



INTERNATIONAL CONGRESS OF ISLAMIC ECONOMY, FINANCE AND ETHICS

TAM METİN BİLDİRİLER KİTABI

7-8 NİSAN 2018



**INTERNATIONAL CONGRESS OF
ISLAMIC ECONOMY, FINANCE
AND ETHICS**

PROCEEDINGS BOOK

April, 7 - 8, 2018 / Istanbul-TURKEY



**INTERNATIONAL CONGRESS OF ISLAMIC ECONOMY, FINANCE AND ETHICS
PROCEEDINGS BOOK
April, 7-8, 2018 / Istanbul | Turkey**

Editors:

Seyfettin ERDOĞAN
Ayfer GEDİKLİ
Durmuş Çağrı YILDIRIM
Assistant Editors:
Hande ÇALIŞKAN
M. Uğur MİRASEDOĞLU
Tuğba KANTARCI
Fatma ERDOĞAN

**ULUSLARARASI İSLAM EKONOMİSİ, FİNANS VE ETİK KONGRESİ
TAM METİN BİLDİRİLER KİTABI
7-8 Nisan, 2018 / İstanbul | Türkiye**

Editörler:

Seyfettin ERDOĞAN
Ayfer GEDİKLİ
Durmuş Çağrı YILDIRIM
Editör Yardımcıları
Hande ÇALIŞKAN
M. Uğur MİRASEDOĞLU
Tuğba KANTARCI
Fatma ERDOĞAN

Basım Pazıl Reklam, Danışmanlık, Matbaa ve Organizasyon

Yayın Yılı: Nisan, 2018

Dili: Türkçe ve İngilizce

ISBN: 978-605-81728-3-8

Bu Kitabın Tüm Hakları Saklıdır.

Bildirilerin her türlü sorumluluğu yazarlarına aittir.

www.isefe.org

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD

Prof. Dr. Seyfettin Erdoğan	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Süleyman Özdemir	Bandırma 17 Eylül Üniversitesi (Rektör)
Prof. Dr. Erdal Tanas Karagöl	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Halis Yunus Ersöz	İstanbul Üniversitesi (Rektör Yrd)
Prof. Dr. Murat Çizakça	Konya Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar	Düzce Üniversitesi, Rektör
Prof. Dr. Yakup Bulut	Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Ayhan Gençler	Trakya Üniversitesi İİBF Dekanı
Prof. Dr. Mustafa Paksoy	Kilis Üniversitesi
Prof. Dr. Hamza Ateş	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan Uysal	Celal Bayar Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Tabakoğlu	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Nohutçu	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Esen	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Alpaslan Açıkgenç	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Korkmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi (Rektör)
Prof. Dr. Salih Öztürk	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Aykaç	Kırklareli Üniversitesi (Rektör)
Prof. Dr. Murat Yülek	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Kar	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Muhittin Kaplan	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Yüce	Uludağ Üniversitesi (Dekan)
Prof. Dr. Mehmet Duman	Artvin Çoruh Üniversitesi (Rektör)
Prof. Dr. Ekrem Erdem	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Kahraman Çatı	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. İbrahim Güran Yumuşak	Sabahattin Zaim Üniversitesi (Dekan)
Prof. Dr. Hatice Neşe Erim	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Vergil	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk Alkan	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Feridun Yılmaz	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmoud Sabra	Al Azhar University, Filistin
Prof. Dr. Ensar Nişancı	Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi (İİBF Dekanı)
Prof. Dr. Jean-Pierre Allegret	Paris Ouest Nanterre, Fransa
Prof. Dr. Bülent Güloğlu	İstanbul Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent Aybar	Southern New Hampshire University-ABD
Prof. Dr. Bogna Kazmierska Jozwiak	University of Lodz-Polonya
Prof. Dr. Ayşe Buğra	Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Olexandr Pidchosa	Taras Shevchenko University, Ukrayna
Prof. Dr. Ali Kutan	Southern Illinois University
Prof. Dr. Nazıf Mohib Shahrani	Indiana University, ABD
Prof. Dr. Ali Çelikkaya	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet İncekara	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut Bilen	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Şatır	Condordia University
Prof. Dr. Abdülmecit Türüt	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. David Weir	Northumbria University / Cambridge Scholars
Prof. Dr. Farid Shuaib	International Islamic University of Malaysia
Prof. Dr. Andrzej Bistyga	Katowice School of Economics, Polonya
Prof. Dr. Ethem Cebecioğlu	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Abdulvahap Baydaş	Bingöl Üniversitesi
Prof. Dr. Vahit Göktaş	Ankara Üniversitesi

Prof. Dr. Abbas Mirakhor	The Global University of Islamic Finance, INCEIF
Prof. Dr. Obiyathulla Ismat Bacha	The Global University of Islamic Finance, INCEIF
Prof. Dr. A. Mansur M. Nasih	INCEIF
Doç. Dr. Bülend Aydın Ertekin	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Meriç Subaşı Ertekin	Anadolu Üniversitesi
Doç. Dr. Buerhan Saiti	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Doç. Dr. Hüseyin Seyhanlıoğlu	Dicle Üniversitesi
Doç. Dr. Mohamed Eskandar Shah Mohd Rasid	The Global University of Islamic Finance (INCEIF – Dekan)
Doç. Dr. Rosmah Mat Isa	Kebangsaan University, Malezya
Doç. Dr. Hüseyin Altay	Mustafa Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Vedat Cengiz	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Akif Öncü	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Selman Yılmaz	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Durgun	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. İdris Demir	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim Turhan	İzmir Milletvekili
Doç. Dr. Emrah İsmail Çevik	Namık Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Emel İslamoğlu	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Elif Hobikoğlu	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Durmuş Çağrı Yıldırım	Namık Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Bahar Burtan Doğan	Dicle Üniversitesi
Doç. Dr. Ayfer Gedikli	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. İshak Torun	Bolu İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. İlhan Eroğlu	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Başak Tanınmış Yücememiş	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Hatice Karahan	Medipol Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Özcan	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet Faruk Aysan	Boğaziçi Üniversitesi
Doç. Dr. Yücel Ayriçay	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Levent Çinko	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Şimşek	Gazi Üniversitesi
Doç. Dr. Rosham Mat Isa	University of Kebangsaan, Malezya
Doç. Dr. Khairul Akmaliah Adam	University of Kebangsaan, Malaysia
Doç. Dr. Hakan Sarıbaş	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Muzaffer Koç	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Atilla Doğan	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Seyfettin Arslan	Dicle Üniversitesi
Doç. Dr. Ruzita Abdul-Rahim	Kebangsaan University Malezya
Doç. Dr. Peter Miculas	University of Constantinus – Nitra, Slovakia
Doç. Dr. Yener Coşkun	Sermaye Piyasası Kurumu Başuzman
Doç. Dr. Ayhan Orhan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Yılmaz Genç	Kocaeli Üniversitesi
Dr. Maria Ochwat	WSB University, Poznan – Polonya
Dr. Ruslan Nagarev	Sabahattin Zaim Universtisesi – İstanbul
Dr. Laura Koba	Jagiellonian University, Krakow – Polonya
Dr. Ziyaad Mohamad	INCEIF – Malezya
Dr. Levent Coşkun Erkekoğlu	Marmara Üniversitesi
Dr. İbrahim Murat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Dr. Mohd Iqbal bin Abdul Wahab	International Islamic University, Malezya
Dr. Berna Ak Bingül	Kırklareli Üniversitesi
Dr. Kaushik Chattopadhyay	Prof. S.N.H. College, University of Kalyani

Dr. Yıldız Aksoy	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Dr. Murat Tümay	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Dr. İsmail Cem Ay	Gelişim Üniversitesi
Dr. İbrahim Özgül	Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi
Dr. Veli Sırım	Namık Kemal Üniversitesi
Dr. Niyazi Gümüş	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Cengiz Ceylan	Kırklareli Üniversitesi
Dr. Abdilahi Ali	Aberystwyth University / İngiltere
Dr. Malik Babar Hussain	University of Sargodha / Pakistan
Dr. Zeeshan Atiq	University of Karachi / Pakistan
Dr. Büşra Karataşer	Namık Kemal Üniversitesi

DAVETLİ KONUŞMACILAR

Prof. Dr. Ahmet İncekara, İktisadi Araştırmalar Vakfı Başkanı

Osman Akyüz, TKBB Genel Sekreteri

Muhittin Esen, Borsa İstanbul Genel Müdür Yrd. V.

Fatmanur Altun, TÜRGEV Başkanı

Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar, Düzce Üniversitesi Rektörü

Dr. Alaa Alaabed, Islamic International Rating Agency

Prof. Dr. Obiyathullah Ismath Bacha, INCEIF, Malezya

Prof.Dr. David Weir, Cambridge Scholars

Dr. Tarık Akın, Undersecretariat of Treasury

Dr. İrfan Kurt, BDDK

Nosratollah Farajoiilah, İslam Kalkınma Bankası

Temel Tayyar Yeşil, Ziraat Katılım Pazarlama Gen. Müd. Yrd

Hasan Altundağ, Albaraka Türk Gen. Müd. Yrd

Hüseyin Cevdet Yılmaz, Kuveyt Türk Risk, Kontrol ve Uyum Grubu Gen. Müd. Yrd.

Murat Akşam, Türkiye Finans Gen. Müd. Yrd.

Erhan Çetinkaya, Vakıf Katılım Gen. Müd. Yrd.

Sitare Kalyoncuoğlu, İş Kadını

Zeynep Kartal, İş Kadını

Zeynep Bayramoğlu, Gazeteci, Yazar, TV Programcısı

Prof. Dr. Halil Çiçek, MEDAV

Prof. Dr. Mehmet Yüce, Uludağ Üniversitesi

-Fatiha Gacem, Cezayir, Dalfa University

Dr. Ahmet Hamdi Yıldırım, İLAM

Doç. Dr. Elif Haykır Hobikoğlu, İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Merkezi Müdürü

Prof. Dr. Refik Korkusuz, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı

İÇİNDEKİLER

KATILIM BANKALARINDA ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ VE SORUNLARI: KUVEYT TÜRK ÖRNEĞİ	1
MUSTAFA DEREÇİ.....	1
ON THE HISTORICAL PRACTICE OF WOMEN AND BUSINESS OWNERSHIP	20
DR. ÖĞR. ÜYESİ KÜBRA SARI LECOQ.....	20
DR. ÖĞR. ÜYESİ ARIADNE DE VILLA	20
ENDONEZYA'DA İSLAMİ BANKACILIK	27
DOÇ. DR. AYFER GEDİKLİ.....	27
PROF. DR. SEYFETTİN ERDOĞAN.....	27
İSLAM TOPLUMUNDA REFAHIN SAĞLANMASINDA AİLENİN ROLÜ	37
PROF. DR. MUSTAFA AYKAÇ.....	37
DR. İSKENDER GÜMÜŞ.....	37
BANKA DIŞI FAİZSİZ KONUT FİNANSMANINDA ELBİRLİĞİ SİSTEMİ	47
MURAT ERGÜVEN	47
KATILIM BANKACILIĞI SİSTEMİNİN İLAHİYAT FAKÜLTESİ AKADEMİSYENLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ	52
DOÇ. DR. RAMAZAN YANIK.....	52
ARŞ. GÖR. SERPİL SUMER	52
FAYDA-DEĞER MERKEZLİ HOMOECONOMICUS'TAN BİLİŞSEL GELİŞİM VE AHLAKIN TEMSİLCİSİ HOMOİSLAMICUS'A	62
DOÇ. DR. AYHAN ORHAN.....	62
ORTAÇAĞDA TEK TANRILI DİNLERİN İKTİSADİ UYGULAMALARI	68
DOÇ. DR. HÜSEYİN AĞIR	68
DR. ÖĞR. ÜYESİ ENVER GÜNAY	68
ARŞ. GÖR. SEFA ÖZBEK	68
KUVEYT'TE İSLAMİ BANKACILIK	86
PROF. DR. SEYFETTİN ERDOĞAN.....	86
ASSOC. PROF. DR. AYFER GEDİKLİ	86
ORTAÇAĞ İSLAM VE BATI TOPLUMLARININ SOSYAL STATÜLERİNİN EKONOMİK BELİRLEYİCİLİĞİ VE ORTAÇAĞIN EKONOMİK UYGULAMALARINI ETKİLEYEN KURUMLARIN MUKAYESESİ	93
ASSIST. PROF. ENVER GÜNAY	93
ASSOC. PROF. HÜSEYİN AĞIR.....	93
ARŞ. GÖR. SENA TÜRKMEN	93
BAHREYN'DE İSLAM EKONOMİSİ VE İSLAMİ BANKACILIK.....	115
DOÇ. DR. DURMUŞ ÇAĞRI YILDIRIM.....	115
DOÇ.DR. SEDA YILDIRIM.....	115
İKTİSADİ VE SOSYAL BOYUTUYLA İSLAMDA ÇALIŞMA	124
DOÇ. DR. İLHAN EROĞLU.....	124
ÖĞRT. GÖR. FATMA ÇELİK.....	124
HUKUK VE ETİK İLİŞKİSİNE KISA BİR BAKIŞ.....	134
PROF. DR. M. REFIK KORKUSUZ	134



KATILIM BANKALARINDA ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ VE SORUNLARI: KUVEYT TÜRK ÖRNEĞİ

Mustafa DERECİ

Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş., Ürün Geliştirme Grup Müdürü
Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İslam Ekonomisi ve Uluslararası Finans Bölümü, Doktora Öğrencisi
mustafa.dereci@kuveytturk.com.tr

ÖZET

Ürün geliştirme süreci, yeni bir ürün veya hizmetin düşünce aşamasından karar ve yatırım aşamasına, buradan da tüketiciye sunulana kadar geçirdiği tüm safhaları içeren çok yönlü bir firma stratejisi ve faaliyetidir. Günümüzün pazar dinamiği içerisinde yeni ürün geliştirmenin firmalar ve elbette bankalar açısından önemi büyüktür.

Bankacılık sektöründe artan rekabet şartları yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecini bankaların esas faaliyetlerinden biri haline getirmiştir. Bu önemli iş kolunu daha etkin hale getirmek üzere bankalar organizasyon yapılarını gözden geçirmişler ve yeniden düzenlemişlerdir. Bankalarda ürün denilen kavram, tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi somut bir kavram olmaktan ziyade finansal hizmetleri de içeren soyut bir kavramdır. Bu itibarla, bankacılık sektöründe ürün geliştirme denildiğinde ürün, hizmet ve süreç geliştirme anlaşılmalıdır.¹

Bankalarda ürün geliştirme çok yönlü, çok değişkenli karmaşık bir faaliyetler zinciridir. Bu nedenle, başarılı ve etkin bir ürün geliştirme süreci tüm bu faaliyetlerin eşgüdüm içerisinde ve sistematik bir yaklaşımla yönetilmesini zorunlu kılmaktadır.² Bu makalede sözkonusu sürecin Türkiye’de faaliyette bulunan Katılım Bankalarında nasıl yürütüldüğü incelenecektir.

Türkiye’de faizsiz bankacılık kural ve prensipleriyle faaliyetlerini yürütmekte olan Katılım Bankaları diğer birçok finansal işlemlerde olduğu gibi ürün geliştirme noktasında da faizli esasa göre çalışan konvansiyonel bankalardan ayrılmaktadır. Örneğin, Katılım Bankaları’nda daimi bir denetim, gözetim ve onay organı olarak görev yapan Danışma Kurulları ürün geliştirme sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ürün tasarımının başlangıcından, ürünün pazara arz edilmesine kadar izlenen bütün safhalar Danışma Kurulu üyeleri ve denetçilerinin onay ve gözetimine tabidir.

Türk Bankacılık Sektörü’nde yabancı sermaye payı 2017 sonu itibariyle %44.5 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran Katılım Bankalarında %58 seviyesindedir.³ Bu durum Türk Bankacılık Sistemi’nin dünya bankacılık sistemine entegrasyonu açısından önemli bir gösterge olmasının yanı sıra yurtdışı bankacılık ürün hizmet ve uygulamalarının da artan bir ivmeyle Türk Bankacılık Sistemine girdiğinin ve bankalar arası ürün ve hizmet geliştirme yarışını artırdığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu çalışmamızda, Türkiye’de faaliyet gösteren Katılım Bankaları’nda yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci incelenecektir. Katılım Bankaları, kar/zarar katılma akdi çerçevesinde toplamış olduğu fonları dünyada kabul görmüş faizsiz bankacılık prensip ve uygulamaları ile reel sektöre kaynak olarak aktaran faizsiz finans kurumlarıdır. Bu bankalar fon kullandırım faaliyetlerinden elde ettikleri kar veya zararı fon sağlayan müşterileriyle başta mutabık kalınan oranlar üzerinden paylaşır. Katılım Bankaları’nın gerek prensiplerde gerekse uygulamalarda birçok yönden Konvansiyonel Bankalardan ayrılıyor olmaları, sözkonusu sürecin genel Bankacılık Sektörü üst başlığı yerine Katılım Bankaları özelinde incelenmesini gerekli kılmıştır. Türkiye’de bugün itibariyle faaliyet gösteren beş Katılım Bankası’nın tüm bankacılık uygulamaları gibi ürün ve hizmet geliştirme süreçleri de benzerlik göstermektedir. Bu noktadan hareketle, çalışmanın daha bütüncül olmasını temin etmeye yönelik olarak Kuveyt Türk Katılım Bankası Anonim Şirketi’nin (KTKB) ürün ve hizmet geliştirme süreci referans alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Katılım Bankacılığı, Ürün Geliştirme, İnovasyon

¹ Altuğ, Nevin. İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 2017:03 (02)

² Kulaklı, Atik. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 s.99-114

³ <http://www.tkbb.org.tr/denetim-raporlari>, 28.02.2018

ABSTRACT

The product development process is a multidisciplinary set of gradual activities in line with the strategies of a company that starts from the initial idea and conceptual design to the launch and marketing phases. It is one of the most crucial competitive edges and key to success in today's business ecosystem and hence in the banking industry.

Increasing competition in the banking sector have made new product and service development processes one of the main activities of the banks. Product development in the banking sector, in Turkey and in the world, is rather an abstract concept which does not comprise only tangible financial products but also abstract banking services. In this regard, product and service development has become quite a dynamic and competitive process in the fast growing banking market.

The success of a bank in terms of growth, profitability, customer base, the level of customer and service quality are directly related to the speed and efficiency of new product and service development processes. Therefore, today's banks should revisit their organizational structures in order to encourage and facilitate new product developments and innovation.

As of the end of the year 2017, the share of foreign capital in the Turkish Banking Sector and Participation Banking Sector were 44.5% and 58% respectively. This figure can be regarded as an important indicator that the Turkish banking system has well integrated into the global banking system and international banking product and services are to be adopted to highly competitive and dynamic Turkish Banking Market.

This study will focus on product and service development processes of the Participation Banks in Turkey which have been operating on the basis of profit and loss sharing principles in a way that they share the generated profit or loss out of the fund utilization activities between the bank and deposit holding customers according to a predetermined, agreed-upon ratio. Since, Participation Banks differ from the Conventional Banks in a number of parameters including fund collection, fund utilization and process and implementations of banking products and services, this study is limited to Participation Banking sector in Turkey. Since developing new products and services has very similar steps and procedures among the Participation Banks, it is intended to take Kuveyt Turk Participation Bank's process as the benchmark for to ensure a more focused analysis.

1. GİRİŞ

Son on yıllık dilim içerisinde Türkiye’de Katılım Bankacılığı sektörü ortalama olarak konvansiyonel bankacılık sektöründen daha hızlı büyümüş, gerek fiziki şube ağlarıyla, gerekse dijital kanallarla ülke genelindeki penetrasyonunu ve bilinirliğini arttırmıştır. 2017 yılının Aralık sonu verilerine göre Katılım Bankacılığı Sektörü 160 milyar TL toplam aktif büyüklüğü ile Bankacılık Sektörünün %4.8’ini elinde bulundurmaktadır. Katılım Bankaları Birliğinin Strateji Belgesine göre 2025 yılına kadar bu payın %15’e çıkarılması hedeflenmektedir.⁴

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de finansal sektörün önemli aktörleri arasına giren Katılım Bankalarının her yönüyle bilimsel bir gözle incelenmesinin sektörün gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer yandan, Katılım Bankalarının ayırt edici özelliği olan Fıkhi Danışma Kurullarının varlığı bu analizin kapsamını genişletmekte ve karşılaştırmalı bir analize imkân sağlamaktadır. Katılım Bankalarının müşterilerine sundukları ana çıktılar faizsiz (sharia compliant) ürün ve hizmetlerdir. Bu noktadan hareketle ürün ve hizmet geliştirme süreçleri üzerinde yapılacak detaylı bir analiz aynı zamanda konvansiyonel bankalarla Katılım Bankaları arasındaki farkların daha net bir şekilde ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Türkiye’de Faizsiz Bankacılık ve uygulaması üzerine çok sayıda bilimsel makale, yüksek lisans ve doktora tezi mevcuttur. Bu yayınlar çoğunlukla faizsiz bankacılık sistemini fıkhi, iktisadi, mali ve risk yönetimi açısından ele almaktadırlar. Bu bankalarda ürün geliştirme yapılanmasının nispeten son dönemde ortaya çıkmış olmasının bu akademik tercihte etkili olduğu düşünülmektedir. Netice itibariyle, Katılım Bankalarının mevcut ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinin ayrı bir çalışmada ele alınması gerekli görülmüştür.

Çalışmamızda nitel bir araştırma yöntemi takvik edilerek Türkiye’de faaliyet gösteren beş Katılım Bankasında çalışan üst düzey ürün geliştirme yöneticilerinin bilgi ve görüşlerine başvurulmuştur. Çalışmamız, giriş ve sonuç bölümleri ile birlikte beş ana bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde ürün ve ürün geliştirme kavramlarına teorik ve tarihsel bir yaklaşımda bulunulduktan sonra bankacılık sektöründe ürün geliştirmenin ne anlama geldiği ve hangi ihtiyaçları adreslediği konusu tartışılacaktır. İkinci bölümde ise Katılım Bankacılığı sahasına giriş yapılacak ve 1985 yılından itibaren Türk Bankacılık sisteminin önemli bir parçası olan bu sektör hakkında en güncel bilgiler sunulacaktır. Çalışmamızın ana omurgasını oluşturan Katılım Bankalarında ürün ve hizmet geliştirme süreçleri, adımları, süreçler içerisindeki stratejik karar noktaları ve karşılaşılan sorunlar dördüncü bölümde tartışılacaktır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, incelememizi daha net ve odaklı hale getirmek üzere ve Katılım Bankalarının ürün geliştirme süreçlerinin çok benzer olduğu varsayımından hareketle ağırlıklı olarak Kuveyt Türk Katılım Bankası’nın ürün geliştirme süreci referans alınacaktır.

2. ÜRÜN VE HİZMET KAVRAMI

Ürün ve hizmet kavramları özellikle hizmet sektörü sözkonusu olduğunda çoğunlukla birbirine karıştırılır. İktisadi terimler olarak ele alındığında ürün, belli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak tasarlanan ve üretilen, maddi olan varlıkları, hizmet ise maddi olmayan (soyut) unsurları ifade eder. Tasarım ve geliştirme süreçlerinin de farklılaşması sonucunu doğuran ürün ile hizmet arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

⁴ <http://www.tkbb.org.tr/vizyon-ve-misyon>, 28.02.2018.

Ürün somut (Tangible), Hizmet ise soyuttur (Intangible). Espirili bir ifade ile ürün, elimizden kayıp düştüğünde ayağımızı inciten nesnedir diye ifade edilir.

- Ürünün aksine, hizmetler üretildiği anda tüketilir ve depolanamazlar.
- Hizmetin müşteriye görünürlüğü yüksektir
- Hizmet sektörüne rakiplerin girmesi nispeten kolaydır
- Hizmetin verildiği yer daha önemlidir, ürünün üretildiği yer önemli değildir.
- Servis sistemleri müşteri temas derecesi açısından çok çeşitlidir.
- Ürün ve hizmetlerin talep değişkenliği farklıdır.

Bankacılık sektörü sözkonusu olduğunda ürün ile hizmet arasındaki çizginin belirginliğini yitirdiği görülür. Şöyle ki, bankaların ürettiği ürünler, ne şekilde adlandırılırsa adlandırılınsa aslında birer hizmettir. Havale, EFT, akreditif, teminat mektubu, çek, senet, ATM gibi bankacılık enstrümanları ürün olarak adlandırılmakla birlikte yukarıda sıralanan ürün-hizmet fark listesine göre birer soyut hizmettir. Bu açıdan bakıldığında, bankalarda ürün ve hizmet geliştirme yerine yalnızca ürün geliştirme teriminin kullanılması yeterli olacaktır.

2.1. ÜRÜN GELİŞTİRMENİN TARİHİ

Ürün geliştirme ve ürün yönetimi kavramının tarihi A.M.A. (American Management Association)'ya göre 1928 yılında Procter & Gamble'ın Lava marka sabunu geliştirilmesiyle başlar. Ardından geçen 73 yıl süresince bu kavram, çoğu tüketici ürünü üreten firma tarafından benimsenmiştir. Ancak yine A.M.A.'ya göre bu yönetim anlayışı 1960'lardan önce genel kabul görmemiştir.⁵ Aslında ürün geliştirme tarihinin insanlık kadar eski olduğu düşüncesindeyiz. İlk insanın dünyaya ayak bastıktan sonra yaşamını sürdürebilmesi ve beslenebilmesi için geliştirdiği giyecek, mızrak, balta gibi aletler kanaatimizce geliştirilen ilk ürünlerdir.

Son yıllarda, özellikle sosyo-ekonomik hayatımızda meydana gelen hızlı değişimler birçok şirketi farklılaşan müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik yeniliklere cevap verebilmek için farklı arayışlara sevk etmiştir. Bankaların da dahil olduğu bu şirketler, müşteri beklentilerinin ancak yeni ürün ve hizmet geliştirmekle tatmin edilebileceğini farketmişlerdir. Günümüz iş dünyasının yaşamakta olduğu engellenemez rekabet baskısı ürün ve süreç geliştirme ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürekli iş kolları haline getirmiş, bunun neticesinde şirketlerin organizasyon yapıları da güncellenmiştir. Söz konusu zorunluluğun getirdiği bir diğer değişim de şirket bütçeleri üzerinde olmuştur. Şöyle ki yeni ürün geliştirme, ar-ge ve bunları destekleyecek teknoloji harcamaları şirket bütçelerinin önemli bir kısmını oluşturan sürekli bir kalem haline gelmiştir. Hâlbuki 2000'li yıllara kadar bu yatırımlar birkaç yıl arayla ve çok daha küçük boyutlarda şirketlerin yıllık bütçelerinde yer alırdı.

Ürün geliştirme ve ürün yönetimi sistemleri yavaşça gelişirken sistemin ana mantığı tüm sektörler için de gittikçe önem kazandı. Firmaların kazançlarının ürünler ve hizmetler tarafından oluşturulduğunun fark edilmesi ürün geliştirmeyi firma fonksiyonlarının odağına yerleştirmiştir. Firma yönetimleri, bu yüzden her bir ürünün izlenmesinde ve pazarlamasında uzman bir kişi bulunmasına ihtiyaç olduğunu görmüştür ki bunun neticesinde ürün yöneticisi denilen yeni bir kavram doğmuştur.

⁵ Ekmekçi İsmail. Bilim ve Teknolojide Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri ve Triz Metodu ile Ürün Geliştirme Yöntemi, www.yeniturkiye.com/Conference2016/Present/1_3_4_4_Ismail_Ekmekci.pdf, 06.02.2018.

Ürün geliştirme, ürün yönetimi ve ürün yöneticisi kavramları ilk olarak endüstri ve imalat sektörlerinde doğmuş olmakla birlikte kısa süre içerisinde hizmet sektörleri tarafından kabul görmüş hizmet firmalarının organizasyon şemalarında yerini almıştır.

2.2. BANKALARDA ÜRÜN GELİŞTİRME İHTİYACI

Türk Bankacılık Sistemi'nde rekabetin artması ve müşteri beklentilerinin yükselmesi nedeniyle standart bankacılık ürünleri ile ayakta kalabilme imkânı kalmamıştır. Hatta yeni geliştirilen ürünlerin başarılı olmaları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Pazara daha sık ürün sunulması ve sunulan ürünlerin hedef pazarlardaki hedef müşteri beklentilerini karşılamaını sağlamalıdır. Buna ilave olarak da müşteri beklentilerinin ve pazar koşullarının iyi anlaşılması, doğru stratejilere, hedeflere ve etkin ürün geliştirme süreçlerine sahip olunması büyük önem arz etmektedir.⁶

Ürün geliştirme dış dünyadan bağımsız kendi çerçevesi içerisinde yürüyen bir süreç değildir. Bir ürünün geliştirilmesini tetikleyen ana unsurlar dış çevrede gelişir. Diğer yandan dış çevre şartlarını, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını, demografik yapıyı ve diğer sosyo kültürel gerçekleri dikkate almadan geliştirilen ürünlerin rağbet görmesi son derece güçtür.

Ürün geliştirmeyi anlamlı gerekli hale getiren dış dünya verileri SET şartları olarak formüle edilebilir. SET, sosyal, ekonomik ve teknolojik (social, economic and technological) kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir terimdir. Buna göre, yeni bir ürünün geliştirilebilmesi için o ürünle ilgili SET şartlarının tamamının sağlanması gerekir. Öncelikle tasarlanacak ürüne karşı toplumda bir talep, ilgi ve istek oluşması gereklidir, çünkü ürünün müşterisi ve kullanıcısı yine yakın toplum içerisinde bulunacaktır. Üretilen ürünün maliyeti ve satış fiyatı ile sosyo-ekonomik düzey arasında pozitif bir korelasyon olmalıdır. Başka bir ifadeyle, toplumun gelir düzeyi sözkonusu ürünü satın almaya kafi gelmelidir. Aksi halde, üretim öncesi ürüne olan talep yüksek olsa dahi toplumun satın alma gücünü aşan bir piyasa fiyatı talebi düşürecektir. Nihayet ürünü geliştirmek için belli bir teknolojik gelişim düzeyinde olmak gereklidir. Diğer şartlar sağlanıyor olsa dahi, ürünün geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan teknolojik altyapıya ulaşamamışsa ürünün talep edenlerin biraz daha beklemeleri gerekecektir.⁷

Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda bir ürünün çok uzun süre satılabilmesi imkânsızdır. Ayrıca gelişen teknoloji ve yoğun rekabet koşulları altında, yeni ürün üretmemek işletme açısından son derece riskli bir tutumdur. Çünkü ürünler pazara sunulduktan sonra şu gibi sebeplerle önemlerini yitirebilirler:⁸

1. Mala olan ihtiyaç ortadan kalkabilir.

2. Aynı gereksinimi karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilebilir.

3. Rakiplerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir.

Bir işletmenin yeni ürün üretimine yol açan nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:⁹

a. Kaynakların Verimli Kullanımı: Kaynakların daha verimli kullanılmak istenmesi en önemli nedendir. Bu yolla işletme maliyetten tasarruf edebileceği gibi kapasite kullanımını da yükseltecektir. Bundan işletmenin personelinin sermayesinin, dağıtım kanallarının ve üretim araçlarının tam kullanılması kastedilmiştir. Bu sayede ürün ve hizmetlerin marjinal maliyetleri düşürülüp yeni yatırımlara kaynak aktarılması ve karın artırılması sağlanabilir.

⁶ Yetiz, Filiz. Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2016; 9(2)

⁷ The PDMA Handbook of New Product Development, Milton D. Rosenau Jr. Editor, PDMA, 1996

⁸ Altan, Mert ve Diğerleri, <http://danismend.com/kategori/altkategori/urun-yonetimi-1/>, 02.03.2018

⁹ A.g.e.

b. Pazar stratejisi: İşletmeler çoğunlukla stratejik nedenlerle yeni ürün ve hizmet üretirler. Müşterilerin beklentisi de birbiriyle ilgili ürün ve hizmetlerin farklı üreticiler yerine aynı satıcıdan sağlanması yönündedir. Örneğin, bir banka müşterisi tüm bankacılık ürün ve hizmetlerini kendi bankasından ve tek elden almayı tercih eder. Aksi durumda bankasının üretmediği ürün ve hizmetleri başka bankalardan alması gerekecektir. Bu dürtü, bankaları yenilikçi ürünlerin yanı sıra rakip bankaların kendilerinden önce ürettikleri ürün ve hizmetleri de taklit etme zorunda bırakmaktadır. Üründeki çeşitlilik ve zenginlik satışın verimini de arttıracaktır, çünkü bir ürün için yapılan satış artırma çabaları diğer ürün gruplarının satışını da olumlu yönde etkileyecektir.

c. Büyüme Dürtüsü: Şirketlerin büyüme oranlarıyla rakiplerine nispeten sahip oldukları ürün sayıları arasında doğrusal bir ilişki vardır. Tek bir ürünle faaliyetini devam ettiren şirketler olabilir fakat bankacılık sektörü için bu geçerli değildir. Başka bir ifade ile, klasik bankacılık ürün ve hizmetlerine dayanarak bir bankanın sürdürülebilir bir büyüme çizgisi gösterebilmesi günümüz şartlarında mümkün görülmemektedir. Çünkü her ürün ve hizmete olan talep ve yaşam süresi sınırlıdır. Bu yüzden, büyümek isteyen işletmelerin yeni ürün ve hizmet üretimi yoluyla bunu gerçekleştirmeleri en sürdürülebilir yöntem olarak görülmelidir.

d. Yeni Ürün Talebi: İşletmenin büyüebilmesinin yanında hayatını devam ettirebilmesi ve pazardaki yerini koruyabilmesi için müşteri beklentilerini, tercihlerini ve yönelimlerini izleyerek yeni ürünler üretmesi gerekmektedir. Örneğin, İpad ve Iphone iletişim platformlarının toplumda yaygınlaşması ile birlikte, bankalar bu cihazları kullanan müşteriler için özel web tabanlı ürün ve hizmetler geliştirmek zorunda kalmışlardır.

e. Rekabet: Diğer işletmelerin pazara yeni ürün sürmeleri ve başarılı olmaları durumunda, işletmenin rekabet edebilmesi için onları izlemesi gerekebilir. Ayrıca rekabetten bir ölçüde kurtulmak ya da rakip işletmelere üstünlük sağlamak amacı ile de yeni ürün üretilebilir.¹⁰

f. Teknolojik gelişmeler: İşletmelerin ürünlerini geliştirmelerine ya da yepyeni bir ürün üretmelerine neden olabilir. Örneğin, bilişim teknolojilerindeki olağanüstü gelişme bankalar tarafından hızla adapte edilerek ürün geliştirmenin odağına çekilmiş ve bu sayede birçok yeni ürün ve hizmet piyasaya sürülmüştür. Bundan yirmi yıl kadar önce tüketicilerin hayal bile etmedikleri sanal POS, cep telefonundan bankacılık işlemlerini gerçekleştirme, müşteriye sesinden tanıyan çağrı merkezleri vb. gibi birçok bankacılık ürün ve hizmeti bugün artık teknoloji sayesinde bankalar tarafından müşterilerine sunulmaktadır.

3. FAİZSİZ BANKACILIK VE TÜRKİYE UYGULAMASI

Bu çalışmamızın konusunun Türkiye’de faaliyet gösteren Katılım Bankalarında ürün ve hizmet geliştirme süreci ve bu sürecin Kuveyt Türk Katılım Bankası özelinde incelenmesi olduğundan, Faizsiz Bankacılık ve Türkiye’deki uygulama şekli olan Katılım Bankacılığından bir özet şeklinde bahsetmek yerinde olacaktır.

Uluslararası çevrelerde İslam Bankacılığı olarak da anılan Katılım Bankacılığı Türkiye’de 1980’lerdeki sosyal taleplerin ve dönemin ekonomik koşullarının sonucu olarak doğdu. Sektörün oyuncularını, 2005 yılında yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanununda yer alana kadar “Özel Finans Kurumları” adıyla varlığını sürdürdüler. Bugün gelinen aşamada Katılım Bankacılığı’nın ihtiyaç duyduğu hukuki düzenlemelerin büyük oranda tamamladığı söylenebilir. Hatta ilgili yasa ve düzenlemelerin faizsiz bankacılık tekniği açısından dünyada oluşturulmuş en kullanışlı altyapılardan birisidir. Bu açıdan

¹⁰ Bayhan, Deniz. TTGV, Esinkap Proje Sunumu, Eskişehir, 14 Ağustos 2008. www.esinkap.org/egitim_sunumlari/YUG_eskisehir_1408.ppt, 02.03.2018.

değerlendirdiğimizde, Türk faizsiz bankacılık sektörü dünyaya örnek model olabilecek duruma gelmiştir denilebilir.¹¹

2017 yılının üçüncü çeyreği itibarıyla 3.054 Türk Bankacılık Sistemi günümüz itibarıyla Mevduat Bankaları, Kalkınma ve Yatırım Bankaları ve Katılım Bankaları olmak üzere 3 temel ayak üzerine bina edilmiş durumdadır.¹² Türk Bankacılık Kanununda yer aldığı şekliyle faizsizlik prensibiyle çalışan beş Katılım Bankası geleneksel bankalarla aynı kanuna tabi olarak çalışmaktadır.

Katılım Bankaları esas itibarıyla faiz hassasiyeti sebebiyle banka sistemine dâhil olmayan âtil kaynakların ekonomiye kazandırılmasında bir çözüm olarak görülmüştür. Tasarrufların yastık altında tutulması veya yatırıma yönlendirilebilecek iktisadî kıymetlerin üretken olmayan alanlara, örneğin ziyet eşyasına veya âtil arazi yatırımlarına yönelmesi sağlıklı bir ekonominin işlemesine engel teşkil etmiştir. Ekonomi yöneticileri her zaman âtil kaynakların ekonomiye kazandırılmamasından şikâyetçi olmuş ve bu problemi çözmek için arayış içinde bulunmuşlardır. Faiz hassasiyetinin banka sisteminden uzak tuttuğu bu âtil kaynaklar Katılım Bankaları tarafından harekete geçirilmiştir. Süreç, 1985'te Albaraka Türk ve Faysal Finans ile başladı, 1989'da bir başka Körfez menşeli kuruluş olan Kuveyt Türk, sermayesine Vakıflar Genel Müdürlüğünün de ortak olmasıyla sektörde yerini aldı. 1996'da Asya Finans sektöre girdi. Faysal Finans ise sonradan Family Finans'a dönüştü. Family Finans 1991'de sektöre giren Anadolu Finans ile 2005'te birleşti ve günümüzdeki Türkiye Finans oldu. Halen Türkiye'de anılan bu 4 Katılım Bankası faaliyet göstermektedir.¹³

Katılım bankaları son yıllarda büyük bir gelişme eğilimi göstermiş, finansal büyüklüklerinde, şube ve personel sayılarında büyük bir artış görülmüştür. 30 Eylül 2017 tarihi itibarıyla elde edilen verilere göre Türkiye'de faaliyet gösteren beş Katılım Bankasının toplam fon büyüklükleri 100 milyar TL, kullandıkları fonlar 102 milyar TL seviyesine ulaşmıştır. Bu rakamlar çerçevesinde Katılım Bankacılığı Sektörü'nün toplam bankacılık sektöründen aldığı pay %4.8 olarak gerçekleşmiştir.¹⁴

Katılım Bankalarının çalışma esasları ticari bankalarınkinden farklıdır. Katılım Bankaları'nda toplanan fonlar Mudarabe denilen Kar ve Zarara Katılım sözleşmesi kapsamındadır. Buradan anlaşılacağı gibi Katılma Hesabı sahipleri sermaye sahibi, Katılım Bankası ise bu sermayeyi kullanacak uzman sıfatıyla hareket etmekte ve dönem sonunda oluşacak karı veya zararı önceden anlaştıkları bir paylaşım oranı ile bölüşmektedirler. Teorik olarak yatırımcının hiç kar elde etmeme veya anaparasını dahi kaybetme riski vardır.

Toplanan fonların kullandırılması noktasında Katılım Bankaları kabul görmüş uluslararası faizsiz bankacılık prensipleri çerçevesinde çok sayıda enstrumana sahiptirler. Kredinin nakit olarak müşteriye teslim edilmemesi, mutlaka bir mal ve hizmet alımıyla veya reel bir yatırım ile ilgili olması, faizsiz bankacılık prensiplerinin izin verdiği faaliyetlerin dışına çıkılmaması ve kara ortak olan tarafın mutlaka riske de ortak olması Katılım Bankalarını fon kullandırma alanında diğer ticari bankalardan farklılaştırmaktadır.

Herbir Katılım Bankasının doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışan Danışma Kurulları bulunmaktadır. Bu kurullar, tüm banka faaliyetlerin faizsiz bankacılık ilke ve prensiplerine uygun olup olmadığını denetler ayrıca yeni ürün ve hizmetleri üretim aşamasından önce prensipler açısından onaylar veya reddeder.

¹¹ Prof. Dr. İsmail Özsoy ve Aydın Yabancı, Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye'de Faizsiz Finans ve Katılım Bankacılığı, Turcomoney Dergisi, Şubat 2011 Sayısı

¹² KPMG, Bankacılık, Sektöre Genel Bakış, 2018.

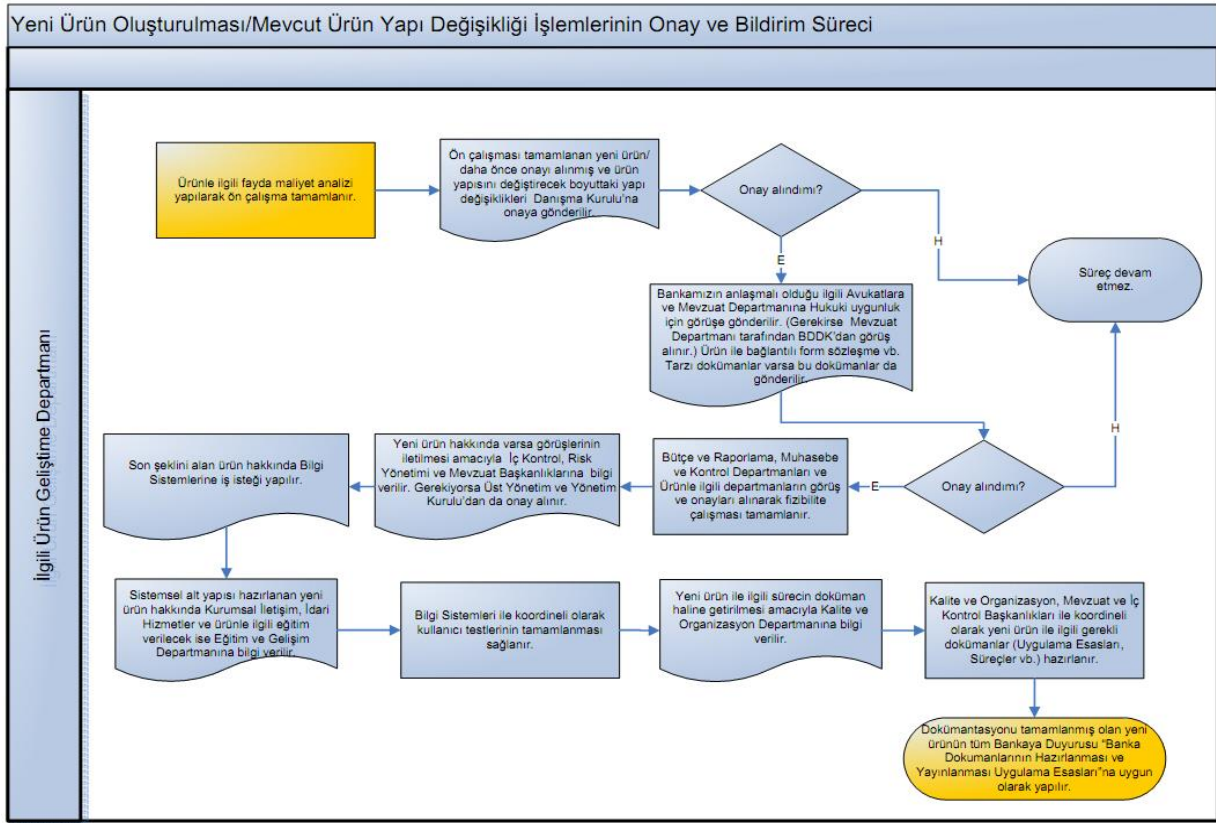
¹³ A.g.e.

¹⁴ <http://www.tkbb.org.tr/mukayeseli-tablolar>. 02.02.2018.

4. KATILIM BANKALARINDA ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

Tüm sektörlerde olduğu gibi, Katılım Bankalarında Ürün Geliştirme faaliyeti birimler ve disiplinler arası kolektif bir faaliyettir. Bu süreç, bir ağacın toprağa kök salması gibi çok sayıda bileşenden elde edilecek girdi, veri, geliştirme ve katkıların ortak bir platformda yoğrularak şekillenmesi ile hayat bulur. Bu açıdan, ürün geliştirme birimlerinin en önemli görevi bu karmaşık ve çelişkiler barındıran süreci başarılı bir şekilde yönetmek olacaktır.

Kuveyt Türk Katılım Bankası özelinde incelediğimiz ürün geliştirme süreci şekil 1'deki süreç adımları listesi ve Şekil 4'teki iş akış şeması ile gösterilmiştir. Şimdi bu sürecin alt bileşenlerini incelenecektir.



Şekil 1: Ürün Geliştirme Süreci İş Akış Şeması

4.1. Ürün Geliştirmenin Banka Organizasyonundaki Yeri

Ürün geliştirmenin birimlerarası koordinasyonla yürüyen karmaşık bir faaliyetler zinciri olması nedeniyle, Ürün Geliştirme Biriminin organizasyondaki yeri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Kuveyt Türk Katılım Bankası'nda Ürün ve Süreç Geliştirme bölümleri Ürün Geliştirme Grup Müdürlüğü altında faaliyet göstermektedir. Sözkonusu Grup Müdürlüğü de Bankacılık Servislerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na raporlama yapmaktadır. Ürün Geliştirme Grup Müdürlüğü altında ikisi ürün geliştirme ile ilgili olmak üzere dört adet müdürlük bulunmaktadır:

- Ana Bankacılık Ürün Geliştirme Müdürlüğü
- Alternatif Dağıtım Kanalları (ADK) Ürün Geliştirme Müdürlüğü
- Süreç Geliştirme Müdürlüğü
- Analitik Bankacılık Müdürlüğü

Ana Bankacılık Ürün Geliştirme Müdürlüğü bünyesinde tüm pazarlama sektörlerinin ihtiyaç duyduğu fon toplama, fon kullandırma, yatırım ve hazine ürünleriyle özel bankacılık ürünlerinin geliştirilmesi, izlenmesi ve bakımı yapılmaktadır. ADK Ürün Geliştirme Müdürlüğü ise kart ve ödeme sistemleri ürünleriyle birlikte var olan tüm ürün ve hizmetlerin dijital kanallara taşınması, mobil ve internet tabanlı ürünlerin geliştirilmesinden sorumludur. Bir ürünün başarısının etkin bir sürece sahip olmasına bağlı olduğu gerçeğinden hareketle Süreç Geliştirme Müdürlüğü ürün geliştirmenin tüm aşamalarında rol almaktadır. Benzer bir şekilde, Analitik Bankacılık Müdürlüğü'nde ürün sürecinin şekillendiği aşamada devreye girerek süreç verimliliğini arttırmak ve ürünün operasyonel maliyetini düşürmeye yönelik olarak en uygun yapay zeka algoritmalarını ve modellemelerini geliştirerek sürecin karar alma noktalarına yerleştirmektedir. Böylece, birbirlerinin destekleyen dört ayaklı bir ürün geliştirme yapılanması ile ürün Geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir.

4.2. Ürün Geliştirme Sürecinin Alt Bileşenleri

Katılım Bankalarında ve incelediğimiz Kuveyt Türk özelinde ürün geliştirme çok bileşenli uzun bir süreçtir. Bu bölümde şekil 2'de özetlenen ürün geliştirme sürecinin adımları paydaşları sırasıyla incelenecektir.

			ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇ TAKİP TABLOSU																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
			ÜRÜN GELİŞTİRME FAZI																					
			Konsept Geliştirme	Proje Ekibinin Oluşturulması	Fizibilite Çalışması/Pazar Araştırması	Proje Bütçeleme	Danışma Kurulu Ön Onayı	Hukuk Birimi Onayı	İç Kontrol Birimi Onayı	Risk Kontrol Birimi Onayı	Mali Kontrol Birimi Onayı	Ust Yönetim Onayı	BDDK Onayı	Ürün Katalogunun Hazırlanması	Proje Bütçesinin Onayı	Yazılım ve Donanım Geliştirme	Dokümantasyon	Ürün Kabul Testleri	Danışma Kurulu Son Onayı	Reklam ve Pazarlama Çalışmaları	Ürün Eğitimleri	Pilot Uygulama	Reklam ve Halkla İlişkiler Kampanyası	Ürün Lansmanı
Fon Kullandırma Ürünleri	1	1	Ürün 1																					
	2	2	Ürün 2																					
	3	3	Ürün 3																					
	4	4	Ürün 4																					
	5	5	Ürün 5																					
Kart Ürünleri	6	1	Ürün 1																					
	7	2	Ürün 2																					
	8	3	Ürün 3																					
	9	4	Ürün 4																					
	10	5	Ürün 5																					
ADK	11	1	Ürün 1																					
	12	2	Ürün 2																					
	13	3	Ürün 3																					
	14	4	Ürün 4																					
	15	5	Ürün 5																					
Fon Toplama Ürünleri	16	1	Ürün 1																					
	17	2	Ürün 2																					
	18	3	Ürün 3																					
	19	4	Ürün 4																					
	20	5	Ürün 5																					

	Tamamlandı
	Devam Ediyor
	Beklemede
	Gerekmeyen Adım

Şekil 2: Ürün Geliştirme Süreç Takip Tablosu

4.2.1. Konsept Geliştirme

Yeni ürün ve hizmetler yaratıcı bir fikirle başlar. O halde ürün geliştirmede ilk adım yeni fikirleri toplamak, incelemek, elemek ve neticede işe yarar, uygulanabilir ve değer üretebilecek olanları seçerek projelendirmektir. Yeni ürün fikri organizasyonunun herhangi bir noktasından veya çalışanından gelebilir, başka bir ifadeyle fikrin sahibi değil bizzat kendisi önemli ve değerlidir. Dünya çapında tanınmış birçok işletmenin en tanınmış ürün ve hizmetleri bazıları organizasyon şemasının en altında bulunan çalışanlar fikirlerinde yola çıkılarak geliştirildiği unutulmamalıdır.

Yeni ürün ve hizmet fikirleri büyük oranda Ürün Geliştirme Müdürlüğü çalışanları tarafından oluşturulur. Bununla beraber KTKB, çalışanların sürekli yenilikçi ve inovatif fikir üretmelerini sağlamak üzere web tabanlı Sağlam Fikir Platformu kurmuştur. Bu platform üzerinden ünvanına bakılmaksızın

herkes her konuda fikir, görüş ve önerilerini Kalite ve Organizasyon Müdürlüğü'ne iletmektedir. Burada toplanan fikirler, yeni ürün, inovasyon, ürün iyileştirme gibi kategorilerde sınıflanarak ürün geliştirme müdürlükleri tarafında geliştirme kapsamına alınır. Ürün Geliştirme Müdürlükleri, sözkonusu fikirleri inceleyerek, Banka stratejisi, eldeki finansal ve insan kaynağı, beklenen katma değer, geliştirme süresi ve maliyet gibi kıstasları gözönüne alarak elemeye tabi tutarak ve iş planlarına alırlar. Bu sürece fikirleriyle destek veren personel için bir de ödül mekanizması bulunmaktadır.

4.2.2. Proje Ekibinin Oluşturulması

Ürün Geliştirme çok bileşenli bir süreç olduğundan, bir ürünün geliştirilmesi Bankada değişik birimlerin katılımıyla oluşturulan bir proje ekibinin eşgüdüm içerisinde gerçekleştirecekleri çalışmaların bir sonucu olacaktır. Bu itibarla seçilen ürün fikrinin hayata geçirilmesi için öncelikle ürünün konusu da dikkate alınarak ilgili birimlerden gelen uzmanların Ürün Geliştirme Müdürlüğü'nün atadığı bir proje yöneticisinin koordinasyonunda bir araya gelmesi ve proje takımını oluşturması gerekmektedir.

Projeye katılacak birim temsilcileri ürünün o birimle olan ilişkisine göre farklılık gösterir. Örneğin, İşletme Kredisi kategorisinde geliştirilecek bir ürün için mutlaka İşletme Krediler Müdürlüğü uzmanlarının proje takımında yer alması gerekir. Yeni geliştirilecek ürün bireysel bir kredi kartı ürünü ise Ödeme Sistemleri Müdürlüğü'nün projeye destek vermesi gereklidir.

Geçici satış kampanyaları dışında geliştirilecek bütün ürünler için Muhasebe ve Mali Kontrol Müdürlüğü'nün projeye katılımı sağlanır. Çünkü her ürüne ait işlemler muhasebe veri tabanında kayıt oluşturduğundan, ürün tasarımı aşamasında oluşacak kayıt formatının ilgili mevzuat ve hesap planı çerçevesinde belirlenmesi bu müdürlüğün katkısıyla gerçekleştirilir. Ayrıca Muhasebe ve Mali Kontrol Müdürlüğü, ürünün tasarımını Vergi, Borçlar ve Ticaret kanunu açısından değerlendirerek şekillendirir.

Bilişim Teknolojileri (BT) Grubu, Ürün geliştirme projelerinin yazılım ve donanım ayaklarını oluşturduğundan proje ekiplerinde sürekli olarak üye bulundurmaya zorundadır. Ürün Geliştirmenin en uzun ve zorlu süreci olan yazılım geliştirme aşaması için BT Grubu da bir kişiyi proje yöneticisi olarak görevlendirir. BT grubu temsilcileri, Ürün Geliştirme Müdürlüğünden aldıkları ürün tasarım ve iş akış dökümanları çerçevesinde iş geliştirme, yazılım geliştirme, donanım kurma ve teknik testleri tamamladıktan sonra, ürün yazılımını kullanıcı testleri ve kabul testlerini yapmak üzere Ürün Geliştirme Müdürlüğü'ne teslim eder. Kabul testleri sonlanana kadar ürün yazılımını BT Grubunun sorumluluğu altında bulunmaktadır.

4.2.3. Fizibilite Çalışması ve Pazar Araştırması

Bu aşama ürün geliştirmenin en önemli adımıdır. Çünkü yapılan fizibilite ve Pazar araştırmalarının nihayetinde seçilen bir fikrin ürün olarak hayata geçirilmesinin maliyeti, Bankaya sağlayacağı katma değer, pazarda talep görüp görmeyeceği, fiyatı, ihtiyaç duyulacak kaynaklar, yatırımın geri dönüş süresi ve pazarlama kanalları gibi birçok parametre detaylı olarak incelenerek ürünün geliştirilebilir olup olmadığına karar verilecektir. Fizibilite çalışması ve pazar araştırması Ürün Geliştirme Müdürlüğü uzmanları tarafından yapılır. Bu süreçte diğer birimlere mensup proje grubu üyelerinden de destek alınır; proje ekibinin fizibilite çalışmasından önce teşkil edilmesinin altında yatan sebep budur.

Ürün geliştirme yeni ya da mevcut ürünlerin pazarlarını belirlemekle başlar. Tüketici ihtiyaçlarının tanımlanması beraberinde, söz konusu ürünle devam edip etmeme kararına kadar uzanan pek çok soruyu getirir. Piyasa toplam hacmin, uzun ve kısa vadedeki satış artışlarının, mevcut ve olası rakip firmaların

belirlenmesi amacıyla incelenir. Bunlar da sektör analizleri, müşteri ihtiyaçlarının ölçülmesi, rakiplerin ve Bankanın analiz edilmesi ürün hayat devrelerinin incelenmesi aracılığı ile yapılır.¹⁵

4.2.4. Sektör Analizleri

Bir ürünün geliştirilip geliştirilmeme kararı kararı verilirken ilk olarak, içinde bulunulan çevre şartlarının eğilimlerini inceleyen analizlere bakılarak, gelecek tahmin edilmelidir. Bu eğilimlere örnek olarak satışlar, teknolojik gelişmeler ve ilgili sektörün hizmet verdiği demografideki değişimler verilebilir. Konumuz olan bankacılık sektöründe ürün ve hizmet geliştirilmeden önce ürünün yenilikçi veya taklit olup olmasına göre farklı analizler yapılmaktadır. Hali-i hazırda rakip bankalar tarafından geliştirilmiş ve pazara sunulmuş bir ürün geliştirilecekse bu ürüne karşı pazarda oluşan talebin ne derece karşılandığı ve tatmin olmamış talebin büyüklüğü tespit edilir. Bunun yolu da piyasa anketleri yoluyla tüketici tüketim eğilimlerinin belirlenmesidir. Eğer bir ürüne karşı oluşan talep rakipler tarafından karşılanmışsa, aynı ürünle piyasaya girmek ve tutunmak çok maliyetli ve zaman alıcı olacaktır. Bu tür bir yatırımın geri dönüşü genellikle çok uzun zaman alacağı gibi piyasada tutunamama riski de oldukça yüksektir. Örneğin, tüketicilere yönelik taksitli bir kredi kartı ürünü geliştirilecekse Türkiye'deki kart pazarındaki doyum seviyesi incelenmelidir. Örnek verilecek olursa, 2017 yılı Ocak ayı sonu itibariyle Türkiye'de yaklaşık 63 milyon adet kredi kartı ve 132 milyon adet ATM kartı (debit kart) bulunduğu, her bir tüketicinin cüzdanında ortalama 2,1 adet kredi kartı olduğu, kart ile yapılan harcamaların aşırı artması nedeniyle kamu otoritesinin kredi kartı ihracını, limitini ve kartla yapılan taksitli işlemlerini kısıtlamaya çalıştığı gerçekleri tespit edildikten sonra, bu pazarda taklitçi bir kart ürünü geliştirmenin fizibil olmayacağı görülecektir.¹⁶

Geliştirilecek ürünün rakipler tarafından bilinmeyen yeni bir ürün olması durumunda, muhtemel ürüne karşı oluşan veya oluşacak talebin boyutu nitel veya nicel araştırma yöntemleri ile tahmin edilir. Ürünün muhtemel maliyeti, satış fiyatı, talebin boyutu gibi parametreler göz önüne alınarak yatırımın geri dönüşüm analizi (ROI) yapılır.

Ürün geliştirmenin tüm safhalarında gizlilik esas olup, projeden haberdar olan tüm personel bu konuda ciddiyetle uyarılarak dış ortama bilgi sızması sağlanır. Bu süreç içerisinde yenilikçi ürün tasarımını marka ve varsa patent başvuruları da süratle yapılmak durumundadır.

4.2.5. Tüketici Analizleri

Pazar araştırması çalışmalarının odak noktası müşteriler olmalıdır. Bu çalışmaların ilk adımında ihtiyaçlar, amaçlar, problemler ve ürün kategorisiyle ilgili olan araçlar ve nihai alıcıların isteklerinin önem dereceleri belirlenmelidir. Ayrıca, farklı faydaların önemi ve her rakibin arzuladığı pazar hacminin büyüklüğü tespit edilmelidir.

İlk olarak, hedef kitlenin belirlenmesi büyük önem taşır. Daha sonra, bu hedef kitlenin demografik, sosyo ekonomik ve sosyo-kültürel özellikleri dikkate alınarak satın alma kararlarının arkasındaki dürtü ve etkenler anlaşılmalı çalışılır. Bu verilerin tespitinde nitel ve nicel metotlar birlikte kullanılmalıdır.¹⁷

Ürün geliştirme planlamasında müşteri bölümlenmesinin (segmentasyon) göz önünde bulundurulması önemlidir, çünkü her ürün tüm müşterilere hitap etmeyebilir. Müşteri segmentasyonu konusunda değişik iki temel yaklaşım vardır. İlkinde, potansiyel müşteriler nispeten daha değişmeyen

¹⁵ Ekmekçi İsmail. Bilim ve Teknolojide Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri ve Triz Metodu ile Ürün Geliştirme Yöntemi, www.yeniturkiye.com/Conference2016/Present/1_3_4_4_Ismail_Ekmekci.pdf, 06.02.2018.

¹⁶ Bankalararası Kart Merkezi Verileri, <https://bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari/>, 02.03.2018.

¹⁷ Karabulut, Fatih. Ürün Yönetimi ve Ürün Hayat Dönemlerinde İzlenecek Pazarlama Stratejileri ve Ayakkabi Sektöründe bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

karakterleri temel alan gruplara ayrılırlar. Daha sonra bu grupların pazarlama değişkenlerine verdikleri tepkiler açısından farklılık gösterip göstermedikleri incelenir. Bankalar genelde segmentasyon işlemini demografik ve sosyo-ekonomik faktörleri (yaş, gelir, cinsiyet, yaşanılan bölge v.b.) göz önüne alarak yapmayı tercih etmektedir.

Bu şekilde sınıflandırma demografik grupların kullandıkları ürünler ve hizmetler arasında, fiyat duyarlılığında, tüketim seviyelerinde veya ürün sınıfından aranan faydada önemli farkların olması durumunda yararlıdır. Buna örnek olarak gençlerin ailelerinden farklı ürünleri tercih etmesini gösterebiliriz. Demografik sınıflandırmanın diğer bir faydası da, kurulu düzen hakkında önemli derecede ek bilgiler sağlamasıdır. Nüfus bilgilerini de bulunduran bu bilgiler, bölümlerin ölçülmesi ve tasarlanması işini daha kolay hale getirmektedir.¹⁸

4.2.6. Rekabet Analizi

Tüm ürün ve hizmetler çok yoğun bir rekabetin hüküm sürdüğü piyasalarda alıcı bulmak üzere tasarlanır ve geliştirilir. Farklı rakiplerin karlılıklarından pay alınmak istendiğinde, bu karlılığın ana kaynağı olan müşterilerin değer üretim kapasitesi bilinmelidir. İşte rekabet analizi tam da bunun için yapılmaktadır. Rakip analizlerinin en önemli noktası ise fiyatların, kabiliyetlerin, metodların ve stratejilerin karşılaştırılmasıdır. Birçok durumda bu, satış gücünün büyüklüğü, bankanın kapasitesi, fiyat ve performans gibi nicel büyüklükleri temel alır. Genel olarak bu analizler bankanın gelişebileceği alanlar hakkında fikir verir. Bununla beraber müşteriler için önem taşıyan faktörler üzerinde yoğunlaşmak çok önemlidir.

Rekabet analizlerinin sonuçları her rakibin profilini cevaplayacak nitelikte olmalıdır. Bu, diğer rakiplerin gelecekteki stratejik hareketlerinin ve beklenen tepkilerinin tahminini içerir. Rakiplerin profilini yorumlamak için, rakibin geçerli stratejisinin hedeflediği değerlerin belirlenmesi gerekir. Bu değerler; müşteri hedefi, büyük sınıflardaki pazar payı, güçlü ve zayıf yönleri ile harcama modeli ve seviyelerini temel alır. İkinci adım olarak, rakiplerin güçlerini ve zayıflıklarını içine alan kabiliyetlerinin analizleriyle ilgilenilir. Ürün geliştirme, ürün aşamaları ve teknolojileri fiyat yapısı, pazarlama ve satış çabalarının etkisi analiz gerektiren konulardandır.¹⁹

Üçüncü olarak, rakiplerin gelecek amaçları belirlenmelidir. Burada, bir bankanın büyümeye mi, mevcut durumunu korumaya mı odaklandığı, bulunduğu büyüklük seviyesi veya karlılık açısından yetinip yetinmediği, hangi ürünlerde yoğunlaşmayı planladığı, kısaca stratejik ürün geliştirme planları mutlaka dikkate alınmalıdır.

4.2.7. SWOT Analizi

Kurumsal yapının bir takım kriterlere tabi tutularak incelenmesi teknikleri, modern iş yönetiminin elinden düşmeyen araçlarıdır. Bu sayede o kurumun şu anki durumu, doğru işleyip işlemediği kolaylıkla belirlenmiş olur. Bu tekniklerden biri olan SWOT Analizi, ürün geliştirme hazırlığı safhasında, bankanın ya da hayata geçirilecek ürünün işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı vs. gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kullanılmaktadır.

¹⁸ A.g.e.

¹⁹ Ekmekçi İsmail. Bilim ve Teknolojide Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri ve Triz Metodu ile Ürün Geliştirme Yöntemi, www.yeniturkiye.com/Conference2016/Present/1_3_4_4_Ismail_Ekmekci.pdf, 06.02.2018.

Kurumsal strateji ve konumlanma açısından sıkça başvurulan bir yöntem olan SWOT analizi, ilk başta ifade edildiği gibi, firma, kurum, örgüt vs. gibi bir organizasyonun iç-dış durumunun etraflıca incelenip değerlendirildiği bir analiz uygulamasıdır. SWOT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak,

S- Strength (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi)

W- Weakness (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi)

O- Opportunity (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)

T- Threat (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerini belirtmektedir)

4 kapsamlı bir analiz alanını ifade etmektedir. Kısaca SWOT analizi, iç ve dış durum değerlendirmesini içeren ve yönetim açısından şu an ki konumu ve önünü görebilme açılarından büyük kolaylık sağlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır.

Ürün ve hizmet geliştirme aşamasında SWOT analizinin iki önemli faydası vardır: Birinci fayda, Bankanın şu anki mevcut konumunun ne olduğunu net şekilde ortaya dökmesidir. S ve W harfleri olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, bu durumun yani Bankanın güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi ve Bankayakendini daha yakından tanıması gibi önemli bir bilgi sağlar. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, Bankanın burada olası fırsat ve tehditlere karşı "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır. Bu anlamda SWOT Analizi, 4 kapsamlı içeren 2 yönlü (hem iç hem dış) bir analiz tekniği olup ürün geliştirme fizibilite ve pazar araştırmalarının vazgeçilmez bir analiz yöntemidir.²⁰

4.2.8. Maliyetlendirme ve Fiyatlama

Bir firmanın ticari başarısı, pazardaki müşteri ihtiyaçlarını kapsamlı şekilde saptaması, bu ihtiyaçlara karşılık gelecek yenilikçi ürünleri geliştirme yetenekleri ve bütün bunların maliyetlendirilmesiyle yakından ilgilidir. Maliyetlendirme ve fiyatlama, yeni ürün geliştirme yeteneklerinin ana unsurlarıdır.²¹

Ürün fiyatının maliyetlendirmenin bir fonksiyonu olması nedeniyle bu iki kavram birlikte incelenir ve çalışılır. Bankacılık sektöründe geliştirilen ürün ve hizmetler endüstride geliştirilen ürünler gibi somut hammadde maliyeti içermezler, bu açıdan fiyatlandırma süreçleri biraz daha karmaşıktır. Fakat fiyatlandırmanın temel mantığı olan "satış fiyatı = maliyet + planlanan kar" denklemi burada da geçerlidir. Kuveyt Türk Katılım Bankası'nda, ürün geliştirme sırasında yapılan harcamalar bir yatırım harcaması olarak değerlendirildiğinden ürün maliyetine dahil edilmemektedir. Ürünün maliyeti satış aşamasında kullandığı finansal ve finansal olmayan kaynakların toplam maliyeti olarak ortaya çıkar. Aşağıdaki tabloda bireysel konut kredisi ürününün maliyeti gösterilmiştir. Burada maliyetler yıllık yüzdeler olarak hesaplanmış olup dolaylı giderlerin hesaplanmasında faaliyet tabanlı maliyetlendirme yöntemi, dağıtım anahtarı olarak ise operasyonel süre kullanılmaktadır. Aşağıda örnek bir fiyatlandırma tablosu verilmiştir.

²⁰ Patan, Günseli Nilhan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

²¹ Eğrican, Nilüfer, Ürün Geliştirme, Tesisat Dergisi Sayı 97, Ocak 2004

Bireysel Konut Kredisi Maliyet ve Fiyat Tablosu	
Maliyet Türleri (Yıllıklandırılmış)	
Kullanılan Fonun Maliyeti	8.50%
Operasyonel Maliyetler	1.00%
Risk Primi	1.50%
Hedeflenen Kar	2.00%
Fon Kullandırım Oranı (Yıllık)	13.00%

Tablo 1: Örnek Fiyatlandırma Tablosu

4.2.9. Ürün Hayat Devre Analizi

Ürünlerin genel ekonomik konjonktür ve işletme açısından ele alınabilen hayat dönemleri vardır. Ürünün hayat devresi, onun üretimi, satışı ve satış potansiyelinin ölçülmesi bakımından önemlidir.

Ürünün hayat döneminin belli başlı altı dönemi vardır. Bunlar; ürünün geliştirilmesi, ürünün pazara sunulması, satışların büyümesi, satışların maksimum olduğu olgunluk aşaması, ürünün satışlarının düşme aşaması, ürünün satış olanaklarını kaybetmesi ve ölüm aşaması şeklinde sıralanabilir.²²

Kuveyt Türk Katılım Bankası'nda ürün geliştirme hazırlık aşamasında ürün hayat devre analiz çalışması yapılır. Bu analiz fizibilite çalışmasının bir parçası olup ürünün hayat boyu oluşturacağı katma değer (life time value) belirlenmesinde önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

4.2.10. Danışma Kurulu Onayı

Katılım Bankaları dünyada İslami Bankacılık adıyla bilinen faizsiz bankacılık ilke ve prensipleri dahilinde faaliyetlerini sürdürdüklerinden her Katılım Bankası'nın sözkonusu prensiplerin uygulanmasını denetleyen ve yeni ürün, hizmet, kampanya ve faaliyetleri hazırlık aşamasında bu çerçevede değerlendiren Danışma Kurulları bulunmaktadır. Danışma Kurulu İslam Hukuku ve Fıkıh konusunda uzman yerli ve yabancı kişilerden oluşmakta olup Kuveyt Türk özelinde tam zamanlı olarak çalışmaktadır.

Tasarlanan ürünün kavram ve fizibilite çalışmaları tamamlandıktan sonra Danışma Kurulu'na sunulur. Danışma Kurulu, faizsiz bankacılık prensiplerine uyum konusunda ürünü ve iş süreçlerini inceler. Neticede ürün taslağı onaylanır veya reddedilir. Bununla birlikte, Danışma Kurulu ürünün prensiplere uymayan noktalarının revize edilerek onaylanabilir hale getirilmesine yönelik önerilerde de bulunabilmektedir.

Yukarıda ifade edilen ürünün hazırlık aşamasındaki ilk onayı olup ürün tamamlanıp piyasaya sürülmeden önce bir son onaydan da bahsetmek gerekir. Danışma Kurulu, piyasaya sürülmek üzere olan ürünün verilen ilk onaya uygun geliştirilip geliştirilmediğini denetler, bir sorun görülmez ise ürün lansmanı yapılabilir. Eğer Danışma Kurulu'nun verdiği onayın çerçevesi ile geliştirilen ürün arasında önemli bir sapma tespit edilirse, ürün onay kapsamına uygun hale getirilmek üzere yeniden ele alınır.

4.2.11. Hukuk Birimi Onayı

Bankadaki tüm ürün ve hizmetlerin yürürlükteki kanun ve düzenlemelerle doğrudan veya dolaylı olarak münasebetleri vardır. Bu açıdan ürünlerin hayata geçirilmeden önce hukuk biriminin süzgeçinden geçirilmesi ilerde Bankayı cezai yaptırım doğurabilecek muhtemel durumlara düşmekten koruyacaktır.

²² Ekmekçi İsmail. Bilim ve Teknolojide Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri ve Triz Metodu ile Ürün Geliştirme Yöntemi, www.yeniturkiye.com/Conference2016/Present/1_3_4_4_Ismail_Ekmekci.pdf, 06.02.2018.

Ürün geliştirme uzmanları, ürün geliştirme hazırlık aşamasında tasarlanan ürünün hukuki etkileşimlerini inceleyip fizibilite çalışmasına dahil etmektedirler. Bununla birlikte sürecin daha detaylı ve derinlemesine incelenmesi için nihai aşamada hukukçuların görüşlerine başvurulur ve yazılı onay alınır.

4.2.12. Risk Kontrol Grubu Onayı

Bankalarda Risk Kontrol Grubu, İç Kontrol, Teftiş Kurulu ve Risk Kontrol Birimi Başkanlıklarından oluşur. Bu grubun görevi, iç çevre ve dış çevrede oluşabilecek riskleri öngörmek, tespit etmek, önlemek üzere operasyonel birimleri uyarmak ve gerektiğinde yaptırım uygulamaktır. Yeni Ürün geliştirme aşamasında, Risk Kontrol Grubu özellikle iş akış süreçlerini, iç ve dış ataklara karşı önlem noktalarını, kontrol ve onay yetkilerini, operasyonel riskleri, fiziki güvenliği ve finansal riskleri dikkate alarak kapsamlı bir inceleme yapmaktadır. Burada amaç, ürün hayata geçirildikten sonra, satış ve operasyon aşamalarında oluşabilecek ve yukarıda ifade edilen riskleri en aza indirmeye yönelik önerileri ortaya koymak ve ürün tasarımını bu yönde şekillendirmektir. Ürünün içeriğinde önlenmesi zor ve yüksek finansal kayıp içeren risklerin bulunması durumunda Risk Grubu ürün tasarımına onay vermeyebilmektedir.

4.2.13. Mali Kontrol Birimi Onayı

Bankacılık sektöründe geliştirilen tüm ürünler bankanın veritabanında ve muhasebe planında kayıt oluştururlar. Bu kayıtlar, Bankanın mizanını, vergi matrahını, gelir ve giderlerini ve nihayet bilançosunu oluşturacak veriler olup doğru, tekdüze muhasebe planına uygun olarak ve kolaylıkla geri çağrılıp raporlanabilir bir şekilde yapılmalıdır. Diğer yandan, ürünün kullanılması durumunda oluşacak muhasebe hesap skontlarında vergi, resim ve harç hesaplamalarının doğru yapılması ve oranlardaki değişimlerin eşzamanlı olarak muhasebe kayıtlarına yansması kanuni bir zorunluluktur. Muhasebe ve Mali Kontrol Birimi, ürünün tasarım, iş analizi, yazılım geliştirme ve kabul testleri aşamalarında aktif olarak rol alarak yukarıda sayılan hususların hatasız ve cari mevzuata uygun bir şekilde işleyip işlemediğini gözetler. Ürün hayata geçirildikten sonra oluşan muhasebe kayıtlarının izlenmesi ve hesap planında oluşacak değişikliklere göre ürün kayıt sisteminin revizesi Muhasebe ve Mali Kontrol Birimi'nin sorumluluğundadır.

4.2.14. Üst Yönetim Onayı

Yeni ürün tasarımı hazırlık aşamasından geliştirme aşamasına geldiğinde üst yönetime sunum yapılarak onayları alınmalıdır. Yönetim Kuruluna ve kamu otoritesine karşı tüm sorumluluğun Genel Müdürde olması nedeniyle ürünün hayata geçirilip geçirilmemesi konusundaki nihai kararın Genel Müdür tarafından verilmesi son derece doğaldır.

Ürün Geliştirme hazırlık aşamasındaki gerekli tüm onayların alınmış olması ürün taslağının Genel Müdür tarafından da onaylanacağı anlamına gelmez. Genel Müdür, ürünün piyasadaki duruşu, Banka vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uyumluluğu ile Banka karlılığına katkısı gibi hususları dikkate alarak idari bir karar verecektir. Genel Müdürün onayının alınmadığı durumda ürün konsepti revize edilir veya süreç sonlandırılır.

Üst Yönetim onayı aynı zamanda proje için gerekli harcama bütçesinin de onayı olarak kabul edilir.

4.2.15. BDDK Onayı

BDDK bankaların geliştirecekleri ürünler için bir onay makamı olmamakla birlikte ürünün tasarımında Bankacılık Kanunu ve ilgili mevzuat ile ilgili çözümlenemeyen hususlar için BDDK'dan görüş

alınması gerekebilir. Bunula birlikte, uygulamada çok az sayıda ürün için böyle bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır.

4.2.16. Ürün Kataloğunun Hazırlanması

İhtiyaç olduğunda bir yandan personel tarafından kullanılmak üzere diğer yandan zorunlu bir kalite dökümanı olarak her yeni çıkacak ürün için kullanım klavuzu niteliğinde bir ürün kataloğu hazırlanarak yayınlanır.

Ürün katalogları, ürünün tanımı, türü, içeriği, amacı, hedef müşteri kitlesi, pazarlama ve satış kanalları, beklentiler ile birlikte fiyatlama politikası ve operasyonel iş akış süreçlerini içerir. Ürün kataloglarının mümkün olduğunca kolay anlaşılır ve görsel materyallerle desteklenmiş olması etkinliğini arttıracaktır.

Ürün katalogları broşürler halinde iç kullanım için basılabileceği gibi yaygın uygulamada Banka'nın bilgi sisteminde bir kalite dökümanı olarak saklanır. Dökümanın bilgisayar ortamında saklanması gelecekte yapılması muhtemel ürün güncellemeleri için kolaylık sağlamaktadır.

Ürün katalogları eğitim dökümanı olarak ta Banka bünyesinde kullanılmaktadır.

4.2.17. Yazılım ve Donanım Geliştirme Süreci

Bilişim Teknolojileri (BT) birimleri ürün geliştirme süreçlerinde çok önemli rol alırlar. Ayrıca yazılım aşamasının ürün geliştirmenin en uzun ve hassas safhasını oluşturduğu gerçeği birçok ürün için geçerlidir. BT uzmanları yalnızca yazılım aşamasında değil ürün tasarımının şekillenmeye başladığı aşamadan itibaren proje grubunda yer almalıdırlar. Çünkü ürünün satış aşamasındaki performansı o ürünün satışı sırasında kullanılacak yazılımın performansı, sadeliği ve kullanıcı dostu olmasıyla ilgilidir.

Ürün Geliştirme Müdürlüğü ve proje ekibi tarafından şekillendirilen ve gerekli onayları alınan ürün tasarımı yazılım ve donanım geliştirmek üzere BT Grubu'na yönlendirilir. Kuveyt Türk Katılım Bankası'nın BT organizasyonuna uygun olarak yazılım talebi önce İş Geliştirme birimi tarafından analize tabi tutulur. Analiz safhası tamamlanan yazılım talebi Yazılım Geliştirme Müdürlüğü tarafından sonuçlandırılır. BT safhası çok önemli ve karmaşık bir süreç olduğundan tüm proje ekibi bu safha içerisinde aktif yer alarak yazılımdaki olası hataları başlangıç aşamasında engellemeye çalışır.

Tamamlanan ürün yazılımı teknik testler için yeniden BT bünyesinde bulunan İş Geliştirme birimine teslim edilir. Teknik testlerin başarıyla sonuçlanması durumunda BT sürecinin en son aşaması olan kullanıcı kabul testleri için yazılım Ürün Geliştirme Müdürlüğü'ne verilir. ÜG uzmanları tarafından yapılan detaylı testler neticesinde yazılımın kullanılabilir durumda olup olmadığı raporlanır, varsa tespit edilen hata ve eksiklikler BT Grubuna bildirilerek tamamlanması sağlanır.

Ürünün piyasada satılmaya başlanmasıyla birlikte ürün yazılımı, tüm şube ve ilgili genel müdürlük birimleri tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. Bu aşamadan sonra yazılımda oluşabilecek hatalar, eksiklikler veya küçük çapta düzeltici faaliyetler yine Ürün Geliştirme Müdürlüğü vasıtasıyla BT Grubuna yaptırılacaktır.

4.2.18. Reklam, Pazarlama ve Halkla İlişkiler Süreci

Reklam ve halkla ilişkiler süreci ve pazarlama kanalları geliştirilen ürünün türüne, hedef kitlesine ve hedef coğrafyasına göre farklılıklar gösterir. Örneğin ülke düzeyinde geliştirilen bir ürünün tanıtımı için daha geniş medyalar kullanmak gerekirken, yerel düzeyde geliştirilen bir ürün için daha dar çerçevede yerel

medya kanalları kullanılır. Bu süreç, Ürün Geliştirme Müdürlüğü ile Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün ortak çalışmalarıyla ve reklam bütçesi sınırları dahilinde şekillendirilerek gerçekleştirilir.

Günümüzde reklam ve halkla ilişkiler kanalları çok çeşitlenmiştir. Klasik anlamda var olan televizyon, radyo, gazete ve diğer yazılı basın, duvar afişleri gibi kanalların yanı sıra internet, cep telefonu kısa mesaj servisleri, elektronik posta ve sosyal ağlar da çok etkili kanallar haline gelmişlerdir.

Bir banka ürünü için reklam ve halkla ilişkiler kavramı tek seferlik değil sürekli ve dinamik bir süreç olarak düşünülmelidir. Bu süreç ürünün ilk lansmanından sonra daha düşük yoğunlukta devam edebileceği gibi dönemsel olarak kampanyalar şeklinde de tekrarlanabilmektedir.

5.2.19. Ürün Eğitimleri

Ürün, tasarımı, yazılımı, donanımı, satış kanalları ve dökümantasyonu ile satışa hazır hale getirildiği aşamada sözkonusu ürünün organizasyonun satış ekibine sunulması ve benimsetilmesi gerekecektir. Ürün eğitim safhası olarak adlandırılabilir bu süreçte ürün geliştirme uzmanları Eğitim Müdürlüğü'nün destek ve gözetiminde ilgili satış ekiplerine gerekli teorik ve gerekirse işbaşı eğitimini vermek durumundadır. Bu eğitimlerin mümkün olduğunca doküman ve el kitabı türünde araçlarla desteklenmesine, kolay, anlaşılır, kapsamlı ve pratikte karşılaşılabilecek soru ve sorunlara çözümler içerir tarzda hazırlanmasına dikkat edilmektedir.

Ürünün türü, hedef kitlesi ve karmaşıklık derecesine göre eğitim yöntemi belirlenir. Daha kolay anlaşılabilir ürünlerin eğitimleri kısa süreli olup, yerel ağ bağlantısı üzerinden bilgisayar ortamında sesli ve görüntülü olarak verilmektedir. Uzun süreli, karmaşık eğitimler ise Eğitim Müdürlüğü'nün belirleyeceği sınıf ortamında ürün geliştirme ve pazarlama uzmanları tarafından gerçekleştirilir.

Eğitim için kullanılan kanal ne olursa olsun mutlaka dökümanlarla desteklenir ve eğitim sonunda personelin performans notuna da etki edecek olan sınavlar yapılır.

4.2.20. Pilot Uygulama

Yeni geliştirilen bir ürün ne kadar itina ile geliştirilirse geliştirilsin, uygulama aşamasında öngörülemeyen durumlarla ve hatalarla karşılaşılması her zaman mümkündür. Bu tür muhtemel hataların daha az sayıda kullanıcıyı ve müşteriyi etkilemesini teminen, ürün sınırlı sayıda şubede ve belli bir süre dahilinde gerçek ortamda satışa sunulur. Pilot uygulama olarak adlandırılan bu sınırlı çevrede karşılaşılan hatalar ve eksiklikler derhal giderilerek sistem hatasız kullanıma hazır hale getirilir. Pilot uygulamanın başarıyla tamamlanması durumunda ürün satışı tüm şubelere yaygınlaştırılır.

Pilot uygulama için seçilecek şubelerin değişik türde müşteri sınıfını içeren, farklı bölgelerde faaliyet gösteren heterojen şubeler olması uygulamanın başarısı açısından önemlidir.

4.2.21. Ürün Lansmanı

Hazırlanan ürünün piyasaya takdim edilmesi ve satışa başlanması safhasına ürün lansmanı denilmektedir. Ürün lansmanı pilot uygulamanın başarıyla tamamlanmasının ardından olabileceği gibi pilot uygulamayla beraber de yapılabilir. Bu tercihte belirleyici unsur, pilot uygulama sırasında ürünün rakipler tarafından öğrenilip geliştirilme ve piyasaya daha erken sürülme riskinin olup olmadığıdır. Pilot uygulamanın uzun süreceği durumlarda rakiplerin ürünü hızlı bir şekilde taklit edebilme imkânı doğar. Bu durumda ürün lansmanı pilot uygulama ile birlikte gerçekleştirilir.

Ürün lansmanı bir halkla ilişkiler faaliyetidir. Bu safha, ürünün ölçeğine bağlı olarak farklı kanallarla ve yöntemlerle gerçekleştirilebilir. Genel uygulamada medya temsilcilerinin hazır bulunduğu bir

basın toplantısı eşliğinde ürün tanıtımı yapılmakta ve bu şekilde tüm medya kanalları çok daha ekonomik bir şekilde kullanılmış olmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzün artan rekabet şartlarında tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de yeni ürün ve hizmet geliştirmenin stratejik önemi inkâr edilemez bir seviyeye gelmiştir. Bankaların büyüebilmesi için standart düzeyde ürün ve hizmet sunumu artık yeterli olmamakta, piyasadan sürekli olarak gelen yeni ürün ve hizmet talepleri, bankaları ürün ve hizmet geliştirme yönünde zorlamaktadır. Geline bu aşamada bankalar, ürün geliştirme sürecini düzenlemek, hızlandırmak ve daha etkin hale getirmek üzere organizasyon yapılarını da güncellemek durumunda kalmışlardır. Şöyle ki, 2000 yılına kadar banka organizasyon şemalarında pek karşılaşılmayan Ürün Geliştirme Müdürlükleri tüm bankaların bünyesinde yerini almıştır.

Dünya’da Faizsiz Bankacılık veya İslam Bankacılığı gibi isimlerle anılan ve Türkiye’de Katılım Bankacılığı adıyla faaliyette bulunan finansal kuruluşların ürün ve hizmet geliştirme süreçleri bu çalışmamızda incelenmiştir. Katılım Bankaları’nda ürün geliştirme sürecinin diğer ticari bankalardan en önemli farkı, Katılım Bankalarında faizsiz bankacılık ilke ve prensiplerini kontrol eden ve onaylayan Danışma Kurulu organının bulunmasıdır. Bu organ, ürün geliştirme sürecinde aktif rol oynayarak geliştirilecek ürünün ve satış sürecinin prensiplere uygun olarak tasarlandığına dair onay vermektedir. Katılım Bankalarında Ürün Geliştirme süreci, uzun soluklu ve sabırla yürütülen bir takım çalışmasını içerir. Ürün geliştirme, birimler ve doktrinler arası bir ortak çalışma gerektirdiğinden, oluşturulacak proje ekipleri de bankanın değişik birimlerinde çalışan uzmanlardan oluşacaktır. Netice olarak, ortaya çıkacak ve bankaya katma değer sağlayacak bir ürün, sadece Ürün Geliştirme Departmanının değil tüm Bankanın bir ürünü olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altuğ, Nevin. İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 2017:03 (02)
- Bayhan, Deniz. TTGV, Esinkap Proje Sunumu, Eskişehir, 14 Ağustos 2008.
- Bankalararası Kart Merkezi Verileri, <https://bkm.com.tr/pos-atm-kart-sayilari/>, 02.03.2018.
- Eğrican, Nilüfer, Ürün Geliştirme, Tesisat Dergisi Sayı 97, Ocak 2004
- Ekmekçi İsmail. Bilim ve Teknolojide Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri ve Triz Metodu ile Ürün Geliştirme Yöntemi, www.yeniturkiye.com/Conference2016/Present/1_3_4_4_Ismail_Ekmekci.pdf, 06.02.2018.
- Habib Ahmed, Product Development in Islamic Banks, Edingburg Univ. Press, (2011).
- Karabulut, Fatih. Ürün Yönetimi ve Ürün Hayat Dönemlerinde İzlenecek Pazarlama Stratejileri ve Ayakkabi Sektöründe bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KPMG, Bankacılık, Sektöre Genel Bakış, 2018.
- Kulaklı, Atik. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 s.99-114
- Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. Ürün Geliştirme Süreç Dökümanı, Dahili Sirküler.
- Milton D. Rosenau Jr. Editor, The PDMA Handbook of New Product Development, PDMA, 1996

Muda Muhamad and Jalil Abdullaah (2007), Islamic Financial Product Development: Sharia Analysis, IIUM International Conference on Islamic Banking and Finance.

Patan, Günseli Nilhan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, 2009, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

<http://www.tkbb.org.tr/>, 28.02.2018

Yetiz, Filiz. Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2016; 9(2).