Duayen Bankacı Bülent Şenver:

"BANKALARIN, TEKNOLOJİ YATIRIMI YAPARKEN HATA YAPMA LÜKSLERİ YOK."

Başta telefon bankacılığı olmak üzere sektörde birçok ilke imza atan, bu yönüyle gerek bankacılık gerekse çağrı merkezleri için sembol isimler arasında yer alan duayen Bankacı ve Türklider Merkezi Kurucu Başkanı Bülent Şenver, değerli tecrübelerini Call Center Life ile paylaştı.

Bankacılık ve finans alanındaki farklı görevlerin ardından, 1987- 1993 yılları arasında Genel Müdürlüğünü üstlendiği Pamukbank'ta bireysel bankacılık ile elekronik bankacılık konularında yenilikçi, yaratıcı ve modern bankacılık uygulamaları gerçekleştiren Şenver, bugün ise deneyimlerini gençlerle paylaşarak onların gelişim sürecine katkıda bulunmak üzere birçok projeye hayat vermeye devam ediyor.

Bülent Şenver ile, sayfalarımıza sığdıramadığımız ve her biri Türk bankacılık sektörünün gelişim sürecine dair önemli anekdotları barındıran röportajımızda, bankacılığın dününü ve bugününü konuştuk.

Bankacılık konusunda Türkiye'de ilklere imza attınız ve günümüze kadar gelen birçok uygulamaya öncülük ettiniz. Bu çalışmalardan bahseder misiniz?

Banka genel müdürü olarak görev yaptığım yıllarda Türkiye'de "Bireysel Bankacılık" yeni başlıyordu. Türk toplumunun "Kredi Kartı" ve "ATM Makinaları" ile yeni tanıştığı yıllardı. "Bireysel Bankacılık" konusunda Türkiye'de birçok ilklere imza atma şansım oldu. Bazılarını sizlerle paylaşayım.

Türkiye'de ilk "Resimli Kredi Kartı" uygulaması

Banka kartlarının Türkiye'de ilk çıktığı yıllarda kart sahibi alışveriş yaptıktan sonra kasada ödeme için kartını verdiğinde ayrıca bir de makbuz (slip) imzalamak zorundaydı.

O tarihte POS denilen elektronik makineler kasalarda yoktu. Kart şifresi de yoktu. Kasiyer makbuzdaki imza ile kart arkasındaki müşterinin imzasını kontrol ederdi. Daha sonra da güvenli olsun diye müşteriden bir de kimlik göstermesini talep ederdi. Kimlikteki fotoğraf ile müşterinin aynı kişi olup olmadığını kontrol ederdi. Müşterinin bazen kimliği yanında olmaz,

kasiyer ile münakaşa başlardı. Bu kontroller de uzun sürdüğünden müşteriler kartla ödeme yaparken kasa önünde epey eziyet çekerdi.

Bizim bankanın kartına sahip olan müşterimiz bu eziyeti çekmesin istedim.

"Bizim kartımız kasalarda aynı zamanda kimlik kartı yerine geçsin. Kredi kartımızın üzerine müşterimizin fotoğrafını koyalım" dedim.

Genel müdür yardımcımız; "Böyle bir teknoloji yok ki! Hem Visa ve Master Card şirketleri bize bunun için izin vermez" dediğinde;

"Zoru başarmak bizim işimiz. Uğraşırsak başarırız" dedim.

Uğraştık. Hem de çok uğraştık.

Ben İsviçre'ye gidip bir makine imalat şirketi buldum. Bizim için kredi kartı üzerine müşteri fotoğrafını koyacak özel bir makine imal ettirdik. İsviçreli şirkete sözleşme imzalattım. Bu makinayı beş yıl boyunca başka bir Türk bankasına yapmayacağı garantisi aldım. Visa ve Master Card şirketlerine her yıl belirli sayıda yeni kart verme taahhüdü vererek bu işe ikna ettik. Resimli kredi kartı yapmamıza onay verdiler.

Türkiye'nin ilk resimli kredi kartı uygulamasını başlattık. Diğer banka müşterileri kasalarda kuyruklarda eziyet çekerken bizim bankanın kartını taşıyanlar ödemelerini süratle yapıp işlemlerini tamamladılar.

Akıl ettik. Uğraştık. Başardık.

Türkiye'nin ilk "Taraftar Banka Kartı"

ATM ve kredi kartlarının Türkiye'ye ilk girdiği yıllarda bu konuda ciddi yatırımlar yapan sadece üç banka vardı. Birisi de benim genel müdürü olduğum bankaydı. ATM ve kart projemizi BANK24 adıyla başlatmıştık. Yeni müşteriler kazanmak için uğraşıyorduk. Gençleri bankamızın müşterisi yapmak için aklıma bir fikir gelmişti.

Türkiye'de futbola ilgi çoktu. Gençlerin çoğu bir futbol takımını tutuyordu ve destekliyordu. Taraftarlar için BANK24 kartı yapalım dedim. "Gönül Üyesi Kartı" adıyla dört büyük futbol kulübü için BANK24 kartını ürettik. Her takım için ürettiğimiz kartın ön yüzüne o takımın çubuklu forma renklerini bastırdık.

Beşiktaş Kulübü başkanı Süleyman Seba, Fenerbahçe başkanı Metin Aşık, Galatasaray başkanı Alp Yalman ve Trabzonspor kulübü başkanı Mehmet Ali Yılmaz ile ayrı ayrı birçok toplantı yaptım. Onları "Gönül Üyesi Kartı" çıkartmak için ikna etmem gerekiyordu. Kolay olmadı. Çok uğraştım.

Sıra kartın üstüne son kullanma tarihi yazmaya geldiğinde genel müdür yardımcımız bana sordu;

"Bülent Bey taraftar kartları üzerine son kullanma tarihi olarak bir yıl sonrasının mı yoksa iki yıl sonrasının mı tarihini yazalım?"

Biraz düşündüm. Kulübünü gönülden destekleyen taraftarın kartının üzerindeki

son kullanma tarihi yerine yazılması uygun olacak bir cevap aklıma geldi; "Ömür Boyu" yazın dedim.

Diğer bankaların ücretsiz vermek zorunda olduğu kartları biz taraftar kartı yapıp 20 TL'den sattık. 10TL'sini kulübe verdik. Kulüpler ilave gelir, bankamız yeni müşteriler kazandı.

Brezilya'nın ve dünyanın efsane futbolcusu Pele'yi Türkiye'ye getirdik. İnönü Stadyumunda taraftar kartın tanıtım ve lansman toplantısını yaptık. Maçın başlama vuruşunu Pele'ye yaptırdık.

Türkiye'nin ilk "Banka Çağrı Merkezi"

O yıllarda bugünkü gibi 24 saat 365 gün bankacılık yapmak mümkün değildi. Teknoloji buna uygun değildi. Banka şubeleri akşam 17:30'da müşteri hizmetlerine kapanırdı. Şubeler kapandıktan sonra müşterilerimize hizmet vermek için Türkiye'nin ilk banka çağrı merkezini kurduk.

Müşteriler banka çağrı merkezinin ne olduğunu bilmiyordu. Başka hiçbir bankada böyle bir uygulama yoktu. İlk olmanın heyecanını yaşıyorduk. Türkiye'de bu işi yapabilecek yazılımı yaptırmak mümkün değildi. Özel yazılım yapmak için bir uzmanı Amerika'ya gönderdik.

ALO24 adıyla başlattığımız ilk banka çağrı merkezi için 288 24 24 diye PTT'den özel bir numara tahsisi aldık. Televizyon reklamları yapmaya başladık.

O gece telefonlarımız kilitlenmişti. Arayan arayana. Çoğu arayan müşteri ile çağrı merkezi personeli arasında aşağıdaki gibi bir konuşma gerçekleşmişti.

Banka personeli; "ALO24, size nasıl yardımcı olabilirim?"

Müşteri; "Bilmem!"

Banka personeli; "Efendim bizi siz aradınız. Niçin aramıştınız?"

Müşteri; "Reklamlarınızı televizyonda gördüm. Bakayım kontrol edeyim gece yarısı orada mısınız diye aradım."

Türkiye'nin ilk banka çağrı merkezini böylece kurmuş olduk. Müşteriler memnun oldu. Bankamızın itibarı ve müşteri sayısı arttı.

Türkiye'nin ilk "Telefonla Milli Piyango Bileti"

Bireysel müşterilerimizi arttırmak için onlara hiçbir bankanın sunmadığı yeni hizmetleri sunmak için projeler yaratıyorduk. ALO24 çağrı merkezimizi kullanarak kolayca Milli Piyango bileti almayı sağlayacak Türkiye'de bir ilk uygulamayı daha başlattık.

Bu yeni uygulama ile hem çağrı merkezimizin kullanımını hem de komisyon gelirlerimizi arttırmış olduk.

Genel müdür yardımcımızı arayıp;

"Ali Bey, Türkiye'de telefonla milli piyango bileti alınabilecek bir uygulama başlatalım." Dediğimde Ali Bey ve ekibi çok heyecanlanmıştı. Hemen özel bir ekip kuruldu ve yazılım çalışmaları başladı.

IVR (interactive voice response) ile çalışan, bilgisayarın konuştuğu ve müşteriyi yönlendirdiği bir yazılımı banka içinde yaptırdık.

O yıl Dünya Milli Piyango İdareleri kongresi Türkiye'de yapıldı. Milli Piyango İdaresi Başkanı beni kongreye konuşmacı olarak davet etti. Bu inanılmaz uygulamayı dünyaya anlatmamı istedi.

Antalya'ya gittim. Sıra bana geldiğinde sahneye çıktım. Salonda dünyanın çeşitli ülkelerinden gelmiş Milli Piyango İdarelerinin yüzlerce yöneticisi vardı. Kürsüye yaklaştım. Susup salondakilere bakmaya başladım. Salonda ses kesildi. Çıt çıkmıyordu. Herkes benim ne söyleyeceğimi merakla bekliyordu. Yaklaşık iki dakika sessizlikten sonra İngilizce olarak ilk cümlemi söyledim;

"Bugün bizim için çok önemli bir gün. Şimdi size sadece Türkiye'de değil, dünyada bir ilk olan milli piyango uygulamasını göstereceğim."

Kürsüye konulmuş olan telefonun ahizesine kaldırdım. Telefonun sesi salondaki hoparlörlere bağlanmıştı. Çevir sesi tüm salonda kulakları çınlatmaya başladı.

Hemen numarayı çevirdim. 288 24 24. Karşıdan gelecek cevabı beklemeye başladım. Telefon açılınca karşıdan gelen ses salonu doldurdu.

"ALO24'e hoş geldiniz. Milli Piyango bileti almak için lütfen 1'i tuşlayın"

İnsan değildi konuşan. Karşıdaki bizim bilgisayar konuşuyordu. Kongre tercümanı da bilgisayardan gelen cevapları İngilizceye tercüme ederek salondakilerin olan biteni anlamalarını sağlıyordu.

Ben 1'i tuşladım.

Bilgisayardan şu komut duyuldu;

"Tam bilet için 1, yarım için 2, çeyrek için 3'ü tuşlayın"

Ben 3'ü tuşladım.

Bilgisayardan bu sefer şu uyarı geldi;

"Kaç adet çeyrek bilet almak istediğinizi tuşlayın"

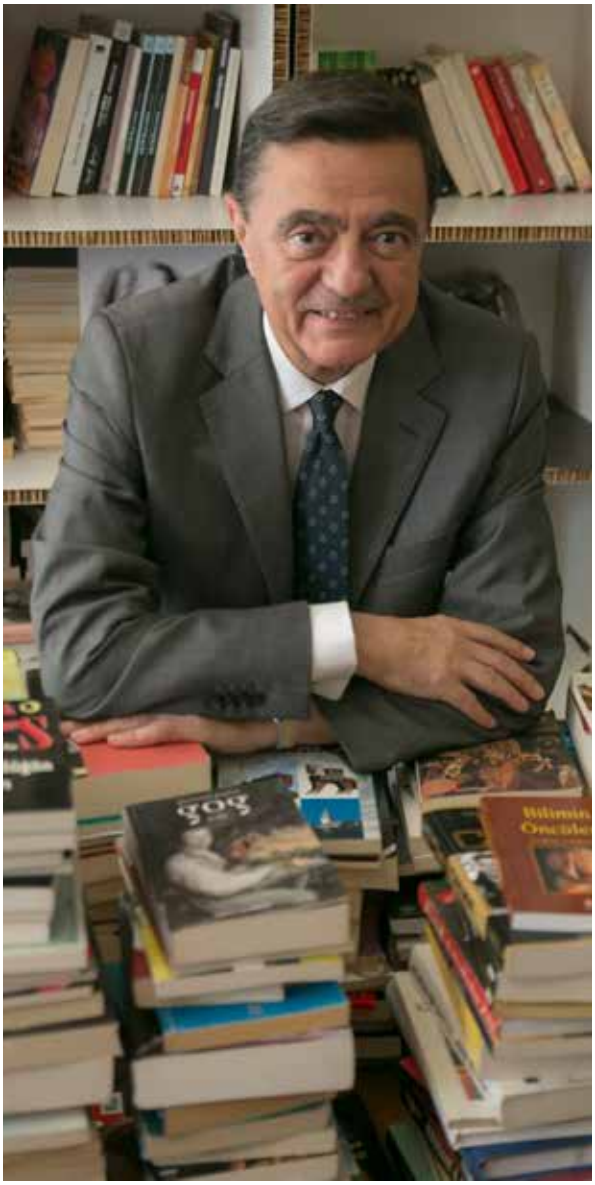
Ben 1'i tuşladım.

Bilgisayar;

"Bir adet çeyrek bilet almak istediniz. Lütfen bekleyin. Biletinizi çekiyorum. Kalem kağıdınızı hazırlayın birazdan biletinizin numarasını okuyacağım"

Ve benim için çekilen biletin numarası hoparlörde duyuldu.

Salona baktığımda hayretler içinde yaptıklarımı seyreden yabancı katılımcıları görüyordum. Bilgisayardan cevaplar geldikçe gözleri daha da açılıyor, gerçek değil herhalde diyerek birbirlerine bakıyorlardı. Bilgisayarın son cümlesi duyulduğunda salondaki katılımcılar beni ayakta alkışlamaya başladılar.



"Şimdiye kadar ihtiyaç sahiplerine 302 bin kitap ilettik."

Türkiye yeteri kadar kitap okumuyor. OECD'nin ve IPSOS araştırma şirketinin yaptığı araştırmalara göre:

- Kitap Okuma yeterliliği konusunda 65 ülke arasında 42. sıradayız.
- Çocuklarımız kitap okuma becerisi konusunda 35 ülke arasında 28. sırada.
- Okullarımızın yüzde 70'inde kütüphane yok.
- Toplumun yüzde 39'u hiç kitap okumuyorum diyor.
- Okuduğunu anlamak konusunda 70 ülke arasında sonlarda 52. sıradayız.
- Çocuklarına kitap hediye eden ülkeler arasında 180 ülkede sonlarda 140. sıradayız.
- Her 3 öğretmenimizin sadece bir tanesi düzenli kitap okuyor.
- Toplumda her 100 kişiden sadece dördü düzenli kitap okuyor.
- Türk halkı ihtiyaç maddelerini sıralamış. Kitap 235. Sırada yer almış.

İşte bu durumu düzeltmek için "Herkese Kitap Vakfını" kurmaya karar verdim. Herkese Kitap Vakfı'nın amacı kitap okumayı sevdirmek, yaygınlaştırmak ve ihtiyaç sahiplerine kitap iletmek. Şimdiye kadar ihtiyaç sahiplerine 302 bin kitap ilettik. Büyük alışveriş merkezlerine "Kitapcan Kitap Bağış Kumbaraları" koyduk. Bu kumbaralara bırakılan kitapları ihtiyaç sahiplerine gönderiyoruz. Her yıl Nisan ayının üçüncü pazar gününü "Kitap Hediye Günü" ilan ettik. Yılda bir kez insanların birbirine kitap hediye ederek kitap okumayı sevdirmek ve yaygınlaştırmaya katkı sağlamalarını istedik.

Kahve molasında etrafımı yabancı katılımcılar sardı. Her biri bir soru soruyordu. Bu gösteri hem benim, hem Milli Piyango İdaresi Başkanının hem de çalışanlarının göğsünü kabartmıştı.

Biz yaparsak işte böylesini yaparız dercesine konferans boyunca göğsümüzü gere gere yabancı misafirlerle sohbet ettik.

Türkiye'nin ilk "Market Kartı" Migros Kart

Kredi kartlarının çok yeni olduğu yıllardı. İnsanların çoğu alışverişlerini nakit ile yapıyordu. Kart sahibi az olduğundan dükkanların çoğunda kartlı alışveriş yoktu. Bazı dükkanlar da bankalara komisyon vermek istemediklerinden kartlı ödemeyi kabul etmiyordu.

Migros Genel Müdürü Bülent Özaydınlı'nın ziyaretine gittim.

"Müşterileriniz mağazalarınızdan karpuz aldığında ödemesini nasıl yapıyor" diye sordum.

"Nakit ile" cevabını verdi.

"Kartla karpuz alma dönemini başlatalım mı?" diye sordum. Şaşırdı.

"Nasıl olacak?" diye sordu.

"Migros Kart adıyla bankamız sizin için bir kart çıkartsın. Siz de bu kartı müşterilerinize verin. Migros mağazalarında kasada bu kart ile ödeme yapsınlar."

Kart operasyonunun detaylarını anlattım. Fikri beğendi ve kabul etti. Türkiye'nin ilk "Mağaza Banka Kartını" çıkarttık.

Kart tanıtımını bir Migros mağazasında Bülent Özaydınlı ile birlikte yaptık. Etrafa asılmış kocaman afişleri hatırlıyorum. Üzerinde kocaman bir karpuz resmi vardı. Altında "Kartla Karpuz Alma Dönemi Başlıyor" yazıyordu.

Ertesi hafta Koç Holding'de rahmetli Vehbi Koç beyin ziyaretine gittim. Koçbank'ın sahibi olmasına rağmen Migros Kart uygulamasını bankamız ile yapmayı kabul ettikleri için kendisine teşekkür ettim.

Bugün bankacılık konusunda sizi en çok heyecanlandıran teknolojik gelişmeler neler? Türk bankalarının teknolojiye entegrasyon yeteneğini nasıl değerlendiriyorsunuz.

Türk bankaları teknolojiye önemli yatırımlar yaptı. Eskiden bankacılıkta kar marjları yüksekken teknolojiye yapılan yanlış yatırımlar tolere edilebiliyordu. Şimdi bankacılıkta kar marjları düştü. İleride daha da düşecek. Bu nedenle artık bankaların teknoloji yatırımı yaparken hata yapma lüksleri yok. Doğru karar vermek zorundalar. Doğru karar vermek için ön araştırma yapmak, teknoloji gelişmelerini yakından takip etmeleri gerekiyor. Bugün bankacılık konusunda bizim dönemimizde olduğu kadar kolay yaratıcılık yapmak ve yeni ürünler geliştirmek mümkün olmuyor.

Yabancı bankacılar Türkiye'ye geldiğinde bizim bankaların teknolojiyi nasıl kullandıklarını görünce şaşırıyor. Onların yapamadıklarını biz yapıyoruz. Onların akıllarına gelmeyen uygulamaları biz kullanıyoruz.

Ancak, Türk bankalarının birer birer yabancı bankaların eline geçmesiyle birlikte bankalarımızın teknolojideki yenilikçi ve yaratıcı kabiliyetleri törpülenmeye başladı. Zira yabancı ortaklar yapılacak yeniliklerin ve teknoloji yatırımlarının uluslararası standartlara uymasını istiyor. Durum böyle olunca da yenilik ve yaratıcılık yapmak zorlaşıyor.

Bankacılık konusunda beni en çok heyecanlandıran üç konu var. Birincisi ödeme sistemlerinde "Blockchain" teknolojisinin bankalar tarafından kullanılmaya başladığını görebilmek.

İkincisi ise ödeme sistemlerinde bankaların plastik kart kullanımına son vermelerini görmek. Mobil cihazlarla veya giyilebilen teknolojilerle bankacılık işlemlerinin

yapılabildiği dönemi yaşamak istiyorum. Hatta insan vücudunun uygun bir yerine deri altına yerleştirilmiş bir chip aracılığı ile finansal ihtiyaçların tümünün yapılabildiği bir dönemi hayal ediyorum.

Üçüncüsü de bir banka müşterisinin tanınabilmesi için bankaların şifre, kullanıcı adı, annenizin kızlık soyadının ikinci ve üçüncü harfi, telefonunuza gelen tek işlemlik şifre gibi uygulamaların son bulduğu, bunların yerine insanların biometrik özelliklerini algılayan ve tanıyan bir algoritmanın oluşturulduğu ve kullandığı yılları hayal ediyorum.

Türkiye'deki bankacılık sektörünün gelişim sürecini bizzat gözlemlemiş bir yönetici olarak, sektörün son 30 yıldaki değişimlerini artılarıyla ve eksileriyle nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türk bankacılık sisteminde son 30 yılda meydana gelmiş değişimin önemli artılarını şöyle özetleyebiliriz. Bankaların sermaye yapısı güçlendi. Verimsiz bankalar sistemden çekildi. Banka denetim ve gözetim sistemi güçlendirildi. Bankaların likidite riskini rahatlatacak piyasalar oluşturuldu. Uluslararası bankacılık kurallarına uyum gerçekleştirildi. Bankalarda risk yönetimi modelleri ve uygulamaları geliştirildi. Gereksiz operasyon maliyetlerini azaltıcı tedbirler alındı. Sermaye ve para piyasaları sistemi geliştirildi, ürünleri çeşitlendirildi ve ATM paylaşımı, ortak POS gibi bankaların birbirleriyle iş birliği uygulamaları başladı

Eksiler ise; Ulusal bankalar yabancıların eline geçti. Yerli tasarrufların yurt dışına kredi olarak verilmesi kolaylaştı. Büyük kredi uygulaması ile kredi riski arttı. Kredi kartlarına taksit uygulaması bireysel kredi riskini arttırdı. Bankacılık kar marjları düştü, maliyetler aynı süratte düşmedi. Merkez Bankası kararlarına siyasi müdahale finansal güven ve itibarı zedeledi. Siyasi otoritenin bankacılık sektörünün ürün ve hizmet fiyatlamasına müdahale etmesi, kamu bankalarının büyük krediler için kullanılması, devlet garantisi ile kredi verme uygulamasının bankaların kredi risk yönetimi disiplinini bozması ve dövize endeksli ekonomi modelinin bankaların döviz riskini arttırması da diğer eksiler arasında.

Deneyimlerinizi genç yöneticilerle paylaşmak için ne gibi çalışmalarınız var? Deneyimlerimi genç yöneticiler ile paylaşabilmek için öncelikle üniversitelerde lisans ve lisansüstü dersleri veriyorum. Ayrıca tecrübelerimi ve deneyimlerimi gençler ile paylaşmak için www.turklider.org adıyla bir platform oluşturdum. Bu sitede ben ve birçok iş adamımız tecrübelerini ve deneyimlerini paylaşıyor.

"Banka Bilanço Analizi", "Kulağınıza Küpe Olsun", "Gençlere Mektup" ve "Başarı Hapı Başardın" isimli kitapları gençler için yazdım.

Ayrıca gençler için televizyonlarda programlar da yaptım. Habertürk kanalında "Kulağınıza Küpe Olsun" programını, Skyturk televizyonunda "Turklider" programını ve Expochannel televizonunda da "Bülent Şenver'in Odası" televizyon programlarını yaptım. Bu televizyon programlarımı şimdi https://vimeo.com/turklider/videos sayfasında gençlerle paylaşıyorum.

Çağrı Merkezi sektörü hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Sektörün gelişim sürecini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yaşam giderek zorlaşıyor. Büyük şehirlerde insanlar kendilerine zaman ayırabilmek için her işi kolay, pratik ve kısa sürede yapmak istiyor. Çağrı merkezleri insanların hayatını kolaylaştıran bir hizmet yöntemi. İnsan yaşamında zaman önemini arttırdıkça çağrı merkezlerine duyulan ihtiyaç da artacaktır.

Çağrı merkezlerinde insan ağırlıklı hizmet, yerini digital ağırlıklı hizmetlere bırakacaktır. Yapay zeka uygulamaları çağrı merkezlerinde kullanılmaya başlanacaktır. İleride çağrı merkezlerinde çalışan personelin yerine robotlar kullanılacaktır.

İleride çağrı merkezlerinde "Biri tuşlayın", "İkiyi tuşlayın" dönemi kapanacaktır. İnsanlar bir çağrı merkezini aradıklarında sanki canlı bir operatör ile konuşuyormuş gibi bilgisayarla konuşup isteklerini söyleyebilecektir. Bilgisayar da söyleneni anlayıp müşterinin isteklerini yapabilecek, onunla tıpkı bir insan gibi konuşacaktır.

Çağrı merkezleri yok olmayacak, yapay zeka ve robotların hizmet verdiği düşük maliyetli hizmet merkezleri olarak faydalı işler yapmaya devam edecektir.