



## SÖYLEŞİ: MAHMUT AKTEN, GMY, BİREYSEL BANKACILIK

### YATIRIMCI İLİŞKİLERİ

<Handan Saygin>: Hoş geldiniz sevgili arkadaşlar. Bugün Bireysel Bankacılık iş kolundan sorumlu Genel Müdür Yardımcımız Mahmut Akten ile birlikteyiz. Avrupa, ABD ve Türkiye’de olmak üzere, Bireysel Bankacılık alanında dünya çapında 20 yıllık derin bir tecrübeye sahip olan Mahmut Bey 6 yıldır Garanti ailesinin bir parçası. Mahmut Bey, bugün burada bizimle olmanızdan mutluluk duyuyoruz.

<Mahmut Akten>: Davet ettiğiniz için teşekkür ederim Handan Hanım.

<S - Handan Saygin>: İlk olarak Garanti Bankası’nın bireysel bankacılık alanındaki stratejik öncelikleri nelerdir diye sormak istiyorum. Önümüzdeki süreçte ne gibi güçlüklerle karşılaşabileceğini düşünüyorsunuz? Bu yıl ve yakın gelecek için bireysel bankacılık alanındaki temel inisiyatifler nelerdir?

<C – Mahmut Akten>: Teşekkür ediyorum Handan Hanım, güzel bir soruyla başlıyoruz. Bireysel bankacılık alanında bir yılı daha her zaman olduğu gibi güçlü bir şekilde tamamladık. Bu başarının sürdürülebilir olmasının altında yatan sebep, stratejimizin 3 temel yapı taşıdır. Birincisi: Müşteri önceliğimizdir. Biz insanlara hizmet veren insanlarız. Bu yüzden bizim için en önemli konuların başında müşteri memnuniyetini yüksek tutmak geliyor. İkincisi ise, içinde bulunduğumuz çağda, bireysel bankacılık dinamikleri açısından, geleceğe hazırlanmak adına dijitalleşme ve verimlilik çok önemli. Stratejimizin üçüncü temel yapı taşı ise, karlı bir şekilde büyümek için pazar payımızı korurken, sürdürülebilir bir büyüme sağlamaktır. Dilerseniz bu başlıkları biraz açalım.

Müşteri memnuniyeti ile başlayacak olursak, bizim için asıl önemli olan müşterilerin rakip bankalara kıyasla bankamız hakkında ne düşündüğüdür. Son iki yıldır, bağımsız bir şirket aracılığıyla tamamen gizli bir açık piyasa araştırması yürütüyoruz ve bu araştırma sonucuna göre iki yıl da üst üste 1. sıradayız ve başka detaylı bilgiler de elde ettik. Bu araştırmanın paralelinde, son iki yıldır müşterinin şubeden hizmet almasının hemen ardından en alt seviyeden başlayan bir Net Tavsiye Skoru çalışması gerçekleştiriyoruz. Aynı zamanda, bu skoru performans sistemimizin bir parçası haline getiriyoruz. Bu sayede, Genel Müdürlüğümüzün de doğrudan yönlendirmesi üzerine farkındalık yaratıyoruz. Ayrıca, müşteri memnuniyeti konusunda daha çok farkındalık yaratacak birçok etkinlik düzenliyoruz. Örneğin, Garanti Empati adını verdiğimiz yeni bir portal kurduk. Bu portalda, çalışanlar müşterilerle yaşadığı deneyimlerini paylaşıyor. Bu, üzerinde bir süredir çalıştığımız alanlar arasında birinci sırada. Bunun yanı sıra, stratejimizi ürün odaklı bir stratejiden müşteri odaklı bir stratejiye doğru değiştiriyoruz. Burada ifade etmek istediğim şu ki, yalnızca farkındalık yaratmak, açık piyasa Net Tavsiye Skoru oluşturmak güzel gelişmeler, ancak yetmez. Diğer taraftan baktığımızda, bireysel bankacılık alanında, performans yönetiminde ürünler hala ilk sırada geliyor. İşte biz bunu da değiştirmeye çalışıyoruz. Bunu yaparken, yalnızca müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik adımlar atmakla yetinmiyor, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve müşteriler için daha önemli olan ürünleri sunmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla, amacımız müşteri memnuniyetini artırmayı destekleyen ve sağlayan, daha az ürün odaklı ve daha çok müşteri odaklı bir performans yönetimi.

<S - Handan Saygin>: Mükemmel. Böylece müşteri penetrasyonu da artırılıyor, değil mi? Bu konuda başka ne söylemek istersiniz?

<C – Mahmut Akten>: Zorluklardan da bahsettiğinizi hatırlıyorum. Bildiğiniz gibi bireysel bankacılıkta her ülkede zorlu bir alan. Şu an her ülke farklı bir aşamada, ancak Türkiye’de önemli bir genç nüfus söz konusu ve halen müşterilerimizin çoğunluğunu nispeten genç nüfus, yani milenyum tipi müşteri dediğimiz kesim oluşturuyor. Ve bu kesime hizmet vermek gerçekten çok zor. Beklentileri çok yüksek, dijital dünyanın daha çok içindeler. Bu yüzden, müşteri memnuniyetine odaklanmak ve müşterilerin artan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilmek bütün bankalar için hem çok önemli hem de çok zor. Bunlar diğer verimlilik ve dijitalleşme alanlarında da çok önemli. Aslında birbiri ile bağlantılı alanlar. Bu yüzden, bildiğiniz gibi Türkiye’de profil de değişiyor.

<S - Handan Saygin>: Siz dijitalleşmeden bahsetmişken sormak istedim. İlerlemekte olan bir iç dijitalleşme ve bir de dış dijitalleşme söz konusu. Bu çerçevede bireysel bankacılığı nasıl konumlandırırsınız?

<C – Mahmut Akten>: Bu konuda rakip bankalardan çok ileride olduğumuza inanıyorum. Biliyorsunuz, bu yolculuk 20 yıl önce başladı. Türk bankacılık sektöründe lider bir banka olarak dijitalleşmemizin 20. yılını kutladık. Ancak son iki yıldır hem daha fazla güçlkle karşılaştık hem de daha fazla fırsat elde ettik. İki yıl önce, yapılan düzenlemelerle müşteriler ürün satışlarında ve işlemlerinde daha çok dijital kanallara teşvik edildi ve bu bir fırsat yaratırken aynı zamanda beklentiler de oluşturdu. Bu anlamda müşteri memnuniyeti açısından da dijitalleşmenin önemi büyük. Size aldığımız iki inisiyatiften bahsetmek istiyorum. Birincisi, faaliyetlerimizi sürdürürken, bütün işlemlerimizde be satışlarımızda dijitalleşme konusunda yatırım yapmaya devam ediyoruz. Burada dikkat çekmek istediğim nokta, örneğin bireysel bankacılıkta en önemli kitle ürünü bireysel ihtiyaç kredisi ve bugün bireysel ihtiyaç kredisi satışlarımızın üçte ikisi dijital kanallardan gerçekleşiyor. Bu elde ettiğimiz çarpıcı rakamlardan yalnızca birisi ve sürekli bu konuda yatırım yapmaya devam ediyoruz. Böylece süreci çok daha hızlı hale getiriyoruz. Dijitalleşmeyi, aynı zamanda iş modelimizi değiştirmek için bir fırsat olarak kullanıyoruz ve bu alanda da yatırım yapıyoruz. Bu konudaki çalışmalarımıza yeni başladık. Şubelerimizde müşterilerimize daha iyi, daha dijital ve daha hızlı hizmet verebilmenin yollarını arıyoruz. Bu amaçla hizmet modelimizi değiştirirken, aynı zamanda iPad’ler, daha çok dijital satış ve daha çok yüz yüze hizmet verme yapısıyla çalışan bağlılığını da artırmaya çalışıyoruz.

<S - Handan Saygin>: Çalışanların yetkilerini genişleterek, değil mi?

<C – Mahmut Akten>: Hem yetkilerini artırarak hem de bazı şubelerimizde bazı pilot çalışmalar gerçekleştirerek. Müşteri geribildirimleri de büyük ölçüde olumlu; çünkü hem işlemlerini daha hızlı gerçekleştirebiliyor hem de daha iyi bir hizmet alıyorlar. Bu yüzden, bu alan verimlilik, şubelerdeki rollerin yönetimi ve dijital kanallardan hizmet verme açısından bize çok yardımcı olacak.

<S - Handan Saygin>: Verimliliğin sürekli geliştirilmesinde kesinlikle katkı sağlayacaktır.

<C – Mahmut Akten>: Evet, kesinlikle. Bu alanda sürekli yatırım yapmamız gerekiyor. Örneğin, müşteri hesap açılışının dijital olarak gerçekleştirilmesi çok önemli. Bu her banka için çok zaman alan ve müşteri memnuniyetini de etkileyen bir konudur. Bankanızla ve temsilcinizle ilk tanıştıkları an. Müşteri hesap açılışını dijital olarak yaparsanız, işlemin hızı, e-posta ile verdiğiniz bilgiler ve tercih ettikleri kanalları kullanmanız, müşteri memnuniyetini artıracaktır. Örneğin, Türkiye’de e-ticaret alanında da yatırım yapıyoruz. Yalnızca kredi kartı ile değil aynı zamanda kredi yoluyla da e-ticaret yapmaya çalışıyoruz; e-ticaret yapanlar için de bu imkanları sunmak çok önemli ve e-ticaretin pazardaki payı da büyük oranda artıyor. Buradaki zorluk nedir diye soracak olursanız, sürecin kendisi çok zorlu. Dijitalleşme de her alan gibi yaygınlaşan bir hizmet modeli. Ama eğer rakiplerimizden ileride olursak, daha iyi hizmet verirsek ve bunu mobil şubemizde de gözlemleyebilirsek, müşterilerimizin bankamızı tercih etmeye devam edeceğine inanıyorum.

<S - Handan Saygin>: Doğru. Bu yeni hizmet modeliyle, aslında müşteri ilişkilerini iyileştirmeye yardımcı oluyorsunuz.

<C – Mahmut Akten>: Kesinlikle. İlişkileri derinleştiriyoruz.

<S - Handan Saygin>: Bir taraftan yaygınlaşma söz konusu, bir taraftan da müşteri ilişkilerinin etkin bir şekilde sürdürülmesi çok önemli. İlişkilerin derinleştirilmesinde kesinlikle faydalı.

Müşteri, aktif bir dijital kanal kullanıcısıysa kesinlikle büyük bir fark görüyoruz. Dijital kanalı aktif kullanan müşterilerde müşteri kayıp oranımız büyük ölçüde daha düşük ve genel memnuniyet ve çapraz satışlar ise daha yüksek.

<S - Handan Saygin>: Çapraz satışlar hakkında neler söylemek istersiniz?

<C – Mahmut Akten>: Türkiye’de çapraz satışları bütün kanallardan gerçekleştirebilen belki de tek bankayız diyebilirim. Dolayısıyla, bir müşteri çağrı merkezimiz, internet sitemiz, internet şubesi ya da mobil şube olsun, herhangi bir kanaldan işlemini gerçekleştirir ya da ürününü alır. Bu da yatırım yaptığımız alanlardan biri.

<S - Handan Saygin>: Gerçekten harika. Dijitalleşme kısmı çok net ve yolunda ilerliyor. Peki ya üçüncü yapı taşı? Karlı büyüme stratejisinden bahsetmişsiniz. Eminim yatırımcılarımız bu konuyu severek dinleyecektir.

<C – Mahmut Akten>: Evet. Bu da önemli bir zorlu alan. Çünkü müşteri kredilendirmede %22’ye yakın pazar payımızla özel bankalar arasında 1. sıradayız. Hedefimiz ise karlı bir şekilde büyürken bu pazar payımızı da korumak. Bu yüzden, müşteri ilişkilerinin derinleştirilmesi önemli bir husus ancak esasında ürünleri tek tek ele alacak olursak, yenilik yaratmaya ve piyasadaki diğer oyuncularının önüne geçmeye de çalışıyoruz. Bunu sağladığımız sürece, büyürken pazar payımızı da koruyacağımızı düşünüyorum. İfade etmek istediğim, örneğin, kredi kartını ele alalım. Kredi kartı alanında eskiden olduğumuzdan daha da güçlüyüz. Miles & Smiles programı ile, ülkedeki uçuş kartı programları arasında ilk sıradayız. Ölçeğimiz ve diğer sebepler sayesinde, müşterilerimize diğer bankalarla kıyasladığımızda aynı tutara iki kat daha fazla uçuş sağlıyoruz. Kredi kartı müşterilerimize değer sağladığımız ürünlerden yalnızca bir tanesi. Kitle segmentler için Bonus programından bahsetmiyorum bile. Bu programda, müşteri firmalarımızın sayısı ve yaptığımız kurulumların sayısı bakımından, rakip bankalardan çok çok daha iyiyiz.

<S - Handan Saygin>: 10 diğer bankaya da kullanım lisansı verdik, değil mi?

MA: Evet. Temel sebeplerden biri bu. Ama diğer ürünler de etkili. Örneğin maaş ödemeleri önemli bir etken ve kesinlikle göz önünde bulundurmamız gerekir. Maaş ödemeleri, çapraz satışlar sayesinde KOBİ, ticari ve kurumsal iş kollarımıza da katkı sağlıyor ve müşteriyle ilişkilerini güçlendiriyor. Dolayısıyla, emekli maaşı müşterilerini hesaba katmazsak, maaş müşterileri bakımından lider ve birinci bankayız ve bu ilişki de müşterilerimizin penetrasyonunu daha da artırıyor.

<S - Handan Saygin>: Maaş ödemeleri vadesiz mevduatların ana kaynağı, değil mi? Elde edilen nihai sonuca katkı sağladığı kesin.

<C – Mahmut Akten>: Bu ilişkinin ve diğer iş kollarının bizim aracılığımızla yaptığı çapraz satışların önemi büyük. Örneğin, bireysel ihtiyaç kredilerinde dijitalleşmeden bahsetmiştim. Bütün ürünlere baktığınızda da, pazar payı açısından ya 1. ya da 2. sırada yer alıyoruz ve tüketici kredilerinde de 1. sıradayız. Bu başarıyı elde ederken, müşterilerimizi yakından tanımaya çalışıyoruz. Yani müşterilerimizin yaşam yolculuklarını inceliyoruz. “Big data” son günlerde herkesin konuştuğu güzel bir terim; ancak biz, müşterilerimizi anlamak, daha iyi tanımak, örneğin tüketici kredilerinde müşteri müşterilerimize maksimum faydayı sağlamak için veri alanında yatırımlar yapıyoruz. Müşterilerimize, ön onaylı krediler ve diğer ürünler sunarak gerçekten doğru zamanlama ile yaklaşıyoruz. Bu çok

önemli. Alacakları bir sonraki ürün ne olabilir? Bu konuda sadece dijital alanda değil, şubelerde de çok yatırım yaptık. Bir sonraki ürünleri ne olacak? Bu konuyu, performans yönetimine de dahil ettik. Dolayısıyla, bu bakımdan, son 6 yıla baktığımızda pazar payımızı artırırken kar marjımızı da iyileştiriyoruz. Ve işimizi doğru yaptığımızı, müşterilerimizde bıraktığımız izlenimden görebileceğimizi düşünüyorum.

HS: Toparlamak gerekirse, vardığımız bu sonucun temelinde eminim ki müşteri memnuniyeti yatıyordu. Garanti Bireysel Bankacılık ekibi olarak en yüksek Net Tavsiye Skorunu elde ettiniz. Dilerseniz bu konudaki görüşlerinize konuyu toparlayalım.

<C – Mahmut Akten>: Tabii. Stratejimiz müşteri tabanımızı genişletmek, ve bunun altında ise karlı büyüme, verimlilik ve diğer her şey yer alıyor. Biz bunu her bankadan daha iyi yapabiliriz. Ama ölçeğimizi ve müşteri tabanımızı genişletiyorsak, örneğin bireysel bankacılık segmentinde 13 milyon müşterimiz var, müşteri memnuniyeti de büyük önem taşıyor; çünkü bankacılık sektöründe müşteri kayıp oranı diğer sektörlerle kıyasla çok yüksek. Dediğim gibi, bunu göz önünde bulunduracak olursak, açık piyasa Net Tavsiye Skoru bize çok detaylı bilgiler sağlıyor: müşterilerimiz hangi kanalı seviyor, rakiplerimize kıyasla bizim en çok hangi özelliklerimizi daha iyi buluyor ve eksiklerimiz neler. Bu birinci girdimiz. İkinci girdimiz ise şubelerimizde gerçekleştirdiğimiz taban NTS çalışması. Bu çalışma da bize çok bilgi sağlıyor, yalnızca bize değil şube müdürüne ve müşteri danışmanına da. Böylece müşterilerin kendilerini nasıl bulduğunu anlıyorlar. Taban NTS çalışmamızda, müşterilerimize ürünler hakkında yeterli bilgi verip vermediğimizi de görmüş oluyoruz ve burada şeffaflık gerçekten çok önemli. Örneğin çok değerli bir ürün olan kredi kartını sunuyoruz. Eğer müşteriden kredi kartı ücreti alıyorsak, öncelikle bu konuda müşteriye karşı şeffaf olmalıyız. Günümüzde müşterilerimizin güvenini kazanmak gerçekten çok önemli ve yatırım yapılması gereken bir konu. “Big Data” konusu önemli vs. ancak bunun da ötesinde süreçlerimizde asıl temel aldığımız şey, her üç ayda bir Genel Müdürümüzle dahi bir araya gelerek, süreçlerimizde neyi eksik yapıyoruz, neyi daha iyi yapabiliriz, müşteri şikayetleri hangi noktalarda yoğunlaşıyor bunları tartışıyoruz ve önemli gördüğümüz bütün ürünleri baştan sona inceliyor, zorlukları belirliyor ve teknolojiye ya da eksik olduğumuz, düzeltmemiz gereken alanlara daha fazla nasıl yatırım yapabiliriz bunun yolunu arıyoruz. Sorunlu alanlar teknoloji kaynaklı da olmayabilir ve hatta sürecin kendisi de sorunlu olabilir; ancak biz nasıl iyileştirebiliriz buna bakıyoruz. Bütün bunları yapmak zorundayız, yani müşterilerimizi hem şube düzeyinde, hem mikro düzeyde hem de makro düzeyde dinlemeli, süreçlerimizde müşteri memnuniyetine yatırım yapmalıyız. Dolayısıyla, bunları yapmaya devam edersek, bu başarıyı da sürdürebileceğimize inanıyorum.

<S - Handan Saygin>: Ufkumuzu genişleten bu bilgiler için teşekkür ediyoruz, hepsi çok faydalıydı. Bize vakit ayırdığınız için çok teşekkürler.

<C – Mahmut Akten>: Davetiniz için ben teşekkür ederim Handan Hanım.

<S - Handan Saygin>: Bugün, Türkiye'nin en iyi bireysel bankacılık lideri Mahmut Akten'i konuk etmek bizim için büyük zevkti. [garantiinvestorrelations.com](http://garantiinvestorrelations.com) ve Yatırımcı İlişkileri uygulamalarımızdan bizi takip edebilirsiniz. İyi günler diliyorum.