

# Türkiye'deki KOBİ'lere Finansal Olmayan Kapsamlı Hizmetler Sağlama: Banka ve Müşterileri İçin Başarı Öyküsü

## Türk Ekonomi Bankası (TEB)

VAKA ÇALIŞMASI



**TEB**

FUNDED BY



**IFC**

**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group

IFC'nin güvenilir olduğunu düşündüğü kaynaklara dayanan bu bilgilerin doğruluğu garanti edilmemektedir ve eksiksiz olduğu iddiasında bulunulmamaktadır. Bu bilgiler, dolaylı ya da dolaysız olarak, herhangi bir yatırım tavsiyesi içerdiği şeklinde yorumlanmamalıdır ve IFC, 1940 tarihli ABD Yatırım Danışmanları Kanunu kapsamında tescil edilmemiştir.

Bu bilgiler, IFC tarafından veya IFC adına belirtilen herhangi bir işletmenin satın alınması veya satılması açısından bir teklif teşkil etmemektedir veya bir yatırım tavsiyesi olarak algılanmamalıdır.

Bu yayında belirtilen isimler ve coğrafi adlar sadece okuyucuya kolaylık sağlamak amacıyla verilmiştir ve IFC, Dünya Bankası veya diğer ortaklıklar açısından herhangi bir ülkenin, bölgenin, şehrin, alanın veya makamlarının hukuki durumu veya sınırlarının veya ulusal ilişkilerinin sınırlandırılmasına ilişkin herhangi bir görüş ifade etme amacı taşımamaktadır.

Burada belirtilen görüşler yazarlara ait görüşlerdir ve Dünya Bankası'nın veya Uluslararası Finans Kuruluşu'nun görüşlerini temsil etmemektedir.

RTI International

Estera Barbarasa ve Chrysanthos Miliaras

Ekim 2011

Bu rapor, RTI International tarafından Dünya Bankası Grubu'nun bir üyesi olan IFC için hazırlanmıştır.

# İçindekiler

Giriş .....	1
Geçmiş .....	2
KOBİ Bankacılığı Stratejisinin Geliştirilmesi .....	3
Türk KOBİ Bankacılığı Müşterilerini Anlamak .....	4
TEB'in KOBİ'ler İçin Katma Değer Yaratması .....	4
Finansal Olmayan Yeni Hizmetler Tasarlanması ve Sunulması .....	5
KOBİ Bankacılığı Departmanının Kurulması .....	5
Kapsamlı Bir İş Planının Geliştirilmesi .....	5
Yeni Fikirlerin Denenmesi .....	5
TEB KOBİ Akademi .....	5
TEB KOBİ Danışmanları ile Yaklaşımın Derinleştirilmesi .....	7
Farklı Hizmetlerle Büyüme .....	9
TEB KOBİ Destek Hattı .....	9
TEB KOBİ TV .....	9
TEB KOBİ Kulüp .....	9
Yatırımın Geri Dönüşünün Ölçülmesi .....	10
TEB'e Faydaları: Müşteri Edinimi, Müşteri Sadakati, Çapraz Satış ve Karlılık .....	10
KOBİ Müşterilerine Faydaları: Değer Verilen Banka Müşterisi Hissi .....	11
KOBİ Müşterilerine Faydaları: İşletme Fonksiyonlarının İyileştirilmesi ve Büyümenin Gerçekleştirilmesi .....	12
Sonuç ve Geleceğe Bakış .....	13
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b>	
Şekil 1: TEB'in KOBİ'lere Sunduğu Standart Bankacılık Ürünleri .....	4
Şekil 2: TEB'in Finansal Olmayan Hizmetleri .....	6
Şekil 3: TEB KOBİ Akademi Eğitimi'nin Örnek Akışı (Etkinliğe Göre Değişmektedir) .....	7
<b>TABLO LİSTESİ</b>	
Tablo 1: Sektör Büyüklüğü ve Büyüme Hızına Göre Türk Şirketleri, 1992-2002 .....	3
Tablo 2: TEB KOBİ Danışmanları Eğitim Aşamaları .....	8
Tablo 3: TEB'in Finansal Olmayan Hizmetlerinin Çıktıları .....	10
Tablo 4: TEB'in Finansal Olmayan Hizmetlerinden Elde Ettiği Faydalar .....	11



# Giriş

Türk Ekonomi Bankası (TEB), KOBİ Bankacılığı alanına sonradan girmiş olmasına rağmen, şu anda küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) işlerini geliştirmesine ve büyütebilmelerine destek olan yeni yaklaşımlar gösterme konusunda Türk bankaları arasında lider konumdadır.

TEB, küçük ve orta ölçekli işletmelere onları kalkındıracak destekler sağlanmasının, sağlıklı işletmelerden oluşan bir müşteri tabanının oluşturulmasında, yeni KOBİ müşterilerinin edinilmesinde, müşteri sadakatinin artırılmasında ve KOBİ Bankacılığı'nda kredi riskinin azaltılmasında muazzam bir potansiyel sağlayabileceğine inanmıştır. TEB Genel Müdürü, yönetim kurulu ve üst yönetiminin vizyoner liderliği ve kararlılığı sayesinde Banka, son altı yıl boyunca eğitim, danışmanlık ve bilgi paylaşımı hizmetleri geliştirmiş ve uygulamaya almıştır.

Sonuçlar ise etkileyicidir. Bankanın KOBİ müşterilerinin sayısı 2005 yılında 20.000'in altındayken 2011 yılında 700.000'in üzerine çıkmıştır;<sup>1</sup> toplam krediler içerisinde KOBİ kredilerinin payı, 2006 yılında %25 iken 2011 yılında %44'e yükselmiştir; ve KOBİ portföyü içerisinde takipteki kredilerin oranı azalma göstermiştir. Türkiye'de elde edilen bu başarıyla BNP Paribas (TEB'in en büyük hissedarlarından birisi), TEB'in finansal olmayan hizmetlerinden bazılarını Cezayir'de uygulamış olup aynı modeli seçkin Avrupa pazarlarında da uygulama düşüncesindedir.

Bu vaka çalışması, TEB yönetiminin finansal olmayan hizmetlerin sunulmasına odaklanan farklı bir bankacılık yaklaşımı ile KOBİ segmentine girme kararını nasıl aldığını anlatmaktadır. Ayrıca, söz konusu çalışma, bu yaklaşımın kilit yönlerini ve bankanın finansal tablolarına nasıl önemli bir katkıda bulunduğunu anlatmaktadır.

<sup>1</sup> Bu rakamlar 2010 yılında Fortis Bank Türkiye ile yapılan birleşmeyi de yansıtmaktadır.

## Geçmiş

TEB, 1927 yılında (Kocaeli Bankası adıyla) küçük ölçekli bölgesel bir banka olarak kurulmuştur. 2004 yılına gelindiğinde kurumsal, ticari, bireysel, özel bankacılık ve hazine faaliyetleri alanlarındaki operasyonları ile ülkenin tüm coğrafi bölgelerini kapsayan bir Türk bankası markası haline gelmiştir. TEB, Türkiye'nin en iyi şirketlerine ve büyük ölçekli uluslararası şirketlere hizmet vererek kurumsal bankacılık alanında son derece güçlü bir konuma gelmiştir. Söz konusu kurumsal bankacılık geçmişine bağlı olarak Bankanın altyapı sistemleri ve yaklaşımı, büyük şirketlerin bankacılık ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenlenmiş ve uzun vadeli ilişkilerle ve hacmi düşük, değeri yüksek işlemlerle farklılaştırılmıştır.

TEB'in kurumsal bankacılığa yönelik geleneksel odağı Bankanın iyi sonuçlar elde etmesini sağlamış ve Bankanın müşteriler arasında güvenilir bir ortak olarak itibar kazanmasına yardımcı olmuş olsa da, TEB, rekabetin giderek arttığı bankacılık sektöründe yerini koruyabilmek için yenilik yapması gerektiğini fark etmiştir. 2000'lerin ortalarında, artan rekabet ve Türkiye'deki 2000-2001 krizinden sonra kurumsal segmentin nispeten yavaş büyümesi nedeniyle Türkiye'nin büyük şirketlerinden yeni işler almak zorlaşmıştır. Sonuç olarak, kurumsal bankacılık segmentine yönelik kar beklentileri geçmişe oranla çok düşmüştür.

Bu durum karşısında TEB üst yönetimi, son derece rekabetçi olan Türk bankacılık sektöründe TEB'in pazar konumunu korumak ve iyileştirmek adına Bankanın mevcut iş modelinin ve müşteri yapısının değişmesi gerektiğinin bilincine varmıştır. TEB'in, özellikle daha yüksek karlılık beklenen yeni yurtiçi pazarlar geliştirme konusuna daha agresif bir şekilde odaklanması gerekmiştir. TEB yöneticileri, müşteri temsilciliği ve şube müdürlüğü geçmişlerine dayanarak, Türkiye'de filizlenen KOBİ segmentinin yüksek kar potansiyeline sahip olduğunu ve ayrıca Bankanın rakipleri tarafından bu pazara yeterli hizmetin verilmediğini fark etmiştir. Üst yönetim, ayrıca, Türkiye'nin pek çok büyük bankasının da TEB'le aynı gerekçelerle KOBİ segmentini incelemeye başladığının bilincinde olmuştur.

Bu nedenlerden dolayı 2004 yılında TEB yönetimi, KOBİ'lerin artan banka borçluluğu trendini daha iyi anlamak üzere Türk bankacılığının bakış açısını incelemiştir. TEB'in pazar araştırması, üst yönetimin KOBİ segmentinin kurumsal segmente oranla çok daha hızlı büyüdüğü yönündeki şüphelerini doğrulamıştır (bkz. Tablo 1). Araştırma aynı zamanda TEB'in büyük rakiplerinin de KOBİ Bankacılığına giriş yaptığını teyit etmiştir. Bu faktörlerin sonucu olarak, TEB, KOBİ Bankacılığına girmeye karar vermiştir.

# KOBİ Bankacılığı Stratejisinin Geliştirilmesi

KOBİ'ler, TEB için çekici bir pazar teşkil etmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2002 yılında yaklaşık 1,850 büyük ölçekli işletmeye karşılık yaklaşık 1.85 milyon mikro, küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ)<sup>2</sup> bulunmaktadır. (bkz. Tablo 1). Ayrıca, devlet verileri de KOBİ'lerin şirket sayısı açısından büyük ölçekli işletmeleri geride bıraktığını göstermektedir. Örneğin, büyük ölçekli işletme segmenti 1992 yılından 2002 yılına kadar %96 artış gösterirken, aynı dönemde KOBİ işletmelerinin sayısı büyük bir farkla %172 artış göstermiştir. Açık bir şekilde, Türkiye'de KOBİ Bankacılığı büyük ölçekli işletme segmentine oranla daha hızlı büyümektedir. TEB yönetimi, sahadan gelen geribildirimlerden ve şahsi deneyimlerinden, söz konusu segmente sunulan bankacılık hizmetlerinin ve bunlardan yararlanma oranının çok düşük seviyede olduğunu ve bunun TEB için çekici bir pazar fırsatı teşkil ettiğinin bilincinde olmuştur.

Ancak, KOBİ segmentinin büyüklüğü TEB'in KOBİ Bankacılığına nispeten geç giriş yapması gerçeği ile birleştirildiğinde, hem segmente odaklanmasını, hem de diğer bankalardan kendisini farklılaştırmasını sağlamasını teminen Bankanın etkin bir strateji geliştirmesini gerektirmiştir. TEB'in KOBİ'lere yönelik ürün ve hizmetler için risk bazlı fiyatlandırma yapısı geliştirme konusunda

zamana ihtiyaç duyması nedeniyle fiyat üzerinden rekabet etmek uygulanabilir bir seçenek olmamıştır. Ayrıca TEB'in, büyük ölçekli rakiplerine oranla daha dar bir şube ağına sahip olması nedeniyle hacim olarak rekabet etme konusunda da zorluk yaşaması muhtemeldir. Zira o dönemde TEB'in 113 şubesi varken, büyük bankaların en az 600 şubesi bulunmaktadır.

KOBİ Bankacılığı işini büyütmenin başlangıç noktası olarak TEB, kendisinin büyük müşterilerinin tedarikçileri ve distribütörleri olan daha küçük şirketleri ve bankanın mevcut portföyü içerisinde bulunan KOBİ'leri hedefleyerek kurumsal müşterileri ile oluşturmuş olduğu güçlü marka bilinirliği ve güveni KOBİ'lere sunmaya karar vermiştir.

Bununla birlikte TEB, KOBİ segmentinde önemli bir pay elde edebilmek için yenilik yapması ve diğer bankaların sunmadığı şeyleri sunması gerektiğinin bilincinde olmuştur. Bu noktaya kadar üst yönetim, Türk KOBİ'lerinin bankalardan finansal olan ve finansal olmayan destekler açısından karşılanmayan taleplerini öğrenmek üzere önemli bir kaynak yatırımı yapmıştır.

**Tablo 1: Sektör Büyüklüğü ve Büyüme Hızına Göre Türk Şirketleri, 1992-2002**

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı <sup>a</sup>	İşletme Sayısı 1992	İşletme Sayısı 2002	Artış %'si 1992-2002
Mikro	1-9	1,047,102	1,788,835	70.8%
Küçük	10-49	21,200	58,521	176%
Orta	50-250	3,663	8,984	145%
Büyük	251+	943	1,851	96%
<b>Toplam</b>		<b>1,072,908</b>	<b>1,858,191</b>	<b>73%</b>

<sup>a</sup> TEB'in KOBİ tanımı Türk hükümetinin tanımını yansıtmaktadır, ancak sınıflandırma küçük farklılıklar göstermektedir. Yıllık ciroya (Amerikan Doları olarak) göre TEB'in segmentasyonu şöyledir: mikro = 1 milyon Amerikan Dolarından az; küçük = 1 milyon ve 10 milyon Amerikan Doları arasında; orta = 10 milyon ve 20 milyon Amerikan Doları arasında.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu

<sup>2</sup> TEB'in KOBİ Bankacılığı ve finansal olmayan hizmetlerde mikro işletmeleri, KOBİ'lerle birlikte gruplandırması nedeniyle, bu vaka çalışmasında "KOBİ" terimi aynı zamanda "Mikro İşletme" terimine de atıfta bulunmaktadır.

# Türk KOBİ Bankacılığı Müşterilerini Anlamak

TEB, finans sektörünün KOBİ'lerin davranışlarını ve işleyişlerini derinlemesine analiz edecek yeterliliğe sahip olmadığını ve KOBİ segmentine yönelik bilgi birikimi sağlayarak önemli bir avantaj sağlayabileceğini fark etmiştir. Bunu gerçekleştirmek için, ön bilgi toplamak adına resmi olmayan bir pazar araştırması yürütmüş ve şubede görev yapan müşteri temsilcilerini KOBİ'lerin bankacılıktaki davranış biçimleri ve tercihleri konusundaki bilgilerini kendi gözlem, etkileşim ve mevcut müşteri tabanındaki verilere dayanarak banka yönetimi ile paylaşmak üzere görevlendirmiştir.

Bu pazar araştırması aracılığıyla TEB, Türk KOBİ'lerinin işletmelerini büyütürken üç önemli zorlukla karşılaştığını bilincine varmıştır: (1) bilgiye sınırlı erişim, (2) teknolojik know-how eksikliği, ve (3) sınırlı araştırma ve geliştirme kapasitesi. TEB, bu üç zorluk arasında bilgiye sınırlı erişimin en büyük sorun olduğunu görmüştür; KOBİ'ler, pazar bilgisi ve uzun vadeli iş planlaması konularında bilgiden yoksundur.

TEB'in müşterileri, dünyanın her yerindeki KOBİ'lerin ortaklaşa yaşamakta olduğu bir zorluk yaşamaktadır: pazar ve pazarın talepleri konusunda dar bir vizyon. Söz konusu KOBİ'ler, pazarın talepleri yerine kendi teknik bilgilerine ve üretim kapasitelerine dayanarak ürettikleri şeyi satma eğiliminde olmuşlardır. KOBİ sahipleri, genel olarak yurtiçi ve yurtdışı tüketicilerin tercihleri konusunda bir araştırma yapma kaynağına veya becerisine sahip değildir. Ayrıca, piyasa fiyatları ve diğer önemli pazar verileri hakkındaki bilgilere erişimleri sınırlı kalmıştır. Bu durumun, hem KOBİ'ler, hem de KOBİ'lere finansman sağlayan bankalar açısından muazzam etkileri olmuştur. Üretim ve pazar talebi arasındaki boşluk çok büyük olduğunda, işletmenin karı azalmakta ve almış olduğu banka kredisinde temerrüde düşme tehlikesi yaşanabilmektedir. TEB, KOBİ'lerin bilgiye erişim eksikliği ve sınırlı iş planlama becerilerini dikkate alarak onlara yardımcı olmayı bir fırsat olarak görmüştür.

## TEB'in KOBİ'ler İçin Katma Değer Yaratması

TEB, yaptığı pazar araştırmasına dayanarak, KOBİ stratejisinin önemli aşamalarından birisinin KOBİ'ler için kapsamlı ve yenilikçi finansal olmayan hizmetler tasarlanması ve sunulması olduğuna karar vermiştir. Danışmanlık, eğitim ve bilgi paylaşımı dahil olmak üzere her finansal olmayan hizmet, gelecekle ilgili stratejik olarak planlama ve işletmelerini büyütme konusunda KOBİ'leri destekleme gibi daha büyük bir hedefi gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır. Böyle bir yaklaşım, KOBİ'ler açısından büyüme ve banka açısından portföyde karlılık artışı ile her iki taraf için de önemli faydalar sağlayabilir olmuştur. Ayrıca TEB, KOBİ'leri kalkındırarak hizmetlerin onların ihtiyaçlarının banka tarafından anlaşıldığı ve bu ihtiyaçların ele alındığı hissi verebileceğine ve bunun da güven inşa edebileceğine, KOBİ müşterilerini bankanın sadık müşterileri haline getireceğine ve TEB tarafından sunulan finansal ürünler ve hizmetleri daha fazla kullanmaya teşvik edebileceğine inanmıştır.

TEB, KOBİ'ler için sadece bir banka değil, aynı zamanda onların teknik hizmet sağlayıcısı olmak üzere yola çıkmıştır. Banka, müşterilerinin sadece finansal ihtiyaçlarına odaklanmayıp finansal olmayan işletme sorunlarına da hitap edecektir. Bu, TEB'in yaratmayı planladığı benzersiz bir katma değer olmuştur.

### Şekil 1: TEB'in KOBİ'lere Sunduğu Standart Bankacılık Ürünleri

İşletme Sermayesi İçin Nakdi Krediler
Yatırım İçin Nakdi Krediler
Teminat Mektupları Ve Garantiler
İskonto Kredileri (İhracat Dahil)
İthalat ve İhracat İşlemleri
Nakit Yönetimi Çözümleri
Vadeli Mevduat Hesapları, Yatırım Fonları ve Hazine Bonoları
Tamamlayıcı Hizmetler: Sigorta, Faktoring ve Leasing



# Finansal Olmayan Yeni Hizmetlerin Tasarlanması Ve Sunulması

## KOBİ BANKACILIĞI DEPARTMANININ KURULMASI

2004 yılının ortasında TEB, KOBİ Bankacılığı Departmanını kurmuş ve KOBİ'lere finansal olmayan hizmetlerini ve bankacılık yaklaşımını sunmayı destekleyen gerekli organizasyonel altyapıyı geliştirmeye başlamıştır. İlk zamanlar, finansal olmayan hizmetlerin tamamının yönetimi de dahil olmak üzere TEB'in KOBİ Bankacılığı operasyonlarını yönetmek üzere Genel Müdürlük bünyesinde dört kişilik bir Departman kurulmuştur – Bugün ise Satış, Pazarlama, Ürün ve Strateji Departmanları dahil olmak üzere KOBİ Bankacılığı Grubunda 60 personel bulunmaktadır.

## KAPSAMLI BİR İŞ PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Yeni bir alana girmek, ciddi bir adanmışlık ve planlama gerektirmektedir. Üç yıllık bir dönemi kapsayan iş planı, TEB'e sürecin her aşamasında rehberlik etmiştir. TEB yönetimi, KOBİ Bankacılığının vizyonu ve stratejisini belirlemek, finansal hedeflerini tespit etmek ve pazarlama, finans, operasyon ve insan kaynaklarına yönelik planlara karar vermek için oldukça zaman ayırmıştır. Ayrıca, yönetim, başlangıç yatırımı maliyetlerini ve devam eden operasyonel maliyetleri, bankanın ana faaliyet bütçesinden karşılamaya karar vermiştir.

Geleneksel uygulamasının aksine, TEB başlangıçta bilinçli bir karar vererek finansal olmayan hizmetlerinin büyük bir kısmından ücret almamıştır. TEB'in müşteri temsilcileri, Türk KOBİ'lerinin eğitimlere katılmaya vaktinin veya isteğinin bulunmadığını, mesleki eğitim fırsatlarına yatırım yapma imkanları aramadıklarını bilmekte olup KOBİ'lerin kendilerine fayda sağlayacağına inanmadıkları hizmetlere para vermek isteyecekleri konusunda şüphe duymuşlardır. KOBİ'lerin TEB ile iletişime geçmek üzere motive edilmesinde ilk adım, KOBİ sahiplerinin desteğe ihtiyaçları olduğu ve yeni iş konseptleri ve becerilerini öğrenmenin kendilerine değer katacağı konularında farkındalıklarını arttırmak olmuştur. Eğitime katıldıktan veya bankadan danışmanlık hizmeti aldıktan

sonra, uzun vadeli iş planlaması ve pazar araştırması gibi diğer iş taktiklerinin işletmelerini ne şekilde geliştireceğini anlayabilmişlerdir. İrtibatın sürdürülmesi, potansiyel olarak uzun vadeli banka sadakati ve finansal ürünlerin çapraz satışını sağlayabilmiştir.

## Yeni Fikirlerin Denenmesi

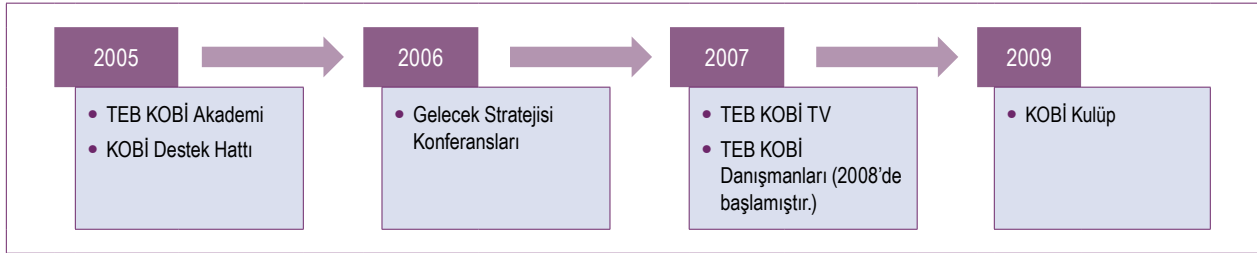
Fazlara ayrılmış bir yaklaşımla TEB, kapsamlı bir finansal olmayan hizmetler paketi oluşturmuştur: TEB KOBİ Akademi, TEB KOBİ TV, TEB KOBİ Kulüp, TEB KOBİ Destek Hattı, TEB KOBİ Danışmanları, Gelecek Stratejisi Konferansları<sup>3</sup> ve bir KSS Projesi (2007).<sup>4</sup> Müşteriler, kendi ihtiyaçlarına göre münferit hizmetler seçmektedir. TEB, ilk olarak TEB KOBİ Akademi ve KOBİ Destek Hattını uygulamaya koymuş ve diğer finansal olmayan hizmetleri de KOBİ müşterilerinin finansal olmayan ihtiyaçlarını öğrenmeye devam ettikçe geliştirmiştir. (bkz. Şekil 2).

## TEB KOBİ Akademi

TEB, 2005 yılında TEB KOBİ Akademi aracılığıyla hem KOBİ müşterilerine hem de potansiyel müşterilere eğitim hizmetleri sunmaya başlamıştır. Bu girişim, KOBİ'lerin yerel ve global pazarlarda rekabet edebilirliğini arttırmaya yardımcı olmayı ve KOBİ'lerin stratejik planlama kapasitesini arttırmayı hedefleyen bir eğitim programıdır. Eğitim etkinlikleri, Türkiye'nin farklı şehirlerinde aylık olarak yapılmaktadır. Banka, KOBİ'lerin eğitimi ve danışmanlık hizmetleri alanında Türkiye'nin önde

<sup>3</sup> TEB, yerel ekonomik kalkınma planlaması için stratejik planlamaya dahil etmek üzere bankayı, yerel yönetim yetkililerini, özel sektör liderlerini ve ilin diğer paydaşlarını bir araya getiren Gelecek Stratejisi Konferansları'nı hayata geçirmiştir. Bu girişim, bu vaka çalışmasında ele alınmamaktadır.

<sup>4</sup> TEB ayrıca Agence Française de Développement (AFD) ile akdedilen 40 milyon Euro tutarında 12 yıllık bir kredi sözleşmesi ile finanse edilen KOBİ Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Projesi yürütmektedir. Proje, Türk KOBİ'lerinde KSS bilinci oluşturmayı hedeflemektedir. Bu proje, bu vaka çalışmasında ele alınmamaktadır.

**Şekil 2: TEB'in Sunduğu Finansal Olmayan Hizmetler**

gelen şirketlerinden biri olan Girişim Danışmanlık ile şirketin deneyiminden faydalanmak ve TEB'in eğitim programının başarılı olmasını sağlamak üzere stratejik bir ortaklık geliştirmiştir.

Dört önemli tasarım ve uygulama ilkesi, TEB KOBİ Akademisinin Türk KOBİ'lerine başarılı bir şekilde sunulmasını sağlamıştır:

### 1. KISA VE ULAŞILABİLİR OLMASINI SAĞLAMAK

Öncelikle, eğitim bir günlük oturumla sınırlıdır. KOBİ sahipleri ve yöneticileri günlük işlerle son derece meşguldür ve bu nedenle de uzun eğitimlere katılamamaktadır.

### 2. KOBİ'LERİN İHTİYAÇLARI İLE İLGİLİ OLMASINI SAĞLAMAK

İkinci olarak, TEB, Türk KOBİ'lerinin ihtiyaçlarıyla ilgili eğitim yapmaktadır. Daha önceden gerçekleştirilmiş olan pazar araştırmasına dayanarak Banka, stratejik planlama ve rekabet edebilirlik konularındaki eğitim içeriğine odaklanmaya karar vermiştir. Yukarıda da belirtilmiş olduğu üzere, pek çok KOBİ, stratejik planlama yapamamaktadır ve uzun vadeli büyüme hedeflerinden yoksundur. Eğitim, stratejik planlama kapasitelerini arttırmaya, pazar bakış açısıyla işleyişlerini anlamaya ve ürün ve hizmetleri için pazar fırsatlarını belirlemeye ve bunlara yanıt vermeye yardımcı olmaktadır. Dahası, TEB KOBİ Akademi, TEB'in pazar araştırmasında belirlemiş olduğu diğer işletme ihtiyaçları olan dış ticaret, büyüme stratejileri ve süreç yönetimine yönelik çalışma atölyeleri de sunmaktadır.

### 3. ETKİLEŞİMİ VE KARŞILIKLI ÖĞRENMEYİ MÜMKÜN KILMAK

Üçüncü olarak, eğitim, farklı öğrenme tarzları içermekte ve etkileşim fırsatları sunmaktadır. TEB KOBİ Akademi, interaktif çalışma atölyeleri ve vaka bazlı öğrenme örnekleri ile birlikte uzman konuşmaları da içermektedir. İnteraktif çalışma atölyeleri, KOBİ katılımcılarının kendi işletmelerini en çok ilgilendiren konuları seçmelerini ve diğer işletmelerle iletişim kurmalarını sağlaması nedeniyle eğitim etkinliklerinin önemli bir parçasıdır.

### 4. İÇERİĞİ UZMANLARLA ZENGİNLEŞTİRMEK

Dördüncü olarak TEB, KOBİ Akademi kapsamında konuşma yapmak üzere KOBİ'ler nezdinde itibara sahip olan ve bilinen KOBİ uzmanları ile çalışmaktadır. Türk kültüründe eğitmenler ve konuşmacıların eğitim ve deneyimleri önemlidir. Bu nedenle, TEB vergi mevzuatı uzmanları, dış ticaret uzmanları ve ayrıca bilinen KOBİ yetkilileri gibi saygın KOBİ figürlerinin misafir konuşmacı olarak gelmesini başarılı bir şekilde sağlamaktadır.

Bu dört eğitim ilkesinin başarılı bir şekilde uygulanması, TEB KOBİ Akademisinin başarısında son derece önemlidir. (Bu ilkelere göre bir programın ne şekilde tasarlandığını görmek için bkz. Şekil 3). 2005 yılından beri TEB KOBİ Akademi, 32 şehirde 50'nin üzerinde eğitim vermiş olup 10,000'in üzerinde iş adamı ve iş kadınının katılımını sağlamıştır. KOBİ'ler eğitime katılım için ücret ödemesi de, TEB KOBİ Akademi, TEB'in KOBİ portföyünün karına katkıda bulunmakta ve banka personelinin KOBİ'lerle doğrudan iletişime geçmesi ve bankaya yeni müşteriler kazandırması için bir platform sağlamaktadır. TEB'in verileri, katılımcılarının %60'ının

**Şekil 3: TEB KOBİ Akademi Eğitimi'nin Örnek Akışı (Etkinliğe Göre Değişmektedir)**

09:15 - 09:30	Kayıt
09:30 - 09:45	Açılış Konuşmaları (TEB Genel Müdürü & KOBİ'lerle İlgili STK'ların Başkanları)
09:45 - 10:00	TEB KOBİ Bankacılığı Yaklaşımı (TEB KOBİ Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı)
10:00 - 10:45	Vergi Mevzuatındaki Son Değişiklikler (Vergi Uzmanı Prof. Dr. Şükrü Kızılot)
10:45 - 11:00	Kahve Arası
11:00 - 11:30	Global Rekabet ve Gelecek Stratejisi Alternatifleri (TEB KOBİ Danışmanı, Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu)
11:30 - 12:30	KOBİ'ler için Büyümeyi Kurumsal Gelişime Dönüştürme (Danışman Firma)
12:30 - 13:30	Öğle Yemeği
13:30 - 17:30	Atölye Çalışmaları

mevcut müşteri ve %40'nın ise potansiyel müşteri olduğunu ve söz konusu potansiyel müşterilerin %60'ının daha sonra banka müşterisi olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak, KOBİ Akademi aracılığıyla Banka, mevcut müşteriler arasından eğitimlere katılan müşterilerle olan ilişkilerini derinleştirmekte, güçlü bir marka bilinirliği oluşturmakta ve TEB'in KOBİ segmentine olan adanmışlığını ve bu alandaki liderliğini göstermektedir.

## TEB KOBİ Danışmanları ile Yaklaşımın Derinleştirilmesi

TEB KOBİ Danışmanları, TEB KOBİ Akademiye tamamlayan ve finansal olmayan bir hizmettir. TEB KOBİ Akademinin eğitim modeli "düşük seviyede temas" (low-touch) hizmeti,<sup>5</sup> ile çok sayıda Türk KOBİ'sine ulaşmayı sağlarken, TEB KOBİ Danışmanları hizmeti ise KOBİ desteğini çok daha derin bir

seviyeye taşımakta ve "yüksek seviyede temas" hizmeti sağlamaktadır.

TEB yönetimi, KOBİ müşterilerinin tam potansiyelini ve risklerini anlamının önemli olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, müşterilerin analiz edilmesinde Bankanın, işletmenin sadece finansal yönlerini değil, ayrıca iş stratejisini, üretimini, satış ve pazarlamasını, insan kaynaklarını ve organizasyonel altyapısını da anlamasını sağlayarak müşteri hakkında daha kapsamlı bir değerlendirme yapabileceği bir 360 derece yaklaşımı benimsemiştir.

Yönetim, bu yeni yaklaşımı KOBİ müşterilerinin bankacılık hizmetlerine uygulamak üzere 2008 yılında TEB KOBİ Danışmanları hizmetini başlatmıştır. TEB KOBİ Danışmanları Programı aracılığıyla, son derece eğitimli Müşteri Temsilcileri (MT'ler), bankanın KOBİ müşterilerine verdikleri bire bir danışmanlık hizmetlerini ücretsiz olarak sağlamaktadır.<sup>6</sup> İlişki, ayrıntılı bir işletme analizi raporu ile başlamaktadır. Danışman olarak eğitim görmüş olan MT'ler, güçlü yönleri belirlemek, işletme sorunlarını tespit etmek ve somut tavsiyeler vermek üzere müşterinin işletmesini analiz etmektedir.

Bu, finansal olmayan hizmetler sunma konusunda son derece yenilikçi bir yaklaşım olmuştur. Potansiyel olarak işletmenin performansını güçlendirmekte ve buna bağlı olarak kredi borcunun ödenmemesi riskini azaltmaktadır. Ancak bu yaklaşımda, işletmelerin kötü performans gösterdiği veya banka kredisinde temerrüde düştüğü durumlarda KOBİ'lerin kötü tavsiye verdiği yönünde TEB'i suçlaması riski bulunmaktadır.

Bu konuyu çözmek üzere TEB yönetimi, danışmanlık tavsiyeleri ve iş önerileri arasında önemli bir ayırım yapmıştır. Banka, yönetim danışmanlığı firmalarının yapmış olduğu gibi KOBİ'lere doğrudan danışmanlık hizmetleri sunmamaktadır. Bunun yerine, standart finansal analize ek olarak eğitimli MT'ler, KOBİ müşterilerini finansal olmayan bir bakış açısı

<sup>5</sup> Müşterilerle yüksek seviyede özelleştirilmiş, doğrudan temas olarak tanımlanan "yüksek seviyede temas" (high-touch) hizmetinin aksine, "düşük seviyede temas" (low-touch) hizmeti müşterilerle daha az seviyede özelleştirilmiş kişisel irtibat ile nitelendirilmektedir.

<sup>6</sup> TEB kısa bir süre önce İşletme Uzmanları olarak adlandırılan benzer bir danışmanlık programını, mikro işletmeler için de başlatmıştır.

**Tablo 2:** TEB KOBİ Danışmanları Eğitim Aşamaları

Aşama	Yeterlilik	Süre	Rolü
<b>KOBİ Rehberi</b>	TEB'de en az altı ay çalışmış ve iyi bir performans karnesine sahip olan MT'ler (Portföy Yöneticileri) eğitime hak kazanabilmektedir.	Eğitim 5-6 ay sürmektedir.	İşletme analizi raporları aracılığıyla, KOBİ müşterilerinin mevcut sorunlarını belirlemekte ve stratejik yönetim, büyüme yönetimi ve işletme operasyonları açısından şirketi değerlendirmektedir.
<b>KOBİ Uzmanı</b>	KOBİ Rehberi eğitiminin tamamlanması.İyi bir performans karnesi	Eğitim 5-6 ay sürmektedir ve TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi tarafından onaylanmaktadır.	KOBİ müşterilerine aşağıda belirtilen dört uzmanlık alanından biri konusunda rehberlik ve öneri sunmaktadır: 1. Yurtiçi Satış ve Pazarlama 2. Dış Ticaret 3. Üretim Yönetimi 4. Finansman Yönetimi
<b>KOBİ Danışmanı</b>	İki farklı KOBİ Uzmanlık eğitiminin tamamlanması.İyi bir performans karnesi	Bu seviyeye, 24 ayın sonunda ulaşabilmektedir.	Geniş bilgi birikimi ve çözüm yeteneğini kullanarak KOBİ müşterilerine danışmanlık yapacaktır. Danışmanlık hizmeti, aşağıda belirtilen alanlarda sunulacaktır: 1. Satış ve Pazarlama 2. Yeniden Yapılanma 3. Yatırım Yönetimi

ile değerlendirmekte ve bunu işletme sorunlarının teşhis edilmesinde ve konuyla ilgili önerilerin sunulmasında temel almaktadır. Bunun ardından TEB müşterileri, bu önerilere kulak verme ve kendi işletmelerinde uygulama kararını kendileri vermektedir. Geçtiğimiz üç yıl içerisinde TEB, KOBİ Danışmanları programında çıkar çatışmasına neden olan herhangi bir durumla karşılaşmadığını belirtmektedir.

TEB KOBİ Danışmanları, almış oldukları kapsamlı işletme yönetimi eğitime dayanarak somut önerilerde bulunmaktadır. Eğitimleri üç aşamalı olmak üzere iki yıl sürmektedir: KOBİ Rehberi, KOBİ Uzmanı ve KOBİ Danışmanı (her aşamanın açıklaması için bkz. Tablo 2). TEB KOBİ Danışmanları Programı, finansal kaynaklar, süre ve ortaklık açısından TEB'in MT'lerine önemli bir yatırım yapmasını gerektirmektedir. TEB'in KOBİ Bankacılığı Departmanı, müfredat oluşturmak, eğitimi vermek ve insan kaynakları desteği sağlamak üzere Bankanın eğitim departmanıya, Girişim Danışmanlık'la ve Türkiye'nin önde gelen akademik kurumları arasında yer alan TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi'yle işbirliği içerisinde çalışmaktadır.

KOBİ Danışmanlarının avantajlarından birisi, işletme konularında derinlemesine eğitim almış olan yetkin banka personelinden oluşan bir kadro geliştirmeye yardımcı olmasıdır. MT'ler eğitimin üç aşamasını tamamladıklarında, işletme yönetimi alanında iki sene uzmanlık eğitimi almış olmaktadır. KOBİ Danışmanları eğitim programına kabul edilen MT'ler, TEB ile iki yıllık bir sözleşme imzalamaktadır; ki bu, ileri seviye eğitim almış olan personeli bankada çalışmaya devam etmeye teşvik etmektedir. KOBİ Danışmanlarının sağladığı bir başka fayda ise, banka çalışanlarında memnuniyet ve onlarla uzun vadeli bir bağlılık yaratmasıdır. KOBİ Danışmanlarının ortalama işten ayrılma oranı, diğer banka çalışanlarına oranla daha azdır. Türkiye'de hiçbir banka çalışanlarına böyle bir eğitim programı sunmamaktadır. Bugüne kadar, 550 KOBİ Müşteri Temsilcisi arasından 300'ü KOBİ Rehberi ve KOBİ Uzmanı olarak eğitimlerini tamamlamıştır ve KOBİ Danışmanı olarak eğitimini tamamlamaya hazırlanmaktadır. Söz konusu MT kadrosu, 800 işletme analizi raporu hazırlamış ve yüzlerce KOBİ müşterisine danışmanlık hizmeti sağlamıştır. TEB'in şubelerinin büyük bir kısmı, KOBİ müşterilerine bu hizmeti sunmak üzere en az bir KOBİ Rehberi barındırmakta ve geniş bir kapsama alanı sağlamaktadır.

## Farklı Hizmetlerle Büyüme

TEB, bir dizi başka destek hizmetleri de sunmaktadır. TEB KOBİ Akademi ve TEB KOBİ Danışmanlarında olduğu gibi, TEB'in diğer hizmetlerinin ana kapsamı da bilgiye erişim sağlamak ve iş planlaması ve büyüme için KOBİ'lere kapasite yaratmaktır. TEB, telefon destek hatları, web siteleri, videolar ve indirim kulüpleri gibi mümkün olan tüm kanalları kullanarak KOBİ'lere ulaşmaya çalışmaktadır.

### TEB KOBİ DESTEK HATTI

TEB KOBİ Destek Hattı, haftanın her günü 24 saat sunulan ücretsiz ve özel bir bilgi hattıdır. KOBİ'ler, işletmeleri için faydalı olabilecek konularda bilgi almak için bu hattı arayabilmektedir. Pek çok durumda TEB KOBİ Destek Hattı personeli, arayanları konunun uzmanlarına yönlendirmekte ve sorulara anında yanıt sunmaktadır. Hat, vergi ve denetim, dış ticaret, AB fonları, leasing ve sigorta gibi pek çok ilgili konuda bilgi hizmetleri sunmakta ve ayda ortalama 150 ila 200 çağrı almaktadır.

### TEB KOBİ TV

Ayrıca [www.tebkobitv.com](http://www.tebkobitv.com) web sitesi aracılığıyla dinamik web ve video içeriği sağlayan iş odaklı bir internet televizyonu hizmeti olan TEB KOBİ TV aracılığıyla TEB, KOBİ'lerin işletmeleri ile ilgili konulardaki bilgilere anında erişmesine yardımcı olmaktadır.

TEB KOBİ TV'de 5.000'in üzerinde video bulunmaktadır. Web sitesi, finansal bilgileri, KOBİ'leri ilgilendiren mevzuatlarda yakın zamanda meydana gelen değişiklikleri, üretim ve pazarlamadaki yeni trendleri ve diğer pek çok faydalı bilgiyi sunmaktadır. Web sitesine Türkiye'deki tüm KOBİ'ler tarafından erişilebilmektedir. Bununla birlikte, web sitesinde sadece TEB KOBİ TV üyelerine sunulan özel avantajlar da bulunmaktadır. Örneğin, üyeler bilinen KOBİ uzmanlarına sorular yöneltebilmekte ve TEB videoları aracılığı ile yanıt alabilmektedir. Vergiler ve teşvikler konusundaki videolar, kullanıcılar arasında en popüler olan videolardır. Web sitesi günlük olarak 20.000 ziyaretçi almaktadır ve TEB KOBİ TV'nin 94.000'den fazla KOBİ üyesi bulunmaktadır.

### TEB KOBİ KULÜP

TEB, TEB KOBİ Kulüp aracılığıyla KOBİ'lerin toplu indirimlere ve satın alma gücüne sahip olmasına yardımcı olmaktadır. Bu kulüp, KOBİ tüketicileri ve büyük kurumsal tedarikçiler arasında ticari ilişkiler oluşturarak Türkiye'deki en büyük B2B platformlarından birisi haline gelmiştir. Üyelik gerektiren bu sadakat kulübü aracılığıyla KOBİ'ler, UPS, Xerox ve Google gibi KOBİ'ler arasında popüler olan ürünleri sunan şirketlerden %70'e varan indirimler almaktadır. Sadece TEB müşterileri TEB KOBİ Kulübe üye olarak katılabilmektedir ve kulübün şu anda 15.500 KOBİ üyesi bulunmaktadır. Üyeler yıllık ücret olarak 125 Amerikan Doları ödemekte ve 12.500 Amerikan Dolarına kadar kurumsal indirim alabilmektedir.

# Yatırımın Geri Dönüşünün Ölçümlenmesi

TEB yönetimi ve personeli sürekli olarak deneyimlerden ders almakta ve aldığı bu dersleri TEB'in finansal olmayan hizmetlerinin hem KOBİ müşterileri hem de banka üzerindeki etkisini anlamak için kullanmaktadır. TEB, finansal olmayan hizmetlerin uygulama maliyetini yakından takip etmektedir. Sadece yıllık yönetim masrafları toplamda 1.6 milyon Amerikan Dolarıdır. TEB'in bilgi yönetim sistemleri, eğitim etkinliklerine katılma, telefon destek hattına gelen aylık çağrı sayısı, web sitesi ziyaretçi sayısı, üyelik seviyeleri ve benzeri gibi finansal olmayan hizmetlerin her birinin sonuçlarını takip etme kapasitesine sahiptir. Hizmetlerin her birine özgü sonuçlar, aşağıda Tablo 3'te belirtilmektedir. En yüksek maliyete sahip hizmet olan TEB KOBİ TV, aynı zamanda, KOBİ'leri kapsama açısından en yüksek ölçeği oluşturmaktadır.

**Tablo 3: TEB'in Finansal Olmayan Hizmetlerinin Çıktıları**

Hizmet	Sonuçlar
<b>TEB KOBİ Akademi</b>	2005 yılından beri, 32 şehirde gerçekleştirilen eğitimler etkinlik başına ortalama 300 katılımcı ile 10.000 iş adamı ve iş kadınına ulaşmıştır.
<b>TEB KOBİ TV</b>	5.000'in üzerinde video; 20.000'in üzerinde günlük ziyaret; 94.000'in üzerinde üye
<b>KOBİ Destek Hattı</b>	Ayda 150 ila 200 çağrı
<b>TEB KOBİ Kulüp</b>	2009 yılından beri 15.500 üye ve 45 iş ortağı, yıllık 1.500.000 Amerikan Doları üzerinde işlem
<b>TEB KOBİ Danışmanları</b>	180 KOBİ Rehberi ve 120 KOBİ Uzmanı eğitilmiş ve 800 işletme analizi yapılmıştır.

Belirli bir hizmeti uygulamanın maliyeti, katılımcı sayısı gibi verdiği doğrudan sonuçlarla değerlendirilebildiğinden, bankanın karlılığı ve takipteki krediler açısından yatırım getirisini hesaplamak son derece zordur. TEB, finansal olmayan hizmetlerin hangisinin KOBİ müşterilerinin işletme fonksiyonlarını iyileştirmede en fazla etkiye sahip olduğunu ve hangilerinin TEB açısından en yüksek yatırım getirisine sahip olduğunu ölçmek için yeterli bilgi teknolojisine ve kapasiteye sahip değildir. Ancak TEB, Tablo

4'te gösterildiği şekilde bu hizmetlerin bazılarının sağlanmasıyla ilişkili faydaları nicel olarak ölçülebilmektedir. Genel anlamda Banka, finansal olmayan KOBİ hizmetleri stratejisinin bu segmenti büyümeye yardımcı olduğundan, mevcut KOBİ müşterileri ile olan ilişkilerini derinleştirdiğinden ve yeni KOBİ müşterisi kazanmasını sağlayarak finansal olmayan hizmetlere yatırım yapmaya devam edebileceğinden emindir.

## TEB'e Faydaları: Müşteri Edinimi, Müşteri Sadakati, Çapraz Satış ve Karlılık

TEB'in finansal olmayan hizmetler sunması, yeni müşteriler kazanmasını ve mevcut müşteriler arasında sadakatin arttırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, banka finansal olan ve finansal olmayan ürünleri bir arada paket olarak sunabilmekte ve mevcut müşterilerine çapraz satış yapabilmektedir. Tablo 4, TEB KOBİ personelinin, finansal olmayan hizmetlerin her biri ile ilişkilendirebileceği faydaları göstermektedir. TEB'in finansal olmayan hizmetlerle ilişkili her bir faydayı nicel olarak belirleme kapasitesi bulunmasa da, mümkün olan her noktada faydalar somutlaştırılmıştır.

TEB'in hizmetlerinin faydalarını ölçme yollarından birisi, TEB KOBİ Akademiye katılımı takip etmek ve müşteri kazanım oranını ölçmek olmuştur. Yukarıda da belirtilmiş olduğu gibi, TEB verileri katılımcıların %60'ının müşteri ve %40'ının da potansiyel müşteri olduğunu göstermektedir. %40'lık potansiyel müşteriler içerisinden TEB yeni müşteri olarak %60 oranında bir kazanım sağlamaktadır, bir başka deyişle yeni müşteri başına 555 Amerikan Dolarlık bir maliyetle etkinlik başına 72 yeni müşteri ve yıllık bazda 576 yeni müşteri edinilmektedir. TEB'e göre, yeni bir müşteriden elde edilen gelir, KOBİ Akademi aracılığıyla bir müşteri kazanma maliyetinin yaklaşık üç katı kadardır.

TEB, TEB KOBİ Akademinin finansal karlılığını hesaplayabilirken, diğer finansal olmayan hizmetlerinin fayda-maliyet oranını hesaplama kapasitesini henüz geliştirmemiştir. Bunun nedeni, TEB

**Tablo 4: TEB'in Finansal Olmayan Hizmetlerinden Elde Ettiği Faydalar**

Hizmet	TEB'e Faydaları
<b>TEB KOBİ Akademi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni müşteri kazanmayı desteklemektedir. Her bir eğitim etkinliğinin yaklaşık 300 KOBİ katılımcısı bulunmaktadır. Bunların %40'ı potansiyel müşterilerdir ve TEB bu potansiyel müşterilerin %60'ını kazanmaktadır. Böylece eğitim başına 72 yeni müşteri ve yılda (8 etkinlikten) 576 yeni müşteri kazanılmaktadır.</li> <li>Mevcut müşteriler arasında sadakat oluşturmaktadır.</li> <li>TEB açısından marka bilinirliğini güçlendirmekte ve pozitif PR imajı sağlamaktadır.</li> </ul>
<b>TEB KOBİ TV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni müşteri edinimini desteklemektedir. KOBİ TV üyeliğine başvuran KOBİ'ler otomatik olarak en yakın şubeye yönlendirilmektedir. Şubedeki müşteri temsilcisi, üyenin banka müşterisi olup olmadığını kontrol etmekte ve banka müşterisi değilse üyeyle irtibata geçmektedir.</li> <li>TEB'in marka bilinirliğini güçlendirmektedir. Günlük 20.000 ziyaretçisi ile kitle pazar erişimi bulunmaktadır.</li> <li>Web sitesini kullanan ve üye olan mevcut müşteriler arasında sadakati devam ettirmektedir. (Web sitesini ve videoları görüntülemek için TEB müşterisi olmak gerekmektedir.)</li> </ul>
<b>TEB KOBİ Destek Hattı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut müşterilerin sadakatini sürdürmektedir.</li> <li>Arayanlara spesifik ürünlerin tanıtılması fırsatıyla mevcut müşterilere çapraz satış imkanını arttırmaktadır.</li> </ul>
<b>TEB KOBİ Kulüp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni müşteri kazanmayı desteklemektedir. TEB müşterisi olmayan yaklaşık 1,800 şirket KOBİ Kulüp üyeliğine başvurmuştur.</li> <li>Banka için gelir üretmektedir.</li> <li>TEB açısından marka bilinirliği ve PR imajını güçlendirmektedir. 40 farklı yeni satış noktasının sağladığı kapsama ile TEB, yaklaşık 5 milyon kişiye ulaşmıştır.</li> </ul>
<b>TEB KOBİ Danışmanları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut müşterilere çapraz satışı arttırmaktadır.</li> <li>Ağızdan ağıza reklam ile yeni müşteri kazanmayı desteklemektedir.</li> <li>Mevcut müşterilerin risk profilini azaltmakta ve takipteki kredi oranlarını düşürmektedir.</li> <li>Mevcut müşterilerin sadakatini sürdürmektedir.</li> <li>TEB çalışanlarının uzmanlığını arttırmakta ve çeşitlendirmektedir.</li> <li>Eğitim ve teşviklere yatırımla çalışan sadakatini arttırmaktadır.</li> </ul>

KOBİ TV ve TEB KOBİ Destek Hattı gibi bazı ürünlerinin çok daha maliyetli olması ve takip edilmesinin zor olmasıdır. Bununla birlikte TEB yönetimi, TEB'in KOBİ'lere daha iyi hizmet vermek üzere yenilikçi finansal olmayan hizmetler geliştirerek agresif bir şekilde KOBİ'lere odaklanması kararının bankaya fayda sağladığından emindir. TEB'in resmi ve gayri resmi pazar araştırması, KOBİ'lerin pozitif marka bilinirliğini TEB ile ilişkilendirdiğini göstermektedir. TEB neden olduğuna dair doğrudan kanıt sağlayamıyor olsa da, TEB KOBİ TV ve TEB KOBİ Akademi gibi yüksek bilinirlik ve geniş kapsama alanına sahip faaliyetlerin, TEB'in marka bilinirliğini arttırdığı ve sonuç olarak KOBİ müşterilerinin sayısını arttırdığı son derece makuldür. Örneğin, yukarıda da belirtildiği üzere, 2005 yılında 20.000'in altında olan KOBİ müşterisi sayısı 2011 yılında 700.000'in üzerine çıkmıştır ve TEB'de toplam krediler içerisinde KOBİ kredilerinin payı 2006 yılında %25 iken 2011 yılında %44'e yükselmiştir. Ayrıca, TEB, Türkiye'de aktif büyüklüğü açısından en büyük 10. özel bankayken, POS adedi ve işlem hacmi açısından

en büyük 5. bankadır. Bu durum, üye işyerlerinin %95'inin KOBİ müşterileri olması nedeniyle yüksek bir KOBİ Pazar payına işaret etmektedir. Bununla birlikte TEB, bu değişiklikleri sağlayan şeyin BNP Paribas birleşmesi veya pazar koşulları değil de finansal olmayan hizmetlerin sunulması olup olmadığını belirleyebilecek bir etki ölçümü gerçekleştirilmemiştir. Benzer bir şekilde, finansal olmayan hizmetlerin sunulması, KOBİ'lerin kredi borçlarını ödeyememesinden kaynaklanan zararlarıdaki azalma ve bu süre içerisinde KOBİ başına bankanın karlılığındaki artış ile bağlantılı olabilmektedir.

## KOBİ Müşterilerine Faydaları: Değer Verilen Banka Müşterisi Hissi

Genel olarak yüksek hacimli işlemlere, en az seviyede kişisel etkileşime ve standartlaştırılmış ürünlere

odaklanması nedeniyle bankalar, KOBİ'lere sağlanan bankacılık hizmetlerine bir toptan satış yaklaşımı göstermektedir. Bu yaklaşım, bankalara verimlilik kazandırır da, KOBİ müşterileri açısından bankaları için sadece bir hesap numarası olmaları ve bankaların bir ilişki kurmak için zaman harcamaması ve spesifik banka ihtiyaçlarını ve tercihlerini dinlememesi hissini uyandırmaktadır.

Standartlaştırılmış ürünler ve tekdüze bir yaklaşım uygulayan bankaların aksine TEB, müşterilerine sunmuş olduğu hizmetleri özelleştirmektedir. MT'ler, işletmeleri hakkında bilgi almak ve TEB'in finansal olmayan hangi hizmetinin en fazla değeri katacağını değerlendirmek üzere KOBİ müşterilerine zaman ayırmaktadır. Benzer şekilde KOBİ Rehberleri ve KOBİ Uzmanları, işletme analizi raporlarını hazırlamak ve şirketlerin güçlü ve zayıf yanlarını teşhis etmek ve böylece KOBİ sahibi ve firmanın işleyişi hakkında daha fazla bilgi elde etmek için KOBİ müşterilerine önemli bir zaman ayırmaktadır. TEB'in yaklaşımı, müşteriler için bir güven oluşturmada ve KOBİ'lerin bankalarıyla kişisel iletişim kurma tercihlerine yanıt vermektedir.

## KOBİ Müşterilerine Faydaları: İşletme Fonksiyonlarının İyileştirilmesi ve Büyümenin Gerçekleştirilmesi

Eğitim faaliyetleri, kişiselleştirilmiş danışmanlık seansları ve birden fazla noktadan bilgi paylaşımı gibi TEB'in finansal olmayan hizmetleri, KOBİ'lerin verimliliklerini ve gelirlerini arttırmak üzere yeni beceri ve iş bilgileri kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

Bir yumurta üreticisi olan İbrahim Afyon'un hikayesi, finansal olmayan hizmetler olarak TEB müşterilerinin Bankadan nasıl fayda sağladığını göstermektedir.

## MÜŞTERİ İZLENİMİ

Türkiye'deki pek çok KOBİ, ürünlerini ihraç ederken zorluk yaşamaktadır. Küçük ölçekli üretim yapan şirketler, Türkiye dışındaki pazarlara girişte, uluslararası ürün kalitesi standartlarını ve teknik özelliklerini karşılamada, fiyatlar ve tüketici talepleri hakkındaki eksik pazar bilgileri, dış ticaret ve gümrük mevzuatına aşina olmama ve artan üretimi finanse edecek sermayeye sahip olmama gibi bir dizi sorunla yüzleşmektedir. Buna ek olarak, pek çok küçük ölçekli şirkette, KOBİ sahipleri, dış ticaret deneyimi ve kritik yabancı dil becerileri konusunda eksik olsalar da genel olarak ihracat faaliyetlerinden sorumludurlar.

TEB'in KOBİ müşterilerinden birisi olan Afyon Etaş Tavukçuluk Şirketi'nden İbrahim Afyon da benzer sorunlarla karşılaşmıştır. İbrahim Afyon, çocukluğundan beri babasına yumurtacılık işinde yardımcı olmuş ve yumurta üretimi konusunda her şeyi öğrenmiştir. 1990 yılında yumurta üretim şirketinin başına geçtiğinde, şirketin büyümesine yardımcı olmuş, tavuk sayısını 5.000'den 150.000'e çıkartmıştır. Buna bağlı olarak şirketin üretim kapasitesi de katlanarak artmıştır.

İbrahim Afyon, uzun yıllar boyunca şirketinin ihracat yapmaya başlamasını istemiştir, ancak ticari know-how'a ve güvene sahip olmamıştır. 2009 yılında, finansal olarak şirketin hayatta kalmasını sağlamak için ihracat yapması gerektiğine karar vermiştir. O yıllarda global ekonomik kriz nedeniyle Türkiye iç pazarı daralmaktadır ve şirketin satışları da azalmaktadır. Uluslararası pazarlara açılma konusunda kendisine yardımcı olmaları için TEB KOBİ Danışmanlarına başvurmuştur.

TEB KOBİ Danışmanlarından birisi, İbrahim Afyon'un şirketini ziyaret etmiş ve üretiminin dış pazarlarda kapitalizasyonuna yönelik ayrıntılı bir uluslararası pazar araştırması dahil olmak üzere şirketin ihracat kapasitesine yönelik bir analiz yapmıştır. TEB'in analizi, şirketin uluslararası alanda rekabet edip edemediğini görmek üzere küçük ölçekli ihracatla başlamasını önermiştir. Sonuç olarak, Afyon Etaş Tavukçuluk, deneme olarak ilk yumurta konteynirini Irak'a göndermiştir. İlk başarının ardından, İbrahim Afyon, daha geniş ölçekte ihracata başlamış ve 20 konteynir yumurta satmıştır. Şirketin yıllık ihracatı şu anda yaklaşık 2 milyon Amerikan Doları civarındadır ve bu ticaretten elde edilen kar yüzde 43'tür. Şu anda şirket, üretiminin yüzde 20'sini iç pazara yapmakta, yüzde 80'nini ise ihraç etmektedir.

Geleceğe baktığında, İbrahim Afyon, Azerbaycan gibi yeni pazarlara bölgesel olarak ihracata başlamak ve daha büyük bir entegre şirket olmak istemektedir. TEB'e karşı sadakat ve güven duyan İbrahim Afyon, ihracat üretimini arttırırken tavsiye için TEB KOBİ Danışmanları ile çalışmaya devam etmeyi planladığını ve tüm finansman ihtiyaçları için TEB'in finansal ürünlerini kullanacağını söylemektedir.



## Sonuç Ve Geleceğe Bakış

TEB, KOBİ segmentine yönelik hazırlanmış olan son derece başarılı ve yenilikçi bir dizi finansal olmayan hizmet geliştirmiştir. TEB'in yaklaşımının en cazip yönlerinden biri de, KOBİ'lere finansal olan ve finansal olmayan hizmetlerin nasıl başarılı bir şekilde birbirine entegre edildiğidir. TEB'in finansal olmayan hizmetlerdeki talep odaklı yaklaşımı, Bankayı rakiplerinden ayırt etmeye ve son derece rekabetçi olan pazarda konumunu geliştirmeye yardımcı olmuştur. Yenilikçi ve yüksek kalitede iş geliştirme hizmetleri sunarak TEB, müşteri tabanını önemli ölçüde genişletmiştir.

Geleceğe bakıldığında, TEB finansal olmayan yeni hizmetler geliştirerek ve mevcut olanların kapsamını genişleterek yenilik yapmaya devam etmeyi planlamaktadır. Örneğin, TEB, yeni kurulan işletmeler için iş desteği ve danışmanlık hizmetleri tasarlamayı düşünmektedir. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na göre Türkiye'de yeni kurulan şirketlerin %80'i beş yıl içerisinde kapanmaktadır. TEB, yeni kurulan işletmelerin daha başarılı olmasına ve ayakta kalma ihtimallerini yükseltmeye yardımcı olmak istemektedir. Bir başka örnek olarak, TEB yönetimi, tarım işletmeleri ve çiftçilerin ihtiyaçlarına göre tasarlanmış bir dizi finansal olmayan hizmet de oluşturmak istemektedir.

Bu sektör, düşük seviyede bankacılık hizmeti almakta olan bir segmenti temsil etmektedir ve sektör için yeni bankacılık hizmetleri yaratma konusunda ilk olma fırsatı barındırmaktadır.

Rekabetçi konumunu koruyabilmek için TEB, yenilikçi düşünmeye ve hem bankaya hem de hizmet verdiği KOBİ'lere değer katan benzersiz hizmetlere sunmaya devam etmesinin gerekli olduğunun farkındadır. TEB, bunu gerçekleştirirken, Türkiye'de sadece finansal olmayan hizmetlerin standardını belirleyen değil, ayrıca diğer ülkelerdeki bankalar için en ileri model olarak hizmet vermeye devam eden lider Türk bankası olarak çalışmalarına devam etmeyi ümit etmektedir. TEB, BNPP Cezayir'le bilgi paylaşımında bulunup destek vererek, 2007 yılında Cezayir'de KOBİ Akademisinin uyarlanmış bir versiyonunu başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmuştur. Sonuç olarak, programın başlamasından itibaren 14 KOBİ Akademi etkinliğine ev sahipliği yapan BNPP Cezayir 2011 yılı için yedi etkinlik daha planlamaktadır. Ayrıca TEB, BNP Paribas'ın KOBİ Akademi ve diğer finansal olmayan hizmetleri İtalya, Belçika ve Fransa'daki Avrupa pazarlarına sunmasına yardımcı olacaktır.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION  
2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

