık müşterileri, perakende müşterileri ile karşılaştırıldığında çok büyük yatırım eğilimi farklılıkları hissedilmektedir. Varlık miktarları, risk algıları, vade öngörülerini itibariyle bu doğaldır ve rasyoneldir. Bununla beraber eğilimlerinin yanı sıra istek ve beklentileri de özel bankacılık pazarlama kadrolarının önemle üstünde durması

gereken konuların başında gelmektedir. Hızla değişen piyasa koşulları içerisinde yatırım olanakları ve seçenekleri farklılaşmaktadır. Pek çok ürün çok hızlı olarak piyasa sürülürken zaman zaman yatırımcılarda karar verme açısından kargaşaya neden olmaktadır. Perakende satış mantığında rafa konularak yapılan satış, özellikle yüksek varlıklı kesimlerde ürün satma zorlaması olarak algılanmaktadır. Çoklu müşteri ile standart işlem yapma zorunluluğu bulunan perakende bankacılık kadroları da mevcut hedef baskısı doğrultusunda, özellikle yatırım fonlarını müşterileri baskılayarak satabilme eğiliminde bulunabilir.

Benzer durumlarda ana amaç sadece fon satmak olarak tanımlanabilir. Özel bankacılık müşterileri ise, onlarla ilgilenen bankacılarından daha rafine, farklılaşmış, mevcut değişkenler ve beklentiler doğrultusunda yatırım tercihlerini değerlendirmek istemektedirler. Pek çok yatırım alternatifinin bulunduğu seçenekler dünyasında, belirli bir beklenti çevresinde şekillenmiş fikirler yatırım felsefesinin ana konusunu oluşturmalıdır. Bu doğrultuda yatırım yapılan aslında pek çok alternatif arasından seçilmiş fikir, beklentiler doğrultusunda olmaktadır. Bu aşamada yatırım fonu bir amaç çerçevesinde değerlendirilemez. Aksine artık çoklu fikirler dünyasından rafine edilmiş bir beklentiye yatırım yapılabilmesi için yatırım fonları araç haline getirilmiştir. Bu yaklaşım ile yatırım fonu pazarlanması özel bankacılık birimleri için büyük oranda farklılaştırıcı bir yapıya bürünmüş olacaktır. Zaten aksi durumda özel bankacılıktan ziyade, klasik olarak perakende bankacılık mantığı işler durumda olacaktır ki, bu durum çok arzu edilmemelidir.

Fikirlerin rafine edilerek ciddi bir beklenti olması süreci ise oldukça zorlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Mevcut gelişmeler ışığında gelecekte neyin nasıl değişeceğine dair somut beklenti oluşturmak işin doğası gereği oldukça güç olmaktadır. Bu aşamada karar vericilerin kararlarını destekleyecek veriler ışığında varsayımların mümkün olduğu kadar azaltıldığı analitik bir süreç gereklidir. Bu sürecin sonucunda araç olarak kullanılacak yatırım fonu şekillendirilebilir. Tüm bu süreçler karar alma aşamasını geciktirici olarak öngörülebilir. Doğal olarak çok hızlı hareket etmesi gereken yapılar için bu durum tercih edilmek istenmeyebilir.

Bununla beraber özel bankacılık müşterisi ile kurulan güven ilişkisinin uzun vadeli yapısı göz önüne alındığında, bu süreçleri yaşamadan oluşturulan yatırım fonlarının sıradanlaşmış algısı yaratması kaçınılmazdır. Bu da temel olarak bir stratejidir, ancak en kötü ihtimal belirli bir pazar payı elde etmek için kullanılabilecek yöntem olarak uygulanmalıdır. Belirli bir büyüklüğe ulaşıldığında yine göreceli olarak daha uzun süreli olan yapıya dönme zorunluluğu olabilir.

Özellikle 2009 yılından bu yana şemsiye fonlara bağlı olarak kurulan anapara korumalı ve anapara garantili fonların ağırlık kazandığı gözlemlenmektedir. Anapara korumalı ve anapara garantili fonların diğer çok önemli bir detayı vade yapısında gizlidir. Bu tür fonların vadesi regülasyon gereği altı aylık bir dönemden aşağı olamamaktadır. Bu vade temel olarak özellikle mevduat vade yapısı ile karşılaştırıldığında oldukça uzun bir dönemdir. Ağırlıklı olarak vadelerin bir seneye toplandığı söylenebilir. Bu veri ile değerlendirildiğinde perakende ve affluent segmentten ziyade özel bankacılık kitlesinin portföylerinde yer alma olasılığı daha büyük önem kazanmaktadır.

Hane halkı yatırım eğilimi, modelde öngörülen akışın en önemli girdilerinden birisidir. Bu eğilim paralelinde yapılan pazarlama faaliyetleri sonucunda ikinci faz olarak adlandırabilecek faiz dışı gelir yaratma imkanı oluşabilecektir.

Özel Bankacılık pazarlamacılarının yapmış olduğu yoğun piyasa bilgilendirmesi ve eğitilmiş beklentiler sunumu, müşterilerin nihai kararı sonucunda işleme dönebilecektir. Buradaki işlem tanımının net olarak yapılmasında yarar bulunmaktadır. Temel olarak müşterinin portföyü yönetilmemektedir. Nihai kararın müşterinin kendisinde oluşabilmesi için piyasalardaki değişiklikler konusunda yoğun bilgilendirme ile müşterilerin beklentileri doğrultusunda portföylerinin yönetebilmeleri için aracılık fonksiyonu yerine getirilmektedir. Bu akış bir öneri süreci olarak değerlendirilebilir. Bu öneri süreci aynı para biriminde farklı enstrümanlarda olabileceği gibi, farklı para birimleri arasında da olabilmektedir. Müşterilerin mevcut

beklentilerinin algılanması terzi mantığında çalışan pazarlama personeli için oldukça kolaydır. Bu beklentiler doğrultusunda eğitimli bilgilerin paylaşılması sürecin ikinci kısmını oluşturmaktadır. Beklentiler doğrultusunda, bilgilerin uyumu ve nihai olarak müşterinin vereceği karar ile öneri süreci tamamlanmış olacaktır.

Öneri sürecinin bir tavsiye niteliğinde değerlendirilmemesi gerekmektedir. Temel olarak ileriye dönük olarak iletilen beklentileri ile gerçekleştirmeler arasında fark bulunabilir. Ancak bu durum öneri yapıldığı anda bilinmemektedir. Bu durumda gerçekleşen ile beklenti arasındaki fark risk olarak adlandırılabilir. Bu risk her karar mekanizmasının temelinde doğal olarak oluşabilecek bir risktir. Ancak değerlendirme yapılırken riskin oluşması sonrasında yapılacak yorumlar genel olarak bu zaman boyutunu içermemektedir. Bu boyut farkı riskin gerçekleştiği durumlarda genel olarak bankacıların aleyhine kullanılabilir.

Bu konu ile ilgili olarak, finansal yatırım yöneticileri tarafından kullanılacak bir finansal yatırım karar alma modeli, girdi olarak en az dört değişkeni içermelidir. Bu değişkenler¹⁷⁷;

- Yatırımcının amacı,
- Yatırımcının parasının bağlı kalmasını istediği süre,
- Yatırımcının finansal durumu ve
- Yatırımcının risk karşısındaki tutumudur.

İlk üç değişkenin daha belirgin olması ve kolay ölçülebilmesine karşın, sübjektif bir özelliğe sahip olan finansal risk algılamasının ölçülmesi ve değerlendirilmesi daha zordur.

¹⁷⁷ John E. Grable ve Ruth H. Lytton „Investor Risk Tolerance: Testing the Efficacy of Demographics as Differentiating and Classifying Factors”, **Financial Counseling and Planning**, Vol. 9, Issue 1, 1998, ss. 61.

Bir bireysel yatırımcı, riskli bir finansal durumla karşı karşıya geldiğinde yatırımcının kararını hangi faktörler etkilemektedir? Yapılan çalışmalar; kişinin biyolojik yapısının, demografik ve sosyoekonomik profilinin ve psikolojik yapısının risk karşısındaki tutumunu etkilediğini göstermektedir. Kişinin risk karşısındaki tutumunu etkileyen birçok faktör olmasına karşın, hangi faktörlerin ne derece etkilediğine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Bu farklılığın nedenleri arasında, araştırmayı yapan bilim dallarının, kullanılan ölçeklerin ve metodolojilerin farklı olması bulunmaktadır¹⁷⁸.

Bireylerin, genel olarak, riskten kaçındıkları varsayımına karşın, her bireyin riskten kaçınma derecesi, diğer bir ifadeyle, almak istediği belirsizlik tutarı farklı olmaktadır. Bireyin risk karşısındaki davranışını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, genel olarak, kişinin biyolojik yapısının, kişilik özelliklerinin, demografik ve sosyoekonomik değişkenlerin bireyin finansal risk toleransını etkilediğini göstermektedir. Uygulamada, demografik ve sosyoekonomik değişkenler ile bireyin finansal risk toleransı arasında yakın bir ilişki olduğu varsayılmakta ve bu değişkenlere göre yatırımcıların risk profilleri çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Finansal risk toleransı ile demografik ve sosyoekonomik özellikler arasındaki ilişkiler açısından genel kabul gören görüşlere göre¹⁷⁹;

- Erkekler, kadınlara göre daha fazla finansal risk toleransına sahiptirler,
- Yatırımcının yaşı arttıkça finansal risk toleransı azalmaktadır,
- Bekâr kişiler, evli olanlara göre daha fazla finansal risk toleransına sahiptirler,
- Daha yüksek gelire ve/veya net mal varlığına sahip kişiler, düşük gelir grubunda yer alanlara göre daha fazla finansal risk toleransına sahiptirler,

¹⁷⁸ John E. Grable ve So-Hyun Joo, "A Cross-Disciplinary Examination of Financial Risk Tolerance", **Consumer Interests Annual**, Volume 46, 2000, s. 1.

¹⁷⁹ Adem Anbar ve Melek Eker, "Bireysel Yatırımcıların Finansal Risk Algılamalarını Etkileyen Demografik ve Sosyoekonomik Faktörler", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, 2009 , s.150.

- Eğitim seviyesi arttıkça finansal risk toleransı artmaktadır,
- Yatırımcının finansal piyasalar ve yatırım araçlarına ilişkin bilgi seviyesi arttıkça finansal risk toleransı artmaktadır
- Belirli meslek gruplarında çalışanların finansal risk tolerans seviyesi daha fazladır.

Yapılan akademik çalışmalarda, bu görüşleri destekleyecek sonuçlar elde edildiği kadar, bu görüşlerin aksini gösteren sonuçların da elde edildiği gözlenmektedir. Demografik ve sosyoekonomik değişkenler, finansal risk toleransını değerlendirmek için bir başlangıç noktası olabilir, fakat finansal risk toleransının anlaşılması ve doğru olarak ölçülebilmesi, demografik özelliklerin ötesine geçen karmaşık ve zor bir süreçtir. Bunun nedeni risk toleransı, basit ve tek-boyutlu bir yapı değil, çok boyutlu bir davranış biçimidir. Kişilik yapısı, psikolojik durum, geçmiş tecrübe ve deneyimler, aile, kültür, genel ekonomik koşullar gibi faktörlerin finansal risk toleransı üzerindeki etkisi daima göz önünde bulundurulmalıdır.

“Daha yüksek gelire ve/veya net mal varlığına sahip kişiler, düşük gelir grubunda yer alanlara göre daha fazla risk toleransına sahiptirler”¹⁸⁰, çıkarımı Özel Bankacılık ile bir alt segmenti olarak kabul edilebilecek affluent segmenti karşılaştırma anlamında büyük önem arz etmektedir. Özellikle kaldıraçlı olarak yapılan ve riskin yüksek olduğu işlemlerde iki segmentin davranışları bu algı farklılığına göre bankacı ile olan ilişkilerin boyutlarını etkilemektedir. Bu farklılıklar iş yapış biçimlerinin de iki segment düzleminde farklılaşmasını gerektirebilir. Ürün ve hizmet sunumunda müşteri değer yaratma süreci ve işlem tabanı, segmentlerin bu algı farklılıklarını göz önüne alarak yapılmalıdır.

Modelin geliştirilmesi ile ilgili bir diğer konu ise, genel kabul görmüş söylemlerden yola çıkarak ortaya koyulmaktadır. Şöyle ki; “Beklenti doğru çıktığında

¹⁸⁰ Anbar ve Eker, **a.g.e.**, s. 160-162,

müşteri olarak ben kazandım, tersi olduğunda ise bankacım bana kaybettirdi” cümlesinde ki anlayış hâkimdir. Bu bakış açısı sosyo-kültürel bir eğilimin sonucu olarak değerlendirilebilir. Bununla beraber kolaycı bir çıkarım olarak öne çıkmakta ve temelinde bankacıların üzerine büyük bir baskı unsuru yaratabilmektedir. Geleceğe yönelik bir beklenti kazanç anlamında değerli olduğunda her şey yolundadır ve bir problem çıkmaz. Eğer farklı bir sonuç çıkıyor ise bu durumda benzer söylemler öne çıkabilmektedir. Böyle bir sonuç ortaya çıktığında işlem den cayma, vazgeçme gibi eğilimler görülebilmektedir. Bu ve benzer durumlarda kurumun duruşunu bozmaması ve çalışan personelinin temel bir hatası olup olmadığı kontrolü sonrasında personelinin yanında bulunması oldukça önemlidir. Personelin motivasyonu, çalışma düzeninin gelişmesi ve kurumun yararı için bu durum oldukça büyük önem arz etmektedir.

İşlem gerçekleştirilirken tüm konuşmaların kayıt altında bulunması, dökümantasyon eksikliğinin olmaması, beklentilerin bildirimlerinin net ve açık şekilde yapıp yapılmadığının kontrolü ve nihai olarak müşterinin işlem anındaki kararının net olarak anlaşılabilmesi bu sürecin bütünlüğünü sağlamaktadır. Bu süreçlerden herhangi bir tanesindeki eksiklik kurum ile müşteri arasındaki memnuniyetsizliği artırabilir.

Beklentiler ile gerçekleştirmeler arasındaki farkların büyük olması, müşterilerin yatırım süreçlerinde aracı olarak kullandıkları bankacılar ile aralarında oluşabilecek farklılıklar, kurum kural ve prensiplerinin müşterilerin işlem yapma süreçleri ile farklılık arz etmesi gibi durumlarda da, müşteri memnuniyetsizliği oluşabilmektedir.

Çok küçük miktarda da olsa, bazı durumlarda kurum da müşteri seçebilir. Tabii ki rekabet içerisinde temel görev bankanın aracılık faaliyetleri doğrultusunda işlemlerin en verimli şekilde yerine getirilmesidir. Bununla beraber hiç bir müşteri haksız taleplerinin yerine getirilmesi hususunda baskı yapmamalıdır. Hem kurum içi kural ve prensipler, hem sektörel kural ve prensipler hem de etik kurallar bu ilişki boyutunu çok net olarak sınırlandırabilmektedir. Buna benzer durumlarda kurumun bu talepleri net ve şeffaf olarak müşteri ile paylaşması ve nihai olarak müşterinin kararını beklemesi

gerekmektedir. Benzer haksız taleplerin devam edilmesi durumunda ise, banka içi gerekli mekanizmalar devreye sokularak nihai karar banka içerisinde oluşturulmalıdır.

Müşterinin memnun olduğu durumlarda doğal olarak hem yönetilen varlık büyüklüğünde, hem işlem hacminde hem de karlılıkta artış olacaktır. Bu durumda faiz dışı gelirlerin seyri izlenmeli ve buna göre sonraki karar mekanizmalarının temeli sağlanmalıdır. Özellikle mevduat faizlerinin farklılaştırılması aşamasında daha önceki işlemler dolayısı ile yaratılan faiz dışı gelir paralelinde hareket edilmelidir. Temelde ana bakış açısı “müşterisinden değil, müşterisi ile beraber kazanan bir mekanizmanın” oluşturulmasıdır. Özel Bankacıların faiz silahını kullanmaları gereken aşama bu aşamadır. Tabii ki bazı durumlarda, istisnai olarak çok rekabetçi müşterilerin bünyeye kazandırılması aşamasında da bu silah kullanılabilir. Bununla beraber bu uygulamanın istisna dışına çıkması ve hatta bir kural olarak algılanma riski her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

Faiz dışı gelir hedefi temel olarak değerlendirildiğinde, ana hedef olarak konumlandırılabilir. Bunun dışında stratejik olarak yönetim, bilanço kalemleri üzerinden de hedefleme yapılabilir. Bu durumda hedeflerin sayısı artacağından belirli büyüklüğün üzerine gelmiş olan organizasyonlarda uygulama zorlukları oluşabilir. Çoklu hedef, dağınık organizasyon yapısı içerisinde kontrol edilebilirliği oldukça zor bir uygulamadır. Personel ve işlem sayıları arttıkça belirli konsantrasyonların olabileceği de düşünülerek çoklu hedef stratejisinden ziyade, gidilmek istenen noktanın hedeflendiği ve büyük ölçüde toplu tekil hedeflerin gerçekleştirilebileceği bir ana hedefleme stratejisi daha uygun olabilir. Bu aşamada belirlenecek ana hedefe ulaşabilmek için, tekil hedeflerin oluşturduğu çoklu hedeflerin büyük kısmını gerçekleştirmek gerekecektir. Bu ana hedef belirlenirken, gerçekleştirilebilmesi için tekil hedeflerin büyük kısmının zaten gerçekleştirilmek zorunda olduğu bilinmeli ve gösterilmelidir.

Bu doğrultuda faiz dışı gelir hedefinin gerçekleştirilmesi için, aşağıdaki çoklu hedeflerin büyük kısmının gerçekleştirilmesi gereklidir;

- Müşteriyi dinlemek
- Müşteriyi anlamak
- Müşteriye çözüm üretebilmek
- Müşteri varlık girişini sağlamak
- Müşterinin varlıkları ile ilgili beklentileri öğrenmek
- Bu beklentiler doğrultusunda önerileri sunmak (farklı ürünlerin çoklu satışı)
- Nihai kararın müşteri tarafından alınmasını sağlamak
- İşlemler ile ilgili ses kayıt ve dökümantasyonun sağlamlığını sağlamak
- İşlemler sonrasındaki tüm gelişmelerin müşteri ile paylaşılmasını gerçekleştirmek
- İşlemin sonuçlanması veya ara dönem işlemin farklılaştırılarak pozisyonundan çıkılmasını sağlamak.

Genel hatları ile verilen bu sürecin her bir parçasının, alt detay kırılımında temel olarak ciddi bir bilgi birikimi gerekmektedir. Müşterinin ne istediğinin anlaşılmasından işlemin sonuçlandırılmasına kadar geçen sürede pazarlamacı müşterisi ve pozisyonu ile adeta yaşamaktadır. Bu aşamaların her birisinin başarı ile sonuçlanması durumunda müşteri ilişkisinin boyutu farklı bir konuma ulaşacaktır. Bundan sonraki süreçlerde benzer yapılar olsa da müşterinin güveni doğrultusunda işlem yapıcı süreçten çözüm ortağı olma sürecine geçilmiş olacaktır.

Yukarıda özetlenen sürecin belirli bir aşamasında oluşabilecek problemlerden dolayı müşteri memnuniyetsizliği yaşanabilir. Bu ve benzer durumlarda iki sonuç ortaya çıkabilir;

- Müşteri memnuniyetsizliği dolayısı ile kurumu terk edebilir,
- Müşteri memnuniyetsizliği dolayısı ile kurumu terk etmez ancak Özel Bankacılık çalışmasına bu kurum için son verebilir.

Her iki durumda da kaynak şube, kaynak işkolu bilgilendirilmesi yararlı olacaktır. Sonuç olarak bir gelir ve kaynak kaybı söz konusu olacaktır. İlk durumda hem varlık büyüklüğü kaybı hem de faiz dışı gelir kaybı yaşanacaktır. İkinci durumda ise ağırlıklı olarak faiz dışı gelir kaybı beklenmelidir.

Modelin temel ancak kaçınılmaz olan problemlerinden birisi olarak bu konu öne çıkmaktadır. Özel bankacılık personeli hem kendi performansını hem de müşteri performansını yukarıya çekmeye çalışırken beklenmeyen durumlar ile karşılaşıldığında bu ve benzer durumlar yaşanabilir. Ancak modelin yapı taşlarının başında gelen kaynak şube ve bölge ilişkisinde bu gibi durumların doğru ve verimli şekilde yönetilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Üstelik çoğu zaman müşteri ile olan şikayet boyutuna varabilecek süreçlerin yönetilmesi de gereklidir.

Özellikle şube ve bölge ile oluşabilecek problemlerin çözümünde zorluklar olabilmektedir ve bu doğal olarak algılanmalıdır. Bu algılama baskı altında doğru ve etkin karar verme mekanizmasında bir problem yaşanmaması açısından önemlidir. Tüm açıklığı ile problemin kaynağının araştırılması ve paylaşılması gereklidir. Bütün ekibin aynı çatı altında çalıştığı gözden çıkarılmadan anlayış içerisinde olunması gereklidir. Varlık büyüklükleri söz konusu olduğunda Özel Bankacılık toplam rakamları içerisinde göreceli olarak çok büyük görünmeyen rakamların şube ve bölge rakamları içerisinde büyük paylar alabileceği unutulmamalıdır. Bu doğrultuda sorunun farkında olduğunu hissettirilmesi ve herhangi bir suçlu aranmadan gerçekliklerin ortaya konulması yararlıdır. Aksi durumda modele müşteri kaynağı sağlayan bankacılık şube ağına ciddi bir güven erozyonu yaşanabilir ki, bu durum büyük problemlerin başlangıcı olabilir.

Müşterinin normal şube personeli ile görüşmesinde özel bankacılık personelini şikayet edici tavırda olma olasılığı yüksektir. Bu ve benzer durumlarda normal şube personelinin konuya serinkanlılıkla yaklaşarak aynı kurumun çatısı altında beraber çalışıldığı unutulmadan aksiyon alınmalıdır. Aksi durumda ilgili görüşmede müşterinin duymak istedikleri söylenerek başarılı gibi görünen sonuç alınabilir. Bununla beraber

müşteri gözünde kurum olarak düşülebilecek kötü durum ve müşterinin kurum algısı doğal olarak pozitif olmayacak ve sonunda kurum itibar riski ile karşılaşılabilir.

Yönetici kadrosu olarak Özel Bankacılık Müdürü, Bölge Müdürü ve Şube Müdürü görüşlerinin paralellik arz etmesi çok büyük önem taşımaktadır. Özel Bankacılık müdürünün mümkün olduğu kadar somut veriler ile (müşteri ses kayıtları, müşteri talimatları bunlar içerisinde yer alır) bölge ve şube müdürünü net olarak bilgilendirmesi gerekebilir. Bu görüşmeler esnasında karşılıklı olarak mutabık kalınması ve gerekli tarafların doğru biçimde ikna edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu tür bir mutabakat sonrasında müşteri ile gerekirse çoklu görüşme yapılması büyük önem arz etmektedir.

Müşteri ile görüşmeden sonra müşterinin yanında bulunduğu hissettirilerek ve problemin kaynağı araştırılarak beraber bir ikna sürecine girmek gerekebilir. Bu durumda müşterinin imzalamış olduğu tüm dokümantasyon ve ses kayıtları hazır bulundurulmalıdır. Unutulmamalıdır ki bu kayıtlar ikna sürecinin en önemli parçalarındandır. Dolayısı ile herhangi bir soru işaret yaratmayacak şekilde düzgün ve anlaşılabilir olmalıdır.

Müşteriler çoğu zaman zararlarından dolayı bankacıları sorumlu tutma eğilimindedir. Bununla beraber yapılan işin işlem aracılığı olduğu unutulmamalıdır. Nihai kararların müşterilerden geldiği asla akıldan çıkarılmamalıdır. Müşterilerden gelen bu tür sorumluluk yakıştırmalarına karşı tek ses olarak kurum yararları doğrultusunda hareket etme zorunluluğu bulunmaktadır. Bazen kötü niyet ile işlemlerin kabul edilmemesi durumu ile karşı karşıya kalınabilir. Bu gibi durumlarda müşterilere kayıtlar ve işlem detayları tekrar bildirilmelidir. Müşterilerden gelebilecek haksız önerilere karşı kurum algısında bir zafiyet yaratmadan durum nazikçe proaktif olarak çözümlenmelidir.

Müşteri şikâyetinin ısrarlı devamı durumunda, kurumun gerekli mekanizmaları devreye sokulmalıdır. Kurumsal yapıların pek çoğunda müşteri şikâyetleri birimi bulunmaktadır. Bu birimlere yapılacak yönlendirme ile şikâyetin kurumsal bir yapı kazanması sağlanabilir. Bu gibi durumlarda gerekirse teftiş incelemesi yapılabilir. Teftiş heyeti incelemesi sonucuna göre aksiyon alınması son aşamadır.

Zaman zaman müşterilerin tehdit boyutuna varan şikâyetleri olabilir. Bu gibi durumlarda gerekli kurum içi mekanizmalar devreye sokulmalıdır. Özellikle hayati tehditlerin olabileceği durumlarda muhakkak gerekli girişimler yapılmalıdır.

Müşteri sorunları ikna aşaması sonrasında olumlu sonuçlar alındığı takdirde ilişki devam edecektir. Bu süreç iki aşamalı olabilir: müşteri özel bankacılık ilişkisini kesebilir ve normal şube ile çalışmalarına devam edebilir veya mevcut özel bankacılık ilişkisini sürdürebilir. Her iki durumda da kurum müşteriye bünyesinde barındırmaya devam etmektedir.

SONUÇ

Dünyada ve Türkiye’de özel bankacılığın gelişimi ve içeriğine odaklanılan bu çalışmada, özel bankacılık hizmetlerinin nasıl ve ne ölçüde geliştiğini hem nitel, hem de nicel vasıtalarla inceleyerek, özel bankacılığın tanımı ve tarihsel gelişimi perspektifinden çok şubeli bankalarda özel bankacılık modeli incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın başında bankalar, bankacılık ve Türkiye’de bankacılık konusu ayrıntılı bir analiz ve değerlendirilme ile yapıldıktan sonra, dünyada ve Türkiye’de bankacılığın tarihi ve ortaya çıkışına değinilmiş ve İlkçağ’dan bugüne bankaların tarihi ve böyle bir kuruma ihtiyaç duyulmasına neden olan tarihsel gelişmeler bankacılığa dair kuramsal ve tarihsel yaklaşımlar çerçevesinde açıklanmıştır. Özellikle Türkiye’deki bankacılığın tarihine, cumhuriyet dönemi öncesi ve sonrasında itibaren geniş yer verilmiştir. Daha sonra günümüzde Türkiye’nin ve dünyanın bankacılık alanındaki bir panoraması yansıtılarak, özel bankacılık konusuna geçilmiştir. Özel bankacılık tanımı, faaliyetleri, dünyada ve Türkiye’de özel bankacılık, özel bankacılık organizasyonu konularına ayrıntılarıyla yer verildikten sonra, çalışmanın asıl analiz kısmını ve gövdesini oluşturan özel bankacılık dinamik strateji ve modeli analizine geçilmiştir.

Çalışmaya göre, dünyada ve Türkiye’de özel bankacılık anlamında hızlı bir trendin olduğu, bu anlamda piyasaların geliştiği, özellikle servet birikimi anlamında sürekli bir büyümenin yaşandığı ve bu nedenle bu yöndeki servet yönetimi, yatırım ve gelecek nesillere servet aktarımı taleplerinin karşılanması gerektiği sonuçları elde edilebilmektedir.

Özel bankacılık hizmetleri piyasası genişlemekte ve yıllık büyümenin %10-15 düzeyinde olacağını söylenmektedir. Şu andaki piyasanın ölçüm değerlendirmeleri göstermektedir ki, dünyada 9.6 trilyon dolar kişisel servet, 7.1 trilyon dolar nakit para ve 3.1 milyon potansiyel müşteri bulunmaktadır. Özellikle Asya Pasifik Bölgesi’nde hızlı artış gözlemlenmektedir.

Dünya finansal hizmetleri içerisinde özel bankacılık oldukça uzun zamandan beri büyük önem arz etmektedir. Özel bankacılık çok bilinen tanımı ile varlıklı bireylere değer yaratmayı onlara uygun özel çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Kişilere özel çözümler üretirken, risk getiri beklentileri doğrultusunda yatırımların en doğru şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi ana amaçtır.

Özel Bankacılık müşteri kitlesi tanımı gereği oldukça sınırlı bir kitledir. Bununla beraber bu kitlenin sahip olduğu veya yönlendirdiği miktar hem nominal hem de kişi başına hesaplandığında oldukça yüksektir.

Tarihi olarak özellikle Avrupa temelli bir bankacılık türü olan Özel bankacılık, son yıllarda önemli ve etkileyici büyümesini özellikle gelişmekte olan ülkeler içerisinde sağlamaktadır.

Servet birikimi ve özellikleri özel bankacılığın gelişimi açısından büyük önem arz etmektedir. Servet birikiminin niteliği özel bankacılık değer yaratma sürecinin temelini oluşturmaktadır. Nesiller arası servet aktarımının yaşandığı eski para, daha ağırlıklı olarak kıta avrupası üzerinde bankaların özel bankacılık eğilimlerini, yapılarını ve değer yaratma süreçlerini şekillendirirken, müteşebbis ruh ile elde edilen servetlerin oluşturduğu yeni paranın ağırlıklı olarak asya pasifik bölgesinde ve gelişmekte olan ülkelerde özel bankacılık eğilimlerini şekillendirdiği söylenebilir. Bu temel servet ayırımı doğal olarak özel bankacılık felsefesinin farklılaşmasına sebep olabilir. Özellikle risk algılarının farklılığı ürünlerin yapılandırılmasında kendisini çok net gösterir.

Zenginliğin kaynağı yönünden incelendiğinde özellikle servet birikiminin uzun yıllara dayanması itibarıyla gelişmiş ülkelerin payı oldukça yüksektir. Nesiller arası servet aktarımının yaşanması hem risk algısının hem de değer yaratma süreçlerinin farklılaşmasına neden olabilir. Özellikle kolonileşmenin yaşandığı dönemlerde kaynağı birikmeye başlayan servetler, özellikle endüstriyelleşmenin de etkisi ile Avrupa da

konsantre olmuştur. Özellikle ikinci dünya savaşı öncesi ve süresince İsviçre'nin tarafsız durumu ve yüksek koruma eğilimi dolayısı ile İsviçre özel bankacılığının oldukça gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu bakış açısı ile İsviçre özel bankacılığının bir gelenek ve ekol yaratmış olması oldukça normaldir. Lüksemburg, Monaco, Lienchestein gibi ülkelerde benzer bankacılık uygulamaları ile müşteri ve varlık birikimi sağlamışlardır. Özellikle gizliliğin ve güven duygusunun ön plan çıktığı özel bankacılık alanında, dönemler itibariyle kara paranın da biriktiği görülmektedir. Terörizmin finansmanı vb unsurlar dolayısı ile artık isimsiz veya kaynağını tam olarak belirtmeden bankacılık sistemi içerisinde hareket etme imkanı kalmayacaktır. Bu doğrultuda özellikle off shore bankacılığının büyük darbe alması anılan ülkelerin bankacılıklarının geriye gitmelerine sebep olmaktadır.

Servet birikimini eski ve yeni olarak alt dallara ayırdığımızda hem bu servetlere sahip olan kitlenin ana beklentilerinin temel olarak üç unsur üzerinde şekillendiğini belirtebiliriz; servetin korunması, servetin büyütülmesi ve nihai olarak servetin aktarılması. Bu unsurların her birisi tekil olarak önemli olmakla beraber farklı kombinasyonlarının da göz ardı edilmemesi gerekebilir. Özel bankacılık açısından değerlendirildiğinde işte bu üç unsur üzerine oturan bir değer yaratma sürecinin oluşturulması büyük önem kazanmaktadır.

Servet tanımının yanı sıra bunun bankacılık aracılığı ile yönetimi söz konusu olduğunda hem içinde bulunulan ekonomik değişkenlerin hem de yapısal olarak hizmet süreçlerinin yaratıldığı bankacılık organizasyonları büyük önem arz etmektedir. Servetlerin yurtdışına yönlenmesinin de özel bankacılığın gelişmesinde büyük önemi vardır. Politik ve ekonomik olarak istikrarsız olan ülke ve bölgelerden istikrarın olduğu köklü bankacılık geleneğinin ve gizliliğin olduğu bölgelere dönemsel olarak şiddeti artan akımlar olabilmektedir. Ayrıca ülke içerisinde uygulanan vergi politikalarının da önem arz ettiği söylenebilir. Tüm bu detaylar göz önüne alınarak tez içerisinde dünya özel bankacılık eğilimi ile ilgili bölgesel eğilimler de öne çıkarılmıştır. Servetlerin birikim kaynaklarının yanı sıra bu servetlerin korunması ve büyütülmesi sırasında ilgili ülke politik ve ekonomik istikrarının yani ekonomik politik dış dünyanın sürekliliği,

istikrarı, kalitesi ve güvenirliliği servetin o ekonomi içerisinde değer yaratabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma ayrıntılı olarak varlık yönetimi hizmetleri önerileri ile ilgili önemli konuları açıklamakta ve müşteri bölümlendirme, muhafaza etme ve kazanımın önemli rollerine odaklanmaktadır. Ayrıca özel bankaların, bu alanlar için daha sistematik bir yaklaşım benimsemek ve eğer müşteri muhafaza etme ve kazanım stratejileri başarılı olursa, özellikle müşteri memnuniyeti, güven ve sadakat konularına daha kalitatif ve kantitatif önem vermeleri gerektiğini anlamak mümkündür.

Müşteriyi bölümlendirme müşteri muhafaza etme ve kazanım için en önemli unsurdur. Özel bankacılık ve varlık yönetiminde en merkezi konu olarak da kalmaya devam edecektir. Genel olarak, varlık seviyesine dayalı kalitatif bölümlendirme yaklaşımları kullanan endüstri normları bireysel ihtiyaçlara hitap etmek için yeterli değildir.

Endüstri katılımcılarının özel bankacılık piyasasını daha yakından takip ettikleri ve daha uygun müşteri bölümlendirme yaklaşımları geliştirdikleri varsayıldığında, bir sonraki zorluk müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını etkili ve verimli bir şekilde karşılamak için yeni iş modeli geliştirmektir. Özel bankacılık sektörünün ilerlemesinin anahtarı, bu anlamda uzman personelin istihdamıdır. Diğer sektörlerin çoğunda da benzer talepler yapılabilir, ama özel bankacılık gerçekten de müşteriyle iletişim halinde olan çalışanların kalitesine, çalışma sürelerinin uzunluğuna ve hizmet verme oranlarına dayanmaktadır.

Özel bankacılık anlamında geliştirilecek ve uygulanacak modellerde modelin tasarımı ne kadar önemli ise, bu modelin karlı ve büyümeye açık olarak yapılandırılmasının temelinde müşteri kavramı yatmaktadır.

Servetin ve özel bankacılık müşterilerinin tanımlanmasının ardından, özel bankacılık alanının Türkiye bankacılık sektörü içerisindeki yeri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Yirminci yüzyılın son on yılında yaşanan hem ekonomik hem de politik istikrarsızlık, 21. yüzyılın ilk yıllarında yaşanan krizler ve bankacılık sektörünün ciddi anlamda yapılandırılması, değişimin çok çabuk yaşanmasına sebep olmuştur. Bu değişim esnasında uzun yıllar boyunca oldukça yüksek seyretmiş enflasyona paralel faizlerin hem nominal hem de reel olarak düşmesi özel bankacılık için uygun ortamı yaratmaya başlamıştır. Yüksek nominal ve yüksek reel faizler hem sebep hem de sonuç olarak değerlendirildiğinde oldukça yüksek seyreden kamu borçlanma gereği ile ciddi bir sarmal oluşturmaktaydı. Bu doğrultuda hem hazine bonusu ve tahvili faizleri hem de doğal olarak mevduat faizlerinin oldukça yüksek seyretmesi tasarruf sahiplerinin yatırımlarında fazla seçenek aramasına imkan bırakmıyordu. Özellikle 2001 sonrasında bankacılık sektöründe görülen iyileşme ve konsolidasyon sonrasında tasarruf sahiplerinin artık farklı yatırım alanlarına yönelme ihtiyaçları doğmuştur. Bu doğrultuda özel bankacılık özellikle gelişimini sürekli kılan bankalarımızın ilgi alanına girmeye başlamıştır. Ekonomik ortamın farklı olması, daha önce özel bankacılık ile ilgili bir bankacılık geleneğinin bulunmaması özel bankacılığın öncelikle banka içerisinde ve sonrasında bunun sonucu olarak bankacılık sektörü içerisinde konumlandırma anlamında farklı bakış açılarının gelişmesine sebep olmuştur.

Görelî olarak Türk bankacılık sektörü kıta avrupası ile karşılaştırıldığında hem gelenek ve düzenlemeler açısından hem de Kuzey Amerika bankacılık sektörü ile sermaye birikimi açısından çok büyük farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde özel bankacılık konumlandırılmasının bankalarımız içerisinde özellikle bireysel ya da perakende bankacılık gruplarının içerisinde yer aldığını gözlemlemekteyiz. Esasen bazı diğer bankacılık uygulamalarında da benzer eğilim görülmektedir.

Genç ve servet birikimi görelî olarak geç başlayan bir ülkenin bankacılık sektörünün yaşadığı ve geçirdiğı süreçler incelendikten sonra özellikle büyüme potansiyelinin çok şubeli bankacılık üzerine kurgulanmasının yararlı olabileceğini söyleyebiliriz. İşte bu doğrultuda pek çok banka özellikle kriz dönemlerinin hemen ardından şubeleşmeye büyük önem vermiştir.

Özel bankacılığın büyüme hızı, servetlerin büyüme hızına paralel olmaktan ziyade, mevcutta bu hizmetlerden yararlanmayan büyük bir kitle dolayısı ile çok daha hızlı olabilir. Ayrıca özel bankacılığın çok şubeli bankalarda entegre değer yaratma süreçleri ön plana çıkarılabilirse bankanın ya da finansal hizmetler grubunun diğer tüm kolları ile daha büyük katma değer yaratma imkanına sahip olunabilir.

İşte bu doğrultuda çok şubeli bankacılık içerisinde özel bankacılık modelinin, ortak iş yapış biçimlerinin, konumlandırmasının, değer yaratma süreçlerinin ve hizmet modellerinin doğru yapılandırılması gerekmektedir. Bu yapılandırma bankaların kendi içyapılarının yanı sıra rekabetin içerisinde nasıl ve neden bu alanda öne çıkmak istediklerinin bilinçli bir şekilde programlanması ile mümkün olabilir. Bu işin boyutunun ne kadar gelişebileceğinin hayali üzerine yapının çok şubeli bir bankanın içerisinde diğer tüm işkolları veya grupları ile rekabet içerisinde olmaktan ziyade o iş kolları ile beraber müşteri ihtiyaçlarının iyi analiz edilerek yaratılabilen değer süreçleri ile dış rekabeti şekillendirilmesi beklenmelidir. Yani finansal hizmetler grubu içerisinde diğer işkolları ile rekabet eden bir kurgu yerine, müşteriye karşı ana bankanın ya da finansal hizmetler grubunun en yüksek değerde müşterinin algısında yer etmesinin araçlarından biri olmasıdır.

Sadece bireysel bankacılık ile sınırlandırıldığında özel bankacılık esasen kendi potansiyelini kullanamaz bir durumda olacaktır. Çok net olarak anlaşılmalıdır ki özel bankacılık bireysel bankacılığın bir parçası değildir. Öncelikli olarak iş yapış eğilim ve felsefesi olarak çok temel ayrılıklar ortaya çıkmaktadır. Bireysel ya da perakende bankacılık adı üzerinde ve doğası gereği çoklu sayılar ile bankacılık yapmak

zorundadır. Aksine özel bankacılık da yine adı üzerinde olarak her bir müşterisi ile birebir ilgilenmek, değer yaratmak zorundadır. Bu durum bireysel perakende bankacılık ile özel bankacılık arasındaki en büyük bakış açısı farklılığını ortaya çıkarmaktadır. Çoklu sayılar ile hareket ederken müşteri yakınlığı dolayısı ile çoklu şube ağına sahip olma durumu vardır ki bu durum perakende bankacılık için bir zorunluluktur. Müşteriler dokunulan şubelerde perakende bankacılık müşteri hizmetleri yetkilileri, danışmanları, satışçıları vb. müşteriye standart olarak ürün satışında veya sunumunda bulunabilirler bunun dışındaki uygulama temel olarak sadece ve sadece lüks olacak ve aslında zaman kaybı yaratacaktır. Bir müşteri ile saatler boyunca uğraşma imkanı yoktur. Bunun yanında özel bankacılık müşterisi talepleri ve ihtiyaçları normal müşteriden büyük farklılık gösterebilmekte dolayısı ile hizmet ve değer yaratma süreçleri de bu paralelde oldukça farklı olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ALTAN, Mikail, **Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001

AKGÜÇ, Öztin, **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1987

ARTUN, Tuncay, **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul, Tekin Yayınevi, 1983

AKBULAK, Yavuz, Emre Kavaklı ve Ayça Tokmak, **Kayıp Yıllar, Türkiye’de 1980’li Yıllardan Bu Yana Kamu Borçlanma Politikaları ve Bankacılık Sektörüne Etkileri**, Beta Yayınları, No. 1516, 1.B., İstanbul: 2004

BAŞAR, Mehmet ve Metin Coşkun, **Bankacılık Uygulamaları**. Ed: Aydın, N., T. C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1711. Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 893, 2005

BERK, Niyazi, **Bankalarda Pazara Yönelik Kredi Yönetimi**, Esbank Yayını, İstanbul, 1987

CEYLAN, Ali, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Ekin Yayınları, 8. Baskı, Bursa, 2003

CHRISTOPHER, MARTIN, Adrian PAYNE ve David BALLANTYNE, **Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together**, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford,1991

COŞKUN, Metin, **Sermaye Piyasaları**, Birlik Ofset Yayıncılık, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, 2005

EYÜPGİLLER, Servet, **Bankalarda Denetim**, Ankara: Kısmet Matbaası, 1985

GRIFFIN, Jilly, **Customer Loyalty. How To Earn It How To Keep It**, Jossey-Bass, San Francisco, 2002

GÜVEN, Özcan, **Bankacılık ve Mali Kurumlar**, Dağıtımcılık Yayıncılık Ltd. Şti., İzmir, 1981

GÜVEMLİ, Oktay, **Türk Devletleri Muhasebe Tarihi - Cumhuriyet Dönemi XX. Yüzyıl**, Cilt IV, Proje Danış A.Ş., İstanbul, 2001

HINDLE, Tim, "New Rules For Bank Competition", **The Banker**, September, 1980

KAUFMAN, George G., **The U.S. Financial System, Money Markets And Institution**, New Jersey, 1989

KOTLER, Philip, **A'dan Z'ye Pazarlama**, Çev:Aslı Kalem Bakkal, 1. Basım, İstanbul: MediaCat, 2005

MAUDE, David, **Global Private Banking Wealth Management**, Jhon Wiley& Sons LTD., 2006

MISHKIN, Frederic S., **"The Economics of Money, Banking, and Financial Markets"**, A.Wesley, U.S.A, 6th Edition, 2002

MISHKIN, Frederic S., **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**, New York: Little and Brown, 1986.

Mathews KENT and Jhon THOMPSON, **The Economics of Banking**, John Wiley&Sons Ltd, 2005

MUCUK, İsmet , **Pazarlama İlkeleri**, 13.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001

MURPY, Neil, **A Study Of Wholesale Banking Behavior**, Federal Reserve Bank Of Boston, 1969

O'HANLON, JOHN and Maria ROCHA, **Electronic Banking for Retail Customers**, London: Banking Technology Ltd., 1993

ODABAŞI, Yavuz, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000

ÖKÇÜN, A. Güngör, **Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir, Haberler, Belgeler, Yorumlar**, Ankara, 1968

Öcal TEZER ve Faruk ÇOLAK, **Finansal Sistem ve Bankalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999

Öcal TEZEL, İlker PARASIZ, İlyas ŞIKLAR, K. YILDIRIM, **Para ve Banka**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 1997

PARASIZ, İlker, **Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi: 75. Yılda Paranın Serüveni**, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1998

PARASIZ, İlker, **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000

TAYLOR, Robert. **Private Banking Renaissance**, Lafferty Publications, Dublin, 1990

TARLAN, Selim, **Tarihte Bankacılık**, Ankara, Maliye Bakanlığı, Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayını, 1986

TAKAN, Mehmet, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul 2001

UZKESİZİ, Nuray, **Modern Banka Yönetimi Ve Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994

WELDON, Lucy, **Private Banking; A Global Perspective**, Books.34, 1997

WILLIAMSON, Oliver.E., “Calculativeness, Trust and Economic Organization”, **Journal of Law and Economics**, 1993

Sürelî Yayınlar

ANBAR Adem ve MELEK Eker, “Bireysel Yatırımcıların Finansal Risk Algılamalarını Etkileyen Demografik ve Sosyoekonomik Faktörler”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, 2009

AVCIKURT Cevdet, Özlem KÖROĞLU, “Termal Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatini Artıran Nitelikleri Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 3 (1), 2006

Aydın S. ve Özer G. (2005), "The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market", **European Journal of Marketing**, Vol. 39, No. 7/8, 2005

ATALIK, Özlem, “Havayolu İşletmeleri Örneğinde İşletme İmajının Havayolu İşletmesi tercihlerine Ve Müşteri Bağlılığına Olan Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi

ALTAY, N. Oğuzhan, “Türkiye’de Liberal Politikaların Bankacılık Sektörüne Etkileri,” **Ege Akademik Bakış**, 10 (1), İzmir, 2010

A., OMARINI, “Customers, Retail Banks And Loyalty Schemes”, in **EfmaGazine** (on coming). 19 McGoldrick and Andre, 1997

AKGÜÇ, Öztin, “Faizlerin Belirlenmesi ve Serbest Faiz Uygulaması”, **Para ve Sermaye Piyasası**, Sayı: 101, 1987

BAKAN, Sumru, “Osmanlı’dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi”. **İktisat Dergisi**, S. 417 (Eylül 2001).

BAKAN, Sumru, “Türk Bankacılık Kesiminin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri,” **VII. Ulusal Finans Sempozyumu**, İstanbul 2003

BERRY, L. “Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives”, **Journal of the Academy of Marketing Science**,23:1995

Booz Allen HAMILTON , Defining Excellence in Private Client Servicing, 2003

CENGİZ, Ekrem, “Bankalarda Hizmetlerden Beklenen Fayda Kriterine Göre Pazar Bölümlendirme: Trabzon Örneği”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 32, No: 2, 2008

CANSEVEN, İsmail, Bankacılıkta Pazarlama, **Yüksek Lisans Tezi**, T. C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para-Banka Anabilim Dalı, İstanbul, 1991

CABRAL, I., F. Dierick and J. Vesala, “Banking Integration in the Euro Area”, **ECB Occasional Paper Series**, No.6, Aralık 2002

COULTER, S., “An Easy Guide to Citibank Private Bank”, Haziran 1995

ÇATI, KAHRAMAN ve Cenk Murat KOÇOĞLU, “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 19, 2008

DESOUZA G, Designing a Customer Retention Plan, in **Journal of Business Strategy**, March/April, 1992

Datamonitor: Customer Segmentation in Australian Private Banking Survey, March 2005

DEMİR, Nazmiye, Dilek Birbil, Nevda Atalay,Şevket Yıldırım, Pazarlamam Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler, **Milli Prodükivite Merkezi Yayınları**, No: 633, Ankara, 1998

Ekonomist, En Zengin 100, Sayı:2010/47 (21 Kasım 2010)

EROĞLU, Ergün, “Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 1, İstanbul, 2005

FREI, Frances X., Patrick T. Harker ve Larry W. Hunter, “Innovation in Retail Banking,” Working Paper, **The Wharton Financial Institutions Center**, Philadelphia, 1998

F., ROBERT, “Retail Banking In The 80. s-A Smaller Slice of a Bigger Pic”, **Bank Marketing**, December, 1979

GÜLMEZ Mustafa ve Olgun KİTAPÇI, “İnternet Bankacılığı ve Müşteri Davranışları: Cumhuriyet Üniversitesi Akademik ve İdari Personeline Yönelik Bir Uygulama”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2006

GRANOVETTER, Mark, Economic Action and Social Structure in, **American Journal of Sociology**, 1985

GUMMENSON, E., “Relationship Marketing in the New Economy”, **Journal of Relationship Marketing**, 2002

GRABLE, John E. ve Ruth H. Lytton ,Investor Risk Tolerance: Testing the Efficacy of Demographics as Differentiating and Classifying Factors”, **Financial Counseling and Planning**, Vol. 9, Issue 1, 1998

GRABLE, John E. ve So-Hyun Joo, “A Cross-Disciplinary Examination of Financial Risk Tolerance”, **Consumer Interests Annual**, Volume 46, 2000

GRANOVETTER M.S.: Economic Action and Social Structure in, *American Journal of Sociology*, 1985,

Global Private Banking Wealth Management Survey, 2005

HARVEY, E.,”Private Client Fund Management”, **FT Knowledge NYIF & International Institute of Finance**, Kasım 2000

International Banking: Text and Cases,2001

IBM, European Wealth and Private Banking Industry Survey, **IBM**, London, 2005

IBM, Wealth and Private Banking – Industry Survey, **IBM**, London, 2003

KÖNE, Aylin ÇİĞDEM, “Para-Sermayenin Yeniden Yapılandırılması: Türk Özel Bankacılık Sektörü Örneği,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, İstanbul, 2003

Kalder, **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**, Kalder yayınları, No:31 Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Rota Yayınevi, İstanbul, 2005

ÖZGEN, Ferhat Başkan, “Osmanlı Devletinin Diğer Devletlerle İktisadi İlişkileri,” **Yeni Türkiye , Dergisi**, Osmanlı Özel Sayısı II: Ekonomi ve Toplum, Yıl 6, Sayı 32, Mart - Nisan 2000

KUMAR, V., D., Shah, “Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for The 21st Century” **Journal of Retailing** 80, 2004

Lın, Hsin-Hui ve Yi-Shun Wang, “An Examination Of The Determinants Of Customer Loyalty İn Mobile Commerce Contexts”,**Information & Management**, 43, 2006

NDBUSİ, N. O. (2007), “Relationship Marketing and Customer Loyalty”, **Marketing Intelligence &Planning**, 25, 2007

MOLYNEUX, Philip, Private Banking In Europe – Getting Clients & Keeping Them SBARD, University Of Wales Bangor, **Hen Goleg, College Road**, Bangor, Gwynedd LL57 2DG, United Kingdom

MOLYNEUX, Philip, Private banking maximising performance in a competitive market, Euromoney Publications, Great Britain, 1996

MACHAUER, A. Ve S. Morgner , “Segmentation of Bank Customers by Expected Benefits and Attitudes”, **International Journal of Bank Marketing**, Vol.19, No.1,2001

OĞUZHAN Erdoğan, Global Private Banking, International Banking Course, **Marmara University**, 2009

REICHHELD, F.F. - SASSER, W.E., “Zero Defections: Quality Comes to Service” in **Harvard Business Review**, Vol. 68, No.5, September/October, 1990

Price Waterhouse Coopers, Global Private Banking / Wealth Management Survey, 2005

Private Banking And Wealth Management Survey , The Benchmark Annual Survey Of The Wealth Management Industry,2008

Sururi KOCAİMAMOĞLU, **Bankacılık Ansiklopedisi**, Türkiye İş Bankası Yayını, Ankara, 1980,

Temel Britannica, Cilt:3, Encyclopedia Britannica, Inc. Ana Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 1992

Zeynep YAZICI, “1900-1923 Osmanlı’dan Cumhuriyet’e,” **Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi**, İstanbul, 2000

ZAHEER A. Mcevily B. PERRONE V.: Does Trust Matter? Explorin the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust of Performance, in **Organizations Science**, Vol. 9, 1998

WILLIAMSON O.E. Calculativeness, Trust and Economic Organization, **Journal of Law and Economics**,, 1993

İnternet kaynakları

<http://www.tuketicifinansman.net/2009/09/ozel-bankacilik-nedir-ozel-bankacilik.html>,
09.04.2011

<http://www.yenimakale.com/uluslararasi-bankacilik.html>, 24.04.2011

[http://www.tbbes.org.tr/tbb/DesktopModules/LessonReqCatalog.aspx?sTab=eEğitim%
20%20Katalogu&back=1](http://www.tbbes.org.tr/tbb/DesktopModules/LessonReqCatalog.aspx?sTab=eEğitim%20%20Katalogu&back=1) 12. 05. 2011

[http://www.offshore-services.biz/corporate-training-tools-templates/article-what-is-
private-banking.html](http://www.offshore-services.biz/corporate-training-tools-templates/article-what-is-private-banking.html), 24.05.2011

<http://www.kredibanka.info.tr/ozelbankacilik/index.html>, 14.05.2011

<https://us.etrade.com/e/t/jumppage/viewjumppage?PageName=hdcustomercenters>,
10.05.2011

<http://www.ykprivate.com.tr/ozel-bankacilik/default.aspx>, 03.05.2011

<http://www.akbank.com/nedir.aspx>, 03.05.2011

<http://www.hsbcprivatebank.com>, 03.05.2011

[http://www.garanti.com.tr/en/personal_banking/private_banking/private_banking_produ
cts.page?](http://www.garanti.com.tr/en/personal_banking/private_banking/private_banking_products.page?), 03.05.2011

http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri.page?,
03.05.2011

http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri/ozel_bankacilik_fonlari.page?, 03.05.2011

http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/mevduat_urunleri.page?,
03.05.2011

http://www.garanti.com.tr/tr/bireysel/ozel_bankacilik/ozel_bankacilik_urunleri/masters_card.page?, 03.05.2011

<http://www.finansbank.com.tr/Bankacilik/private-banking/Default.aspx>, 03.05.2011

<http://www.ingprivatebanking.com/privatebanking.html>, 03.05.2011

<http://www.denizbank.com/en/banking/private-banking/default.aspx>, 03.05.2011

http://www.helix.com.tr/helix/pdf/private_banking.pdf, 20.05.2011.

<http://www.cnnturk.com/2011/ekonomi/genel/05/16/turkiyede.dolar.milyoneri.artacakmis/66886.0/index.html>, 29.05.2011

<http://www.ihlas.net/haberdetay.php?id=380200>, 04.06.2011

http://www.netteyim.net/haber/Ekonomi/turkiyede_milyoner_sayisi_ezber_bozdu-haberi296691.html, 20.05.2011