

**MCKINSEY AVRUPA ÖZEL
BANKACILIK ARAŞTIRMASI
RAPORU'NA GÖRE:**

ÇALIŞMA MODELLERİ DEĞİŞTİRİLMELİ

2019'u ve 2020 yılının birinci çeyreğini kapsayan araştırmaya göre özel bankacılık en kârlı segmentlerden biri olurken Covid-19 sonrası "yeni normal" koşullarında özel bankacılıkta başarılı olmak isteyen bankalar ise müşterileriyle ilişkilerini ve çalışma modellerini hızla değiştirmek zorunda.



Önde gelen şirketlere, kamu kurumlarına ve sivil toplum kuruluşlarına hizmet veren global yönetim danışmanlığı firması McKinsey & Company, "Avrupa'da Özel Bankacılığın Geleceği" raporunu yayımladı. 2019 yılını ve 2020 yılının birinci çeyreğini kapsayan araştırma, sektör temsilcileri ve kuruluşlarının katılımıyla gerçekleştirildi. Hazırlanan rapor son yıllarda özel bankacılığa damga vuran eğilimleri ve Covid-19'un etkilerini değerlendiriyor. Rapora göre özel bankacılık yapan kuruluşlar Covid-19 sonrası dönemde hızla değişmek zorunda kalacaklar. Bu kuruluşların müşterilerine erişim kanallarını, onlarla kurdukları ilişkiyi ve iş modellerini hızla değiştirirken; sosyal ve çevresel öncelikleri de ürünlerine yansıtmaları gerekecek.

"Yöneticiler dönüşümü hızlandırmalı"

Araştırmanın sonuçlarıyla ilgili bir değerlendirme yapan McKinsey & Company Kıdemli Ortağı Gökhan Sarı şunları söyledi:

"Bu araştırma özel bankacılık alanında önemli noktalara dikkat çekiyor ve bir yol haritası sunuyor. Yöneticiler, pandemi sonrası iş ortamında sadece başarılı olmak için değil, ayakta kalabilmek için bile dönüşümü hızlandırmak gerektiğini kabul etmeli. Bankalar yeni normal olarak adlandırdığımız bu ortamda değişen iş koşulları ve kârlılığı zorlaştıran etkenler karşısında gelecekle ilgili net hedefler belirlemeli ve bunlara ulaşacak yol haritalarını hızla uygulamaya koymalıdır."

Bankaların aynı zamanda temel maliyetlerini yeniden düzenlemek zorunda olduklarını ifade eden Sarı, sözlerine şöyle devam etti: "Böylece kendilerine yeni yetkinlikler kazandıracak yatırımlar yapmak, verimlilik alanındaki kazanımlarını artırmak ve gelir artışı sağlamak için kaynak yaratacaklar. Öte yandan, mevcut krizin nasıl gelişeceği henüz belirsiz olduğu için esnekliklerini korumalıdır. Özel bankacılık, müşterileriyle güvene dayalı ilişkilerini kullanarak Covid-19 krizinden daha güçlenmiş olarak çıkabilir; ancak bunun için

hızla harekete geçmek lazım."

McKinsey araştırmasına göre özel bankacılık segmenti 2020'ye güçlü bir başlangıç yaptı. Covid-19 krizi ile birlikte özkaynaklar nakite çevrilmeye başlayınca işlem hacmi yükseldi. Aracılık gelirleri 2019'un aynı dönemine oranla yüzde 4 arttı.

Covid-19 ile hangi eğilimler ortaya çıktı?

Covid-19 ile birlikte üç önemli eğilim ortaya çıktı:

- ▶ İlk eğilim faiz oranlarının yakın gelecekte düşük kalacağına anlaşılması. Merkez bankaları harekete geçseler bile piyasalarda var olan yüksek düzeydeki belirsizlik ve dalgalanmalar, düşük faizlerle birlikte gelirler ve kârlar üzerinde baskı oluşturacak.
- ▶ İkinci önemli eğilim, sağlıklarından endişe duyan müşterilerin dijital kanalları ve uzaktan erişim sistemlerini daha fazla tercih etmeleri. Bugün



müşterilerin yüzde 71'i bankalarla çok kanallı etkileşimi tercih ediyor. Yüzde 21'i ise özel bankacılığın tamamen dijital yapılmasını, sadece gerektiği takdirde kişilerle birebir iletişime geçmeyi istiyor.

- Buna paralel üçüncü eğilim ise işlerini uzaktan yapmak isteyen çalışanların oranının bu dönemde yüzde 80'e çıkması.

Üç alanda hızlı değişim şart

Covid-19 sonrası dönemde Avrupa'da özel bankacılık segmentindeki oyuncular farklı alanlarda önemli değişimler gerçekleştirmek zorundalar.

Öncelikle teknolojiyi çok etkin kullanarak müşteriye çok kanallı, fark yaratan bir deneyim yaşatmaları gerekiyor. Müşterilerine hizmet sunma, tavsiye verme ve ilişki yönetme konularında teknolojiyi nasıl daha etkin kullanacaklarını düşünmeliler. Bunları hayata geçirmek için inovasyon süreçlerini hızlandırmalıdır.

Değişim gerektiren ikinci alan ise iş modeli. Müşterinin uzaktan hizmet alma ve çok kanallı etkileşimi tercih etmesine paralel olarak bankalar müşteri temsilcilerini merkezde daha düşük seviyede konumlandırıp, onları dijital altyapıyla destekleyerek verimliliklerini artırmalı. Ekipler daha yatay yapılandırılırken, çevik ve esnek çalışma yöntemleri benimsenmeli. Ayrıca bankalar tüm iş süreçlerini ve merkezi fonksiyonlarını yeniden tasarlayarak hangi fonksiyonları kendi bünyelerinde tutacaklarına, hangileri için dışarıdan hizmet alacaklarına karar vermeli.

Üçüncü boyut daha önce de vardı, ancak Covid-19 kriziyle birlikte pekişti. Müşteriler artık sosyal sorumluluk gösteren kuruluşlara daha fazla değer veriyorlar. Yatırımlarının sosyal anlamda olumlu etki yaratmasını da istiyorlar. Dolayısıyla bankalar vizyonlarını yeniden gözden geçirmek zorundalar.

Müşterilerine değer yaratırken бүтүнлүк sahibi bir perspektiften bakmaları gerekiyor. Ürünlerde çevreye, topluma ve iyi yönetime katkı sağlayan, bankanın uzun vadeli vizyonunu yansıtan boyutlar olmalı. Özellikle Y ve Z kuşaklarından müşteriler için bunlar önemli bir tercih nedeni olacaktır.



BANKALARDAN SON DÖRT YILIN EN DÜŞÜK KÂRI

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) verilerinden derlenen bilgilere göre Türk bankacılık sektörü, yılın ilk yedi ayında 28 milyar 236 milyon TL net dönem kârı sağladı. Geçen yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında, kârlılıktaki düşüş yüzde 15.9'a işaret etti. Böylece son üç yılın en düşük Ocak-Temmuz kârı elde edildi. 2017 ve 2018'in Ocak-Temmuz dönemlerinde sektörün kârı sırasıyla 29.1 milyar TL ve 33.6 milyar TL olmuştu. Sektör, Temmuz ayında ise 3 milyar 460 milyon TL net dönem kârı sağladı. Geçen yılın aynı ayına göre yüzde 23.9 ve bir önceki aya göre de net kârda yüzde 31.5 azalış kaydeden bankacılık sektörü, 3 milyar 460 milyon TL ile son dört yılın en düşük Temmuz ayı kârını elde etti.

Verilere göre bankaların yılın yedi ayında elde ettiği toplam faiz geliri, 2018'in aynı dönemine göre yüzde 35.8 arttı. Temmuz sonu itibarıyla 249

milyar lira olan bankaların faiz geliri, geçen yılın aynı döneminde 183.6 milyar dolar düzeyinde bulunuyordu.

Bankalar, yılın Ocak-Temmuz döneminde kredilerden 190.9 milyar lira faiz geliri sağladı. Söz konusu gelirin 35.9 milyar lirası tüketici kredilerinden, 8.6 milyar lirası kredi kartlarından, 21.9 milyar lirası taksitli ticari kredilerden ve 124.5 milyar lirası diğer kredilerden alınan faizlerden oluştu.

Sektörün toplam faiz gideri, yılın yedi ayında 2018'in aynı dönemine göre yüzde 35.8 artarak 249.4 milyar liraya yükseldi. Söz konusu dönemde bankaların mevduata verdiği faiz tutarı yüzde 58.4 artışla 111.3 milyar liraya ulaştı. Toplam faiz giderlerinin yüzde 68'i mevduata ve yüzde 10.7'si bankalara verilen faizlerden oluştu. Bankaların net faiz geliri, Temmuz sonu itibarıyla bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 7.9 artarak 85.6 milyar lira oldu.