



YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

**GENEL MÜDÜR VEKİLİ,**  
**GMY – BİREYSEL BANKACILIK**  
**SAYIN ONUR GENÇ İLE SÖYLEŞİ**

**< S – Handan Saygın >**: Herkese merhaba. Bugünkü konuğumuz Garanti Bankası'nın hem Bireysel Bankacılıktan hem de Finansal Kurumlardan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Onur Genç. Onur Bey hoş geldiniz. İlk sorum Garanti Bankası'nda bireysel bankacılığın önemi ve konumlandırılmasıyla ilgili. Bu konuyu açabilir misiniz lütfen?

**< C – Onur Genç >**: Bütün Bireysel Bankacılık dünyası dediğinde biraz ürkütüm, bari ondan başlayayım. Bildiğin üzere, Bireysel Bankacılık Garanti'nin en temel iş kollarından biri. Günde 12,5 milyon müşteriye hizmet veriyoruz; her yıl 1 milyondan fazla yeni müşteri kazanımımız var. Yani göreceli olarak büyük hacimli bir iş kolundan bahsediyoruz. İş hacimlerini rakama dönecek olursak 70 milyar TL mevduatımız var ki bu hemen hemen Garanti Bankası'nın toplam müşteri mevduat hacminin yarısından fazla. Tüketici kredilerimiz 45 milyar TL civarında. Bu da Garanti'nin verdiği toplam kredilerin üçte biri. Bu sayılarla, sizin de çok yakından bildiğiniz üzere, piyasada ciddi bir rekabetçi konumda bulunuyoruz. Türk bankacılık sektöründe en fazla tüketici kredisi veren bankayız. Ürün kategorilerinin pek çoğunda ya birinci ya da ikinci sıradayız. Birkaç örnek vereyim; bireysel kredi kartı harcamalarında %21 pazar payına sahibiz. Konut kredisinde senelerdir %14 pazar payıyla piyasanın lideriyiz, ki göreceli olarak büyük hacimli bir iş kolu. Otomobil kredileri daha küçük bir piyasa, ancak burada da pazar payımız %27. Banka sigortacılığında pazar lideriyiz. Liste bu şekilde uzayıp gidiyor. Rekabet pozisyonumuz açısından benzersiz bir konuma sahibiz. Tüm bunlar %9 civarında olan altyapı (Şubelerimiz, Paramatiklerimiz) pazar payımız ile de destekleniyor. Yani piyasadaki adil pazar payımızın ötesinde de rekabet açısından son derece iyi bir durumdayız.

Bunun sonucunda pek çok yayında Garanti'den Türkiye'nin en iyi bireysel bankası olarak bahsediliyor. Garanti markası, Bonus kredi kartı markamız Türkiye'de kendi alanlarında en iyi bilinen markalar olarak geçiyor. Sözün kısası bireysel bankacılık Garanti Bankası'nda yaptığımız işin temel taşı oluşturuyor.

**< S – Handan Saygın >**: Bu kesinlikle önemli bir konumlandırma. Büyüme potansiyelini ve perakende bankacılığın önündeki fırsatları da bizimle paylaşır mısınız?

**< C – Onur Genç >**: Büyüme potansiyeli ile başlayalım. Çok kısaca söylersek Türkiye, bankacılık hizmetlerinden yeterince yararlanamayan ve ayrıca hiç banka müşterisi olmayan büyük bir potansiyelin de bulunduğu bir ülke. Rakamlarla ifade edecek olursam Türkiye'de banka hesabına sahip olabilecek nüfus 55 milyon civarında, 55 milyonun biraz üzerinde. Kesin rakam elimizde yok ancak bankacılık sistemine dahil olan insanların 35 milyondan biraz fazla olduğunu tahmin ediyorum. Yani ülkede banka müşterisi olmayan yaklaşık 20 milyonluk bir nüfus var. Bu, eğilmemiz gereken önemli bir potansiyel.

Daha da önemlisi Türkiye'de dikkat etmemiz gereken, banka müşterisi olmayanların dışında bankacılık hizmetlerinden yeterince yararlanamayan kitle. Yine birkaç rakam vereyim. Konut kredilerinin GSYH'ye

oranı, yani konut kredisi bakiyesinin ülkenin gayrisafi yurtiçi hasılasına oranı Türkiye’de %7. Avrupa’nın pek çok ülkesinde bu oran %50’nin üzerinde. Hane halkı borcunun GSYH’ye oranı, yani toplam hane halkı borcunu gayrisafi yurtiçi hasılaya böldüğümüzde elde ettiğimiz rakam -sadece göreceli olarak değerlendirilebilir- diye aktarıyorum- Türkiye’de %21 civarında, Avrupa ortalaması ise %60’ın üzerinde. Aynı durum tasarruf, mevduatlar ve diğerleri için de geçerli. Yani bankacılık sisteminde halihazırda mevcut olan müşterilere eğilmeye kazanabileceğimiz büyük bir büyüme potansiyeli var. Ve burada da büyüme ileriye gidecektir. Bir diğer deyişle potansiyel çok yüksek.

Bu potansiyelle ilgili olarak belki biraz fırsatlar yönünden de bakarsak, Türkiye’de makroekonomik büyüme son 10 yılı alırsak %5 civarında; %9 büyümenin yakalandığı yıllar da gördük. %5, Güney Amerika’dan, Gelişmekte Olan Avrupa Ülkelerinden çok daha iyi bir oran. Ülke olarak son on yılda gayet iyi bir büyüme sergiledik. Bunun ardındaki temel güçlere baktığımızda iç talep kaynaklı bir büyüme görüyoruz. Bu da kısmen sahip olduğumuz demografik primden kaynaklanıyor; büyüyoruz çünkü ülkemizin yaş eğrisi oldukça avantajlı. Ülkemizin yine yaklaşık %50’si 30 yaşın altında. Sizin de gayet iyi bildiğiniz gibi Türkiye’nin neredeyse %50’si 30 yaşın altında. Bu şaşılacak bir yaş eğrisi, değil mi?

Bu bize bir fırsat daha sunuyor. Büyüme potansiyelini temsil ediyor fakat aynı zamanda değerlendirmeye çalıştığımız bir fırsat getiriyor. Bu fırsat da yaş eğrisi nedeniyle, genç nüfus nedeniyle hizmet sunulacak nüfusun dijitalleşmesine bir topluluk olması. Türkiye dünyada Facebook’ta 6. sırada yer alıyor; 6. sırada! Yeni teknolojilere, sosyal medyaya ve bu tür şeylere çok yatkınlar. Fırsat açısından yüksek büyüme potansiyeli olan bir pazarda teknoloji tabanımızı kullanarak konumumuzu yukarı taşımak istiyoruz. Şu anda bu dijital önermelere büyük önem veren BBVA Grubu’nun bir parçasıyız. Müşterilerimize daha iyi hizmet sunabileceğimiz yeni yöntemler, daha ileri önermeler yaratmak istiyoruz. Daha etkin maliyet, daha çok kolaylık sağlamak istiyoruz. Büyüme ve fırsatlar açısından özetlemek gerekirse, bankacılık sisteminde çok ileri gidebilecek çok yüksek büyüme potansiyeli olan bir ülkeyiz. Müşterilere yeni, daha etkin maliyet yönetimi sunan önermeler geliştirmek için pek çok fırsatımız var.

< S – Handan Saygın >: Görüldüğü kadarıyla önemli bir büyüme potansiyeli son derece önemli, ama son zamanlarda çok zor bir ortamda faaliyet gösterdik. Faaliyet ortamımız kolay değildi, mevzuat alanında baskılar söz konusuydu. Bunlara ne şekilde baktığınızı anlatabilir misiniz?

< C – Onur Genç >: Son üç yıla bakarsanız mevzuatlarla ilgili gelişmeler hep ön plandaydı, güzel bir soru...

Bahsettiğim gibi Türkiye çok hızlı bir gelişim aşamasından geçti. Ülke son on yılda %5 büyüdü; bu büyümenin yan ürünü olarak cari açık da büyüdü. Cari açığın GSYH’ye oranı 2011 yılında %10’a fırladı. Şu anda büyük oranda kontrol altında fakat bu %10’luk cari açığın GSYH’ye oranı hükümet için büyük bir endişe kaynağı oldu.

Türkiye’de daha önce söz ettiğim, bankacılık ürünlerine yeterli erişimi olmayan kitleyi de dikkate aldığımızda aynı dönemde bireysel bankacılıkta müthiş bir büyüme olduğunu gördük; bu nedenle kendimizi ‘olması gerekenden hızlı mı gidiyoruz’ sorusunu sorarken bulduk, ‘ülkede kredi kaynaklı bir büyümeyi mi besliyoruz’ gibi sorular. Böylece hükümet sektörün büyümesi ve bireysel bankacılığın büyümesiyle ilgili bir çok yeni yasal kısıtlar, kurallar getirdi. Bankaların ücret ve komisyon yaratma kapasiteleri için de bazı üst sınırlar belirlendi. Böylece bireysel bankacılığın büyüme ve kârlılık eğrisi son yıllarda biraz düştü. Türkiye’de nispeten büyük bir pazara sahip, teminatsız taksitli kredi işimiz olan destek kredilerinden bir örnek vereyim. 2013’te %27, 2014’te %15 ve 2015 yılında ise sadece %4 büyüdü. Tüketici kredilerinde üst sınırı belirlenmiş büyüme oranı eğrisini görmüş olduk. Bize göre, ileriye dönük baktığımızda bu, gelişim için çok daha sağlıklı, çok daha dengeli bir ortam. Daha sağlıklı ve daha dengeli bir ortam. Biraz önce söz ettiğim temel unsurlar bazında ileride yine iki basamaklı büyüme rakamları göreceğiz fakat bizi de memnun edecek çok daha sağlıklı seviyelerde.

< S – Handan Saygın >: Peki bireysel bankacılık açısından bu yeni faaliyet ortamında orta vadede ileriye dönük olarak nasıl bir normalleşmiş büyüme bekliyoruz?

< C – Onur Genç >: İleriye baktığımızda, söylediğim gibi temel veriler hala çok sağlam, örneğin önümüzdeki yıl bütçemiz -ve inanıyorum ki bütçemizi net bir şekilde tutturabileceğiz- tüketici kredilerinde %12 ila %15 arasında bir büyüme, servet yönetimi genelinde ve mevduatta ise %10 ila %12 arası bir büyüme yönünde. Bunu şüphesiz az önce söz ettiğim mevzuat ortamında değerlendirmek gerek; ama aynı zamanda önümüzdeki yıl için nispi olarak daha yüksek beklediğimiz faiz ortamı bağlamında da değerlendirmeliyiz. Faizler beklenenden düşük gerçekleşirse bu rakamlarda daha da artış görebiliriz.

< S – Handan Saygın >: Bireysel bankacılıkta aktif kalitesi bizim için ne derecede bir endişe oluşturmakta?

< C – Onur Genç >: Aktif kalitesi, herkesin en sevdiği konu. Esasında aktif kalitesiyle ilgili olarak nispeten iyimseriz. Bunun temel nedenlerinden biri, bunu nispeten daha iyi yönetmemize yardımcı olan bazı net koruyucu mekanizmaların sistemde olması. Örnek vermek gerekirse mesela Türkiye’de tüketicilere döviz cinsinden kredi verilmiyor. Mevzuata göre sadece Türk lirası cinsinden kredi kullanılabiliyorsunuz, bu da TL’nin büyük oranda değer kaybettiği geçen yıl bizim için son derece yararlı oldu. Örneğin konut kredilerinde çok açık ve zorunlu %75’lik bir KTO kredinin teminata oranı kuralı var. Yani 100 liralık bir ev almak istiyorsanız o yüz liranın 25’ini koymamız gerek. Kredi kartlarında geçerli net bir limit var; tüketicilerin kredi kartı limitlerinde net bir üst sınır var.

Hükümet açısından da bakıldığında bütün bankaların yasal açıdan ve mevzuat açısından, tüm bu riskleri yönetebilmeleri için bağımsız bir risk örgütleri olmalı. Dediğim gibi sistemde bazı net koruyucu mekanizmalar var. 2015 yılında takipteki kredi oranımız, kredi kartları hariç tüketici kredilerinde %3,5 civarında ve kredi kartı da %5,4 dolayında. Fakat bu %3,5’lik oranda, bu rakamda son iki yılda bir artış gördük. Bunun nedeni de Ocak 2014 tarihli yönetmelik. Destek kredilerinin azami vadesini 36 ayla sınırlayan yeni bir yönetmelik çıkarıldı. Bu yönetmelikten hemen önce bu süre beş yıldır; portföyümüzün ortalama vadesi 5 yıldır. Tüketiciler bir sabah uyandıklarında azami vadenin 60 aydan 36 aya düştüğünü gördüler. Önceki sorularda bahsettiğim yaş eğrisini düşündüğümüzde tüketicilerin çoğu, zamanı geldiğinde kredilerini yenilemek istediler. Yenileme zamanı geldiğinde de taksitlerin, yani aylık taksitlerin iki katına çıktığını gördüler. Bu durum pek çok müşterimiz için borç ödeme gücü açısından olmasa da likidite açısından sorun yarattı. Ne yazık ki son üç yılda çıkarılan yönetmeliklerin pek çoğu haklı temellere dayanıyordu, bu yönetmelik de iyi niyetlerle çıkarılmıştı. Fakat 60 aydan 36 aya inmesi çok kısa ve geçiş çok hızlı oldu; bu da likidite sorununu yarattı. O da takipteki kredi rakamlarımıza yansdı. Kendimizde düzeltmeler yaptık, skor kartlarımızı revize ettik vesaire. Fakat 2014 ve 2015 takipteki kredi oranlarımızda biraz fazla artış görmemizin sebebi bu. Ama artık iki yıl geçtikten sonra...

< S – Handan Saygın >: Takipteki kredilerde başlangıçta bir yığılma yaşandı yani?

< C – Onur Genç >: Evet, başlangıçtaki yığılma bu yüzden, uçurumun kenarına biraz yakın duran müşterilere, 60’tan 36’ya inmesi çok sert geldi ve ne yazık ki uçurumdan yuvarlandılar. Fakat demek istediğim şu ki bu iki yılı gördük ve son birkaç ayda da bu yönetmelik etkisinin getirdiği net dengelemenin biraz ortadan kalktığını görüyoruz. Başta da bahsettiğim koruyucu mekanizmalar nedeniyle aktif kalitesi için nispeten iyimserim.

< Handan Saygın >: Aynı zamanda asgari ödeme tutarlarında da artış oldu.

< C – Onur Genç >: Bununla ilgili karşılaştırmalı bir değerlendirme yaptık. Kredi kartlarında asgari ödeme oranı en az %30. %30 ile %40 arasında değişiyor. Eğer ekstreniz 100 lira ise en az %30'unu ödemek zorundasınız. Bu tüm dünyadaki en yüksek oran; dünyada ortalama %6 civarında. Son birkaç yıl içinde getirilmiş, tüketicileri bir miktar korumaya yönelik bariz koruyucu mekanizmalar var; fakat bunlar aynı zamanda tüketici kredilerindeki büyümeyi yönetme amacını da taşıyor.

< S – Handan Saygın >: Tüm bunlar kulağa çok güzel geliyor. Bütün bu bağlamda Garanti'nin geleceğe dönük bireysel bankacılık stratejilerini kısaca anlatabilir misiniz? Liderliğimizi nasıl sürdüreceğiz?

< C – Onur Genç >: Kendimizi nasıl farklılaştıracacağız? Garanti'den insanlarla da konuştuğumuzda görüyorum ki çok basit ve dolambaçsız bir temel stratejimiz var: bu ülkedeki en iyi bireysel hizmet bankası olmak. Siz de çok iyi bilirsiniz, büyük vaadimizi bir sloganla ifade ediyoruz. "Başka bir arzunuz?". Bu sloganın ardında yatan bir felsefe var; bu felsefe de arzunuzu yerine getirdik, sizin için başka ne yapabiliriz. Müşterinin beklentilerini aşacak, daha iyi bir hizmeti nasıl sunabiliriz. Bu bizim tüm hizmetlerimizi kapsayan ana tamamız; müşterilerin beklentilerinin ötesine geçerek bu ülkedeki en iyi bireysel hizmet bankası olacağız. Bu şemsiye temanın altında ise yatırım yapmakta olduğumuz ve ileride de yatırım yapmaya devam edeceğimiz, gelecekte bizi farklı kılacak olan üç iş stratejimiz var.

İlki, kanallarda mükemmellik ve dijital. Müşterinin olduğu her yerde olmak. Müşteri dijital kanalda. Size ülkemizin yaş eğrisinden bahsetmiştim. Müşteri neredeyse ona yakın olmak zorundayız, yanında olmak zorundayız. Bu, bütün kanallarda mükemmel olmamız demek: şubelerde, çağrı merkezinde ve diğerlerinde ama aynı zamanda dijitalde de. Dijitalin öneminden bahsetmiştim. Türkiye'de dijital kanallardan gerçekleştirilen işlemlerde %26 pazar payına sahibiz. Son on yıldır haklı olarak ve fazlasıyla bu kanala yatırım yaptık. Yapmaya da devam edeceğiz. Bu bir numaralı stratejimiz; kanallarda mükemmellik ve dijital.

İkincisi, müşterilerin günlük ödeme akışında olmak dediğimiz şey. Müşterinin ödeme akışındaysanız ana bankasıdır demektir ve bizim yapmaya çalıştığımız da bu. Bu yüzden maaş hesapları. Maaşını bizden alan 2,4 milyon müşterimiz var. Kredi kartları, otomatik fatura ödemeleri gibi bazı ödeme ürünlerine fazlasıyla önem veriyoruz. Tüm bunların amacı müşterilerimizin ödeme akışı içinde yer almak, bu da ikinci stratejimiz.

Üçüncüsü ise verimlilik ve çapraz satış. Son üç yıldır mevzuatla ilgili yaşadığımız güçlüklerden söz etmiştim. Bu nedenle daha verimli olmak, çapraz satışa daha fazla odaklanmak, müşteriyle olan müşteri arayüzümüzü optimize etmek zorundayız. Ama hepsinden önemlisi çapraz satışta çok çok iyi olmalıyız. Bu da üçüncüsü.

Tüm bunları başarmak için çok önemli iki yardımcı stratejimiz var, yine yalın net. Ama bu iki stratejiyi çok iyi uygulamalıyız. Birincisi teknoloji; teknolojik varlıklarımız müthiş. Kendimizi rakiplerden bu şekilde farklılaştırıyoruz. Teknolojiye ve dijital yetkinliklerimize çok yatırım yapıyoruz.

Bu birincisi; ikincisi de yetenek. Biz bir hizmet şirketiyiz. Garanti'de çalışan on dokuz bin kişi var. Biz en iyileri işe alıyoruz; onları en iyi şekilde yetiştiriyor ve müşterilerimiz için yetkinliklerimizi devreye alıyoruz. Yetenek havuzumuza yatırım yapmaya devam edeceğiz. Bu yardımcı stratejileri iyi bir şekilde yaparsak, iş stratejilerimizi iyi bir şekilde yürütürsek, Türkiye'deki en iyi müşteri hizmetleri bankası oluruz.

< Handan Saygın >: Tüm bunlar çok güzel. Bugün bizimle olduğunuz için çok teşekkür ederiz Onur Bey.

< C – Onur Genç >: Beni konuk ettiğiniz için ben teşekkür ederim. Keyifli bir sohbet oldu.

< Handan Saygın >: Bugün Garanti Bankası'nın hem tüm Bireysel Bankacılık dünyasından hem de Finansal Kurumlardan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Onur Genç'i misafir ettik.

Garanti Yatırımcı İlişkileri web sitesinden ve uygulamasından bizi takip etmeye devam edin. İyi günler.