

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İSLAM EKONOMİSİ VE FİNANSI**

**KATILIM BANKALARININ YENİLİKÇİ ÜRÜN GELİŞTİRME  
YETENEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**EMİNE YAZICI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Prof. Dr. Fatih YARDIMCIOĞLU**

**TEMMUZ - 2021**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KATILIM BANKALARININ YENİLİKÇİ ÜRÜN  
GELİŞTİRME YETENEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Emine YAZICI**

**Enstitü Anabilim Dalı: İslam Ekonomisi ve Finansı**

**“Bu tez 30/07/2021 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>
Prof. Dr. Fatih YARDIMCIOĞLU	Başarılı
Prof. Dr. Süleyman KAYA	Başarılı
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ASLAN	Başarılı

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet**

**Hayır**

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**Emine Yazıcı**

**30.07.2021**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
1.1. Ürün ve Yeni Ürün .....	6
1.2. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı .....	7
1.3. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi ve Nedenleri .....	8
1.3.1. Bankaların Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri.....	12
1.3.1.1. Müşteri Hacmini Artırmak .....	13
1.3.1.2. Mevcut Müşterilere Yapılan Satışları Artırmak .....	13
1.3.1.3. Rakiplerin Müşterilerini Kapmak .....	13
1.3.1.4. Rakiplerin Müşterilerine Yönelik Satış .....	13
1.3.1.5. Aynı veya Benzer Hizmeti daha Uygun Fiyata Piyasaya Sunmak... 14	
1.3.1.6. Mevcut Pazar Paylarını Korumak.....	14
1.3.1.7. Karlılığı Arttırmak .....	14
1.3.1.8. Tüketici İhtiyaçlarının Tatmin Edilmesi.....	14
1.3.1.9. Teknolojik Gelişmeler .....	14
1.3.1.10. Tüketici Gelirlerindeki Artış .....	15
1.4. Yeni Ürün Geliştirmede Amaçların Belirlenmesi .....	15
1.5. Yeni Ürün Geliştirilmesi İçin Gerekli Koşullar .....	16
1.6. Yeni Ürün Geliştirmede Risk ve Tehlikeler .....	17
1.6.1. Bankaların Ürün Geliştirmede Karşılaştıkları Risk ve Kısıtlamalar .....	19
1.7. Yeni Ürün Geliştirmede Strateji, Yapı ve Süreç .....	20
1.7.1. Strateji ve Plan .....	20
1.7.1.1. Stratejik Konumlandırma .....	21

1.7.2. Yapı ve Kaynak.....	22
1.8. Yeni Ürün Başarısını Etkileyen Faktörler .....	23
<b>BÖLÜM 2: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE AŞAMALARI .....</b>	<b>27</b>
2.1. Fikir Üretme ve Onaylama .....	28
2.1.1. Fikir Üretme Aşaması .....	28
2.1.1.1. Müşteri İstek ve İhtiyaçları.....	29
2.1.1.2. Bilimsel Araştırmalar .....	29
2.1.1.3. Rakipler .....	29
2.1.1.4. Bayileri ve Temsilcileri .....	30
2.1.1.5. Üst Yönetim.....	30
2.1.1.6. Diğer Kaynaklar .....	30
2.1.2. Fikir Tarama ve Eleme Aşaması .....	32
2.1.3. Konsept Geliştirme Aşaması.....	33
2.1.4. Danışma Komitesi Ön Onay Aşaması.....	34
2.1.5. İş Gerekçesi/Analizi (Business Case) Aşaması.....	35
2.1.6. Onay Aşaması .....	36
2.2. Fikri Ürüne Dönüştürme.....	36
2.2.1. Ürün Dizaynı ve Süreç Aşaması .....	36
2.2.2. İlgili Departmanlardan Birim Onay Aşaması .....	37
2.2.3. Ürün Kataloğunun Hazırlanması.....	38
2.2.4. BDDK ve Yasal Onay Aşaması .....	39
2.2.5. Yazılım ve Donanım Geliştirme Aşaması.....	39
2.2.6. Ürün Kabul Testi Aşaması .....	40
2.3. Ticarileştirme.....	41
2.3.1. Personelin Eğitilmesi Aşaması.....	41
2.3.2. Pilot Uygulama Aşaması.....	42
2.3.3. Reklam ve Halkla İlişkiler Kampanya Hazırlama Aşaması.....	43
2.3.4. Ürün Lansmanı .....	44
2.3.5. Lansman Sonrası Ürün Değerlendirme Aşaması .....	45
<b>BÖLÜM 3: KATILIM BANKALARININ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI RİSK VE ENGELLERİN TESPİTİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>47</b>

3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	47
3.1.1. Araştırmanın Modeli.....	47
3.1.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	48
3.1.3. Araştırmanın Örneklemi .....	49
3.1.4. Araştırmanın Katılımcı Profili.....	49
3.2. Bulgular ve Değerlendirilmesi.....	50
3.2.1. Katılım Bankalarında Ürün Geliştirme Sistemi .....	52
3.2.1.1. Finansal Yapı ve Temel Özellikler .....	52
3.2.1.2. Strateji ve Plan.....	53
3.2.1.3. Yapı ve Kaynaklar .....	59
3.2.1.4. Ürün Geliştirme Süreci .....	71
3.2.1.5. Ürün Geliştirmedeki Temel Kısıtlar .....	87
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>123</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>129</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>139</b>

## KISALTMALAR

- AAOIFI** : Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions  
(İslâmi Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Organizasyonu)
- AR-GE** : Araştırma Geliştirme
- ATM** : Automated Teller Machine (Otomatik Vezne Makinesi)
- BDDK** : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- BT** : Bilgi Teknolojisi
- CEO** : Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
- Eximbank** : Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.
- SPK** : Sermaye Piyasası Kurumu
- TEB** : Türk Ekonomi Bankası
- TBB** : Türkiye Bankalar Birliği
- TKBB** : Türkiye Katılım Bankaları Birliği
- TL** : Türk Lirası
- vd.** : ve diğerleri

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Araştırmanın Katılımcı Profili .....	<b>50</b>
<b>Tablo 2</b> : Bankaların Boyutsal Değişkenleri ve Kuruluş Yılları.....	<b>52</b>
<b>Tablo 3</b> : Katılım Bankalarının Vizyon ve Misyonları.....	<b>54</b>
<b>Tablo 4</b> : Katılım Bankalarının Stratejik Pozisyonu.....	<b>55</b>
<b>Tablo 5</b> : Ürün Geliştirmede Stratejik Görünüm ve Plan .....	<b>57</b>
<b>Tablo 6</b> : Ürün Geliştirme Departman Yapısı.....	<b>61</b>
<b>Tablo 7</b> : Ürün Geliştirme ve Lansman Sürecinden Sorumlu Departmanlar.....	<b>63</b>
<b>Tablo 8</b> : Katılım Bankası Danışma Komitesi Üyeleri ve Sayıları.....	<b>64</b>
<b>Tablo 9</b> : Danışma Komitesinin Ürün Geliştirme Sürecindeki Rollerini.....	<b>67</b>
<b>Tablo 10</b> : Ürün Geliştirme Sürecinde Kaynak Yeterliliği.....	<b>71</b>
<b>Tablo 11</b> : Ürün Geliştirme Süreci Çerçevesi.....	<b>72</b>
<b>Tablo 12</b> : Ürün Geliştirme Süreci Örnek Süreç Takip Tablosu .....	<b>73</b>
<b>Tablo 13</b> : A.Fikir Üretme ve Onaylama Aşaması .....	<b>75</b>
<b>Tablo 14</b> : B. Fikirleri Ürüne Dönüştürme Aşaması.....	<b>76</b>
<b>Tablo 15</b> : C.Ticarileştirme Aşaması .....	<b>77</b>
<b>Tablo 16</b> : Yeni Ürün Fikir Kaynakları .....	<b>78</b>
<b>Tablo 17</b> : Yeni Ürün Geliştirme İçin Kullanılan Kriterler .....	<b>85</b>
<b>Tablo 18</b> : İç Faktörlerden Kaynaklanan Engeller ve Riskler .....	<b>87</b>
<b>Tablo 19</b> : Dış Faktörlerden Kaynaklanan Engeller ve Riskler.....	<b>105</b>



## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Ürün Hayat Eğrisi .....	10
<b>Şekil 2:</b> Ansoff Büyüme Matris .....	21
<b>Şekil 3:</b> Ürün Geliştirme Döngüsü.....	28
<b>Şekil 4:</b> Örneklem Grupları.....	49
<b>Şekil 5:</b> Araştırma Bulgu Çerçevesi.....	51

## ÖZET

**Başlık:** KATILIM BANKALARININ YENİLİKÇİ ÜRÜN GELİŞTİRME YETENEĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Yazar:** Emine Yazıcı

**Danışman:** Prof. Dr. Fatih Yardımcıoğlu

**Kabul Tarihi:** 30.07.2021

**Sayfa Sayısı:** vii (ön kısım) + (tez) 139

İslami finansal ürünler ve hizmetler, doğası gereği farklıdır yasal ve düzenleyici çerçeveye ek olarak İslam'ın gerekliliklerine uygun ürün geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, İslami finasta yenilik yapmak daha da zor hale gelmektedir. İslami finasta ürün geliştirirken ürünün hem İslami kurallara uyması hem yasal mevzuata uyması hem de ticari karlılık sağlaması göz önünde tutulup bir denge sağlanarak ürün üretilmelidir. Bu bağlamda katılım bankaları ürün geliştirirken birçok risk ve engel ile karşılaşmakta ve ürün geliştirmede istenilen başarı sağlanmamaktadır. Bu araştırmanın amacı katılım bankalarının ürün geliştirme sürecinde karşılaştıkları risk ve engellerin neler olduğunu ve nelerden kaynaklandığını tespit etmektir.

Bu çalışmada, Türkiye'deki katılım bankalarının ürün geliştirme bölümü çalışanlarına, danışma komitesi üyelerine, TKBB ilgili departman yöneticilerine, TKBB danışma kurulu üyelerine, BDDK ilgili departman yöneticilerine ve bağımsız akademisyenlere derinlemesine mülakat yöntemi uygulanarak katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerine ilişkin elde edilen bulgular yer almaktadır.

Çalışma ile şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bankaların risk almak istemeyen üst yönetimi özgün ürün geliştirilmesinin önündeki temel engellerden biridir.
- Ülkenin konjonktürel durumu kaynaklı katılım bankaların belli kurum ve kuruluşlardan talep ettiği mevzuata dair düzenlemeler ikinci planda kalmakta, hızlı çözüm üretilememekte bu da belli ürünlerin geliştirilmesinin önünde bir engel oluşturmaktadır.
- İslam'ın gerekliliklerine uygun ürün üretmek daha pahalı ve daha riskli olabilmekte böyle durumlarda ise bazı firmalar İslami gerekliliklerinden ödün veren ürünleri tercih edebilmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Ürün geliştirme, Ürün Geliştirmede Risk ve Engeller, Katılım Bankalarında Ürün geliştirme

## ABSTRACT

**Title of Thesis:** A RESEARCH ON THE INNOVATIVE PRODUCT DEVELOPMENT CAPABILITY OF PARTICIPATION BANKS

**Author of Thesis:** Emine Yazıcı

**Supervisor:** Prof. Dr. Fatih Yardımcıoğlu

**Accepted Date:** 30.07.2021      **Number of Pages:** vii (pretext) + (main body) 139

Islamic financial products and services are different due to the irnature, in addition to the legal and regulatory framework, products must comply with the requirements of Islam. Therefore, it becomes more difficult to innovate in Islamic finance. While developing products in Islamic finance, maintaining a balance, complying with Islamic rules, legal regulations and commercial profitability are the main aspects to consider. In this context, participation banks encounter many problems and the desired success in product development is not achieved. The purpose of this research is to determine the risks and obstacles faced by participation banks in the product development process and to question probable reasons.

This study explains the findings about the product development processes of the participation banks gathered from the product development department employees, advisory committee members, TKBB related department managers, TKBB advisory board member, BRSA related department managers and independent academicians of the participation banks in Turkey by conducting in-depth interview method.

Results are as follows:

- It is an obvious reluctance about taking risks in senior management of banks and this is one of the main obstacles to the development of original products.
- Legislative arrangements demanded by participation banks from certain institutions and organizations due to the cyclical situation of the country remain in the background, rapid solutions cannot be produced, which creates an obstacle to the development of certain products.
- It may be more expensive and riskier to create products that comply with the requirements of Islam, and in such cases, some companies may prefer products that compromise Islamic requirements.

**Keywords :** Product Development, Product Development in Islamic Banks, Key Constraints and Risks in Product Development

# GİRİŞ

## Araştırmanın Konusu

1970'lerde faizsiz finans sistemine dair hizmet sunmak için kurulan ufak bir yapıdan bugünlere gelen İslami finans sektörü olağanüstü bir büyüme yakaladı ve küresel bir finansal yapı haline dönüştü. Sistemin kısa süre içerisinde bu kadar büyümüş olması olumlu bir algı yaratmış olsa da benzersizliği ve gidişatına dair endişeler sürekli gündeme gelmekte ve faizsiz finans ürünlerinin özgünlüğü ve İslami şartlara uygunluğu uzun yıllardır tartışılmaktadır.

Sektörün mevduat bankacılık ürünlerinin İslami versiyonunu kullanma eğilimi, ekonomik faktörlerin faizsiz finans ilkelerini gölgelediği piyasa aktörleri ve rekabetçi güçler tarafından vurgulanmıştır. Mevduat bankası ürünlerinin İslami finans sektörü tarafından kullanılması, İslami finansın özü ve geleceği hakkında soru işaretleri uyandırmaktadır. Bu bağlamda, İslami finansın özüne uygun yeni ürünler geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

İslami finans endüstrisinin gelecekteki gelişimini belirleyecek anahtar faktör, bir yandan toplumun çeşitli kesimlerinin ihtiyaçlarını, diğer yandan İslam hukuku gereksinimlerini karşılayacak yeni ürünler geliştirme kabiliyetidir. Bununla birlikte, katılım bankası çalışanlarının gerekli İslami bilgi temellerinin eksik olması, çoğunun mevduat bankacılık becerilerine ve bilgi birikimine sahip olması mevcut mevduat bankalarının ürünlerin kopyalanarak yeni ürün gibi piyasaya sürülmesine sebep olabilmektedir.

İslami bankaların stratejisinin belli noktalarda mevduat bankalarınınkinden farklı olması beklenmektedir. Mevduat bankalarında ürün geliştirme amacı ekonomik veya kar maksimizasyonu sağlamaktır (Reinertsen, 1997, s. 10). İslami bankalar da ise ekonomik hedefleri olmasına rağmen, bunlar İslami ilke ve İslam dünya görüşünden türetilen değerler dahilinde ürünler sunarak elde edilmesi beklenmektedir. Piyasaya sunulan ürünler sadece yasal gerekliliklere değil, aynı zamanda İslam hukukunun etik ve sosyal değerlerine de uygun olması gerekmektedir. Bazen İslami gerekliliklerine uygun ürün üretmek daha pahalı ve daha riskli olabilmekte böyle durumlarda ise bazı firmalar İslami gerekliliklerinden ödün veren ürünleri tercih edebilmektedirler.

Çoğu katılım bankası ürünleri mevduat bankacılığı ürünlerinin bir alternatifi olarak tanıtılmaktadır. Değişen ve gelişen dinamikler karşısında katılım bankaları var olmak ve rekabet edebilmek için yeni ve yaratıcı ürünler piyasaya sürmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda, bu ürünler bireysel ve kurumsal müşteriler için cazip ve talep edilebilir olmalıdır. Sadece bu değil, aynı zamanda piyasaların gelişmesi ve teknolojinin ilerlemesinde yeni ürün geliştirmesini bir ihtiyaç haline getirmiştir. Katılım bankalarının ürün geliştirme performansları ve ürün geliştirme sürecinde karşılaştıkları risklerin ve engellerin tespiti bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Mevduat bankaların ürün yelpazesi daha genişken, katılım bankalarının ürün yelpazesinin daha kısıtlı kalması, mevcut ürünlerinin çoğunun daha önce mevduat bankaları tarafından üretilmiş ürünler ile benzerlik göstermesi ve özgün ürün üretilmemesinin nedenlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı durum tespiti yapmaktır. Katılım bankalarının yeni ürün geliştirme sürecinde karşılaştıkları risk ve engelleri tespit ederek katılım bankalarının ürün geliştirme performanslarını ortaya çıkarmaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de bankacılık sektöründe ürün geliştirme ile ilgili yeterli sayıda olmasa da Literatür oluşturabilecek lisansüstü çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Fakat bu çalışmaların hepsi mevduat bankacılığı alanını incelemektedir. Katılım bankalarının ürün geliştirme süreçleri ve bu süreçte karşılaştıkları risk ve engelleri inceleyen çalışma sayısı yok denecek kadar azdır<sup>1</sup>. Bu sebeple, araştırmanın teorik açıdan literatürün oluşmasına katkı sağlanması beklenmektedir.

---

<sup>1</sup>Türkiye’de katılım bankalarının ürün geliştirme süreçleri ve bu süreçte karşılaştıkları risk ve engeller ile ilgili herhangi bir lisansüstü tez bulunmamakla birlikte sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Dereci (2018) makalesinde, Kuveyt Türk katılım bankası ürün geliştirme sürecini referans alarak katılım bankalarında ürün geliştirme süreçleri ve sorunlarını yer vermiştir. Dinç(2020), Product development in Islamic finance and banking in secular economies adlı makalesinde İslami finans kuruluşlarında ürün geliştirme modellemesi üzerine çalışmıştır.

## **Araştırmanın Temel Soruları**

Araştırmanın beklenen amaçlarına ulaşabilmesi açısından şu soruların cevaplarının aranması hedeflenmektedir:

- Katılım bankaları yenilikçi ve özgün ürün üretmeyi hedeflemekte midir?
- Katılım bankaları büyüme hedefleri doğrultusunda hangi stratejileri tercih etmektedirler?
- Katılım bankalarının ürün geliştirmeye dair yıllık planlamaları ve bütçeleri mevcut mudur?
- Katılım bankalarının ürün geliştirme departmanı yapıları nasıl oluşturulmuştur?
- Katılım bankalarının ürün geliştirme sürecinde hangi departmanlar görev almaktadır?
- Katılım bankalarında mevcut danışma komitelerinin ürün geliştirme süreçlerindeki rolü nedir?
- Katılım bankalarında ürün geliştirme süreçlerinde danışma komitesi özelinde hangi risk ve engellerle karşılaşılmaktadır?
- Katılım bankaları uygulamada ürün geliştirme süreçlerinin hangi basamaklarını takip etmektedir?
- Katılım bankalarında ağırlıklı olarak yeni ürün fikirleri hangi kaynaklardan sağlanmaktadır?
- Katılım bankalarının geliştirdikleri ürünler özgün ve yenilikçi midir?
- Yeni ürün geliştirme kararı alırken kullanılan öncelik kriterlerinde İslami kurallara uyumun yeri nedir?
- Katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerinde karşılaştıkları iç ve dış faktörlerden kaynaklanan riskler ve engeller nelerdir?

## **Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın temel konusu, katılım bankalarının ürün geliştirme süreçleri ve bu süreçlerde karşılaştıkları riskler ve engellerin tespitidir. Türkiye’de katılım bankalarının

ürün geliştirme süreçlerine yönelik literatürün çok kısıtlı olması sebebiyle İngilizce kaynaklardan faydalanılmıştır. Aynı şekilde Türkiye’de katılım bankacılığı uygulama alanında mevcut bulunan kurumların ürün geliştirme süreçlerine dair kamu ile paylaşılan bilgilerinin çok kısıtlı olması sebebiyle bilgiler tamamen mülakatlar üzerinden incelenmiştir.

Tüm bu kısıtlar dikkate alınarak araştırma belli noktalarda sınırlandırılmıştır. Mülakat yapılan kişiler hem katılım bankacılığı sektöründen hem de bu süreçte etkisi bulunan diğer düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan ve uzman kişilerden seçilmiştir. Seçilen kişilerin özellikle bu alan üzerinde tecrübesi olan eğer bir kurumda çalışıyorsa ilgili departmanın yöneticisi olan kişilerden seçilmesine dikkat edilmiştir. Katılım bankalarında sadece ürün geliştirme departmanı çalışanları ve danışma komitesi üyeleri ile sınırlı tutulmuştur. Bağımsız uzman olarak katılım bankacılığı üzerinde bilgi sahibi, daha öncesinde katılım bankacılığı alanında görev almış bir akademisyen ile sınırlı tutulmuştur. Düzenleyici denetleyici kuruluşlardan TKBB’de iki üst düzey yönetici ve bir danışma kurulu üyesi ile sınırlı tutulmuş, BDDK’da bir üst düzey yönetici ile sınırlandırılmıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın temelini katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerinde karşılaştıkları riskler ve engellerin nelerden kaynaklandığının tespiti oluşturmaktadır. Bunun öncesinde ise yeni ürün, yeni ürün geliştirme ve yeni ürün geliştirme süreçleri ile ilgili teorik çerçevenin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla ilk olarak kavramsal çerçeve oluşturmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerini ve bu süreçte karşılaştıkları riskleri ve engelleri tespit edebilmek için ilgili katılımcılara yarı yapılandırılmış mülakat uygulanmıştır.

Kavramsal çerçeve analizi kısmında Türkçe ve İngilizce literatür detaylı olarak incelenmiş ve iki bölüm halinde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. İlk bölümde ürün ve yeni ürün kavramları açıklanmış, yenilik ve ürün geliştirme sürecinde uygulanan strateji, örgütsel yapı ve ürün geliştirme sürecine ilişkin bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ürün geliştirme süreci başlıkları altında bankalarda ürün geliştirme sisteminin nasıl işlediği hangi aşamalardan geçtiğine değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, nitel araştırma yöntemi, fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerinde karşılaştıkları riskleri ve engelleri tespit etmek amacıyla katılımcıların bilgi ve görüşlerini almaya yönelik yarı yapılandırılmış mülakat tekniği tercih edilmiştir. Elde edilen veriler belli tematik başlıklar altında sunulmuştur.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma üç bölüm ve bu bölümlerle ilişkili alt başlıklardan oluşmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde, yeni ürün, yeni ürün geliştirme, yeni ürün geliştirmenin önemi ve nedenleri, strateji, yapı, kaynak gibi kavramlar, mevcut literatür çerçevesinde incelenmiş ve kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde, bankacılık sektöründe ürün geliştirme süreci ve aşamaları, mevcut Türkçe ve İngilizce literatürden faydalanılarak detaylı bir şekilde yapılan araştırma sonucunda oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen bulgular doğrultusunda katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerinde ortaya çıkan riskler ve engeller tespit edilmeye çalışılmıştır. Veri toplama yöntemlerinden elde edilen bulgular, finansal yapı ve temel özellikler, strateji ve plan, yapı ve kaynaklar, ürün geliştirme süreçleri, ürün geliştirme süreçlerindeki temel kısıtlamalar başlıkları altında, yarı yapılandırılmış mülakatlarda sunulan görüşlere atıfta bulunarak incelenmiştir.

Sonuç kısmında, Sonuç tespitleri ve öneriler sunulmuştur.



# BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Ürün ve Yeni Ürün

Yeni ürün kavramını açıklamadan önce ürün kavramını açıklamak gerekir. Ürün, bir ihtiyacı ya da talebi karşılamak için piyasaya sürülen kullanım ve tüketim gibi işlevleri yerine getiren herhangi bir şey olarak tanımlanabilir. Bu tanımın kapsamına hizmet, organizasyon, fiziksel bir obje, yer, fikir, insan gibi herhangi bir şey ya da bu kavramların hepsinin bir karışımı girebilir (Kotler, 1988, s.445).

Praude ise ürünü bir işin sonucunda ortaya çıkan, tüketici ihtiyaçlarını karşılayan ve pazara sunulabilen herhangi bir şey olarak tanımlamıştır (Praude ve Belcikov 1999, s. 17). Ürünü, kişilerin sahip olmak veya kullanmak için para ödemeye hazır olduğu herhangi bir şey olarak tanımlamak mümkündür. Çoğunlukla ürün fiziksel bir nesne gibi algılansa da örneğin, araba, gayrimenkul, kıyafet ve bilgisayar gibi aynı zamanda sunulan hizmetlerde (Bankacılık hizmetleri, kuaför, ulaşım vb.) bir üründür. Benzer şekilde seçime giren aday, pazarlama için kullanılan ses ve fikirlerde ürün kavramının içerisinde yer almaktadır. Fiziksel nesnelere, hizmetler, kişiler, yerler, kuruluşlar ve fikirler kısaca satılabilecek her şey ürün kavramına dahil edilebilir (Paksoy, 2017).

Yeni ürün ise, piyasaya daha önce çıkmamış ticari ürün olarak tanımlamak mümkün olsa da bu tanım tam olarak yeni ürün kavramını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Yeni bir ürünün ne olduğunu tanımlamak zordur çünkü, var olan bir üründe yapılan inovasyon bazen bir renk değişimi veya işlevsel ufak değişiklikler ürüne yeni ürün statüsünü kazandırmaktadır. Tek'e göre yenilik kriteri, ilk defa piyasaya sürülen bir ürün ya da piyasadaki mevcut ürünlerde belirgin farklılıkları olan ürünler veya firma için yeni fakat pazarda yeni olmayan ürünleri de içine alan bir kavramdır (Tek, 1999, s. 281). Berkowitz vd (1989)'e göre kişinin ürüne hangi noktadan baktığına göre yeni ürün kavramı değişmektedir. Yazarlar bu durumun yeni ürün terimini açıklamayı zorlaştırdığını belirtmektedirler. Yazarlara göre bu ürünün yeni ürün olarak adlandırılıp adlandırılmaması pazara, mevzuata, işletme ve tüketiciye göre değişiklik göstermektedir (Berkowitz, Kerin and Rudelius 1989). İslamoğlu (2000, s.306) ise yeni ürün kavramını icat anlamında yeni ürün, pazar için yeni ürün ve firma için yeni ürün olarak üç farklı anlama geldiğini belirtmektedir.

## 1.2. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı

Yeni ürün geliştirme kavramı en genel ifadeyle “mevcut bir ürün üzerinde farklılık yapılarak piyasaya sunulması” olarak tanımlanmaktadır (Gürkan Ç. 2013, ss.10).Yeni pazara girmek veya mevcut müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni ürün ve hizmetlerin üretimi olarak da ifade edilen (Vyas, 2009, ss.11-12) yeni ürün geliştirme süreci teknik tasarım, üretim, Ar-Ge (Araştırma Geliştirme), yönetim, satış ve pazarlama departmanlarının dahil olduğu bir süreçtir (Alegre, 2006, s.334).

Ürün geliştirme sürecinde firmaların inisiyatif almaları gerekmektedir. Çünkü ürün geliştirme mevcut ürün çeşitliliğini arttırmayı, ürünlerde köklü değişiklikler yapmayı mevcut ürünlerde iyileştirmeler yapmayı, mevcut ürünleri yenileri ile değiştirmeyi veya mevcut ve potansiyel müşteriler için yeni ürünler geliştirmeyi gerektiren riskli bir süreçtir (Rainey, 2005, ss.1-2).Bu süreç içerisinde firmalar, kontrol edemediği iç faktörlerden ve dış çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Sanders, Monrodt, 1994, ss. 98; Durmaz, Yardımcıoğlu, 2015, s. 381).

Yeni ürün gelişimi için öne çıkan başarı faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pitta, 2008, ss.416-417):

1. Tüketici beklentilerini ve taleplerini iyi analiz etmek
2. Ürünün diğerlerinden farklılaştıran özelliklerine odaklanmak.
3. Ürün tanıtımına başlanmadan önce iyi bir planlama yapmak ve yeterli kaynağı sağlamak
4. İyi bir liderle ve işini sahiplenen bir takım ile bu süreci yürütmek

Crawford ve Di Benedetto (2008)’e göre ürün geliştirme süreci, “Pazar fırsatların belirlenmesi ile başlayıp, kavram geliştirilmesi, kavram/proje değerlendirme, ürün geliştirme ile devam etmekte ve ürünün pazara sunumu aşamasıyla da sonuçlanmaktadır.

Tormuş (2005)’a göre ürün geliştirme süreci tüketici talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlayıp bu talepler doğrultusunda ürün veya hizmet tasarımı ile devam eden üretimi ve piyasaya sunumu ilen biten bir süreçtir (Tormuş, 2005, s.13). Tüketicilerin beklenti ve talepleri genellikle sosyal, teknolojik ve ekonomik nedenlerden dolayı olmaktadır (Martinich, 1997, s.213). Firmalar başarılı bir ürün geliştirmek için, müşteri talep ve

ihtiyaçlarını karşılamamanın yanı sıra mevcut rakiplerinden daha iyi olabilmek ve piyasada varlıklarını sürdürebilmek içinde ürün üretirler.

Firmalar, yeni ürün geliştirme sürecinin farklı aşamalarında alacakları kararlarla yeni ürünün başarısında karşılaşılabilecekleri belirsizlikleri azaltarak riski en az seviyelere indirebilirler. Firmaların bu süreçte alacakları doğru kararlar, yeni ürün geliştirmenin başarısını etkileyen faktörleri dikkate alma derecelerine göre değişmektedir (Cengiz, Ayyıldız ve Kırkbir, 2005, s.134). Firmanın yeni ürün geliştirmesi için çok farklı amaçları olabilir. Bu amaçlar finansal, yeni pazarlara girmek, rekabete karşı direnmek, satış kayıplarını önlemek, kapasite kullanım oranını artırmak, ürünü yeni teknolojiye uyumlu hale getirmek gibi olabilmektedir (Gorchels, 2003 s.121).Park (2005) yaptığı çalışmada, yeni ürün geliştirmede üç ayrı kaynaktan söz etmektedir. Bu kaynaklar: firmanın tecrübesi, teknolojisi ve girişimciliğidir. Ayrıca çalışmada yazar, yeni ürün geliştirme sürecinde etkili olan: pazar yönelimi, üst yönetimin desteği, strateji, süreç, bilgi, takım, teknoloji olarak sıralamıştır (Cengiz vd., 2005, ss.133-147).

Firmalar ürün geliştirirken hedeflerine, misyonlarına, operasyonel büyüklüğüne, kaynak yeterliliğine ve diğer faktörlere bağlı kalarak yeni ürün geliştirme stratejisi oluştururlar ve bu geliştirilen strateji iyi organize edilmiş, detaylı bir şekilde gözden geçirilmiş, anlaşılabilir olmasına dikkat edilmeli ve bu strateji şirket hedef ve politikasına uygun bir şekilde yürütülmelidir (Stols, 2015).Yeni ürün geliştirme stratejisindeki önemli kararlardan biri, ürün geliştirme sürecinin nasıl organize edileceği ve bu süreç için oluşturulacak yapıda firmanın hangi departmanlarının yer alacağıdır (Zikmund ve d' Amico, 1993. s. 405).

### **1.3. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi ve Nedenleri**

Günümüzde bir şirketin pazarda var olabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi için, tüketicilere yeni ürünler sunarak kendini geliştirmesi gerekir. Bunu sağlayabilmeleri için firmaların yenilikçi bir yapıya sahip olmaları, sürekli değişimin yaşandığı sektöre ayak uydurmaları, tüketici taleplerini ve ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmeleri gerekmektedir.

Yeni ürünler üreterek rakiplerinden farklılaşan firmalar geleceğe daha güvenle bakabilirken pazarda da rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu noktada firmaların yeni ürünleri rakiplerinden farklı olmak için kullandıkları söylenebilir (Kotler, 2006, s.74).

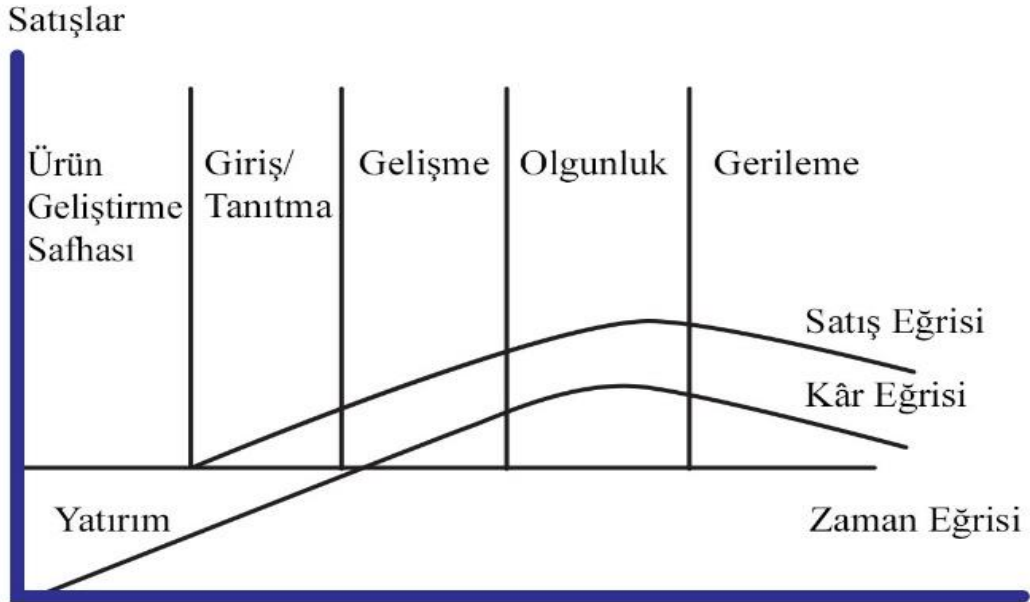
Her geçen gün değişen pazar dinamikleri, tüketicilerin ürünler konusunda bilinçlenmesi, yeniliklere olan ilgi ve gereksinimin artması, teknolojide yaşanan değişimler, ürün yaşam süresinin kısalması firmaları yeni ürünler geliştirerek pazarda var olmaları ve başarılı olmaları noktasında zorlayan etkenlerdendir. Değişen ve gelişen talepler karşısında artan rakip firmalarla birlikte yoğun rekabetin yaşandığı böyle bir pazarda var olmanın ve büyümenin en temel amaçlarından biri, inovasyon ve yenilikler ile müşteriler tarafından daha çok tercih edilebilir duruma gelme isteğidir (İlhan, 2018, s.13).

Evans ve Berman (1992)'a göre, firmalar için yeni ürünün geliştirmenin önemi dokuz başlık altında toplanabilir:

1. Yeni ürün, firmalarda farklılık ile rekabet avantajı sağlar. Yeni ürünler firmanın imajını artırarak, yenilikçi bir misyon oluşturmasını sağlayabilir.
2. Bazı firmalar için yeni ürünler sürekli büyüme ve gelişme için gereklidir. Özellikle rekabetin yüksek olduğu piyasa ekonomisinde, sürekli bir ürün geliştirmeye ve inovasyona ihtiyaç vardır.
3. Yeni ürünler daha yüksek kâr marjı elde etmelerine ve firmanın pazara ve pazarlama stratejisine hâkim olmasına katkı sağlar. Ürünün pazarda kalıcılığını sağlaması ve bilinir olması sayesinde firma stratejik bir fiyatlandırma politikası ile istediği kâr marjını sağlayabilir.
4. Bazı firmalar riski dağıtmak için tek ürüne veya ürün dizisine bağımlılığı azaltmak ve ürün çeşitliliğini artırmak isterler bu nedenle de yeni ürünlere gereksinim duyarlar.
5. Firmalar, dağıtım kanallarının verimliliğini geliştirmek içinde yeni ürün geliştirebilirler. Bu yöntemle dağıtım ve reklam maliyetleri, tek bir ürün yerine birden fazla ürüne dağılmış ve potansiyel rakiplerin dağıtım ağına girmelerinin önü engellenmiş olur.
6. Firmalar rekabet edebilmek için stratejik açıdan teknolojiyi kullanmak isterler. Yeni ürün, teknoloji kullanımının gösterilebileceği en kritik noktalardan biridir.
7. Firmalar bazen sahip oldukları ürünlerden kalan artıkları değerlendirerek hem üretkenliklerini artırmayı hem de geri dönüşüme önem vererek çevreye karşı duyarlı olmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda yeni ürün geliştirirler.

8. Firmalar tüketicilerinin demografik (yaş, nüfus, vs.) yapılarındaki ve yaşam stillerindeki değişikliklere cevap verebilmek ve değişen talebe ayak uydurabilmek için de yeni ürün üretirler.
9. Değişmekte olan yasal yapıya ve içinde buldukları piyasanın yasal mercilerinin buyruklarına uymak için firmalar, yeni ürün üretme yoluna başvurabilirler (Evans ve Berman, 1992, s. 279).

Firmaların yeni ürün geliştirme nedenlerine bakıldığında, karlılığı arttırmak başlıca sebepleri arasında yer almaktadır. Her ürün hayat eğrisine sahiptir ve hiçbir ürünün sonsuza kadar yüksek karlılık sağlamayacağı kesindir. Ürün hayat eğrisi; giriş, gelişme, olgunluk, gerileme aşamalarından oluşmaktadır (Fuller, 2005) ve bütün ürünlerin ömrü sınırlıdır.



Şekil 1: Ürün Hayat Eğrisi

**Kaynak:** Ötleş, 2018, s.92

Gelişen teknoloji bu süreyi kısıtlamaktadır. Eğer firma ihtiyaç ve talepleri karşılamak için yeni ürün üretmezse mevcut ürün hayat eğrisini tamamlayacak ve üründen beklenen karlılık sağlanamayacaktır (Wilmshurst, 1988, s. 49).

Ürün geliştirmenin diğer bir nedeni tüketici taleplerine cevap verebilme isteğidir. Hızla gelişen ve değişen dünyamızda tüketici ihtiyaç ve beklentileri de aynı ölçüde değişim yaşamaktadır. Pazardan sürekli pay almak ve var olmak isteyen firmalar bu değişim karşısında aynı hızda piyasaya cevap vermek zorundadırlar. Öte yandan gelişmiş ülke pazarının doygunluk seviyesine ulaşması, teknolojiye yaşanan gelişmeler, artan iletişim ağı, sosyal platformlar, gelişmekte olan ülke hane halkının, gelişmiş ülkelerin yaşam standartlarına ulaşma isteği, tüketici alışkanlıklarında özentili kaynaklı değişimler, daha iyi ve kaliteli olan ürünlere artan talep de firmaları yeniliğe ve inovasyona zorlayan etkenler arasındadır (Mucuk, 2000, s.139).

Sürdürülebilir büyüme talebi de firmaları yeni ürün geliştirmeye iten sebepleri arasında yer almaktadır (Fırat ve Ünlü, 2002, s. 31). Tüketici taleplerinin sürekli değişmesi firmaların aynı ürünü uzun süre geliştirmeden satmasını olanaksız hale getirmektedir (Serdavaa, 2006). Özellikle artan teknoloji ile ürünlerin ve üretim süreçlerinin kolayca kopyalanmasıyla firmalar rekabet avantajını kaybetmekte bu da firmaları yeni ürün geliştirmeleri konusunda zorlamaktadır (Yalçın, 2005). Ayrıca firmalar farklı pazarlara yeni ürünlerle girebilmektedirler. Karlılığın ve büyümenin en etkili yollarından biri de yeni ürün geliştirip piyasaya sürülmesidir (Kırım, 2006). Bu sebeple firmalar yeni ürünler geliştirerek mevcutun dışındaki pazarlara yönelmektedirler (Serdavaa, 2006).

Pazar payı yüksek olan rakip firmalardan müşteri elde edebilmek için firmaların yeni ürün geliştirmeleri veya rakip firmadaki ürünlerin üzerine katma değer katarak piyasaya sürmeleri gerekmektedir. Bu şekilde firmalar rakiplerinin pazar paylarını azaltabilirler (Yalçın, 2005).

Firmalar mevcut müşterilerini kaybetmemek ya da pazarda yeni oluşan potansiyel müşterileri kazanmak içinde ürün geliştirmektedirler. Bunun yanı sıra, firmalar ürün hatlarında yer alan mevcut boşluğu doldurmak için de yeni ürün geliştirme yoluna gidebilirler. Ürün hattına yeni bir ürün eklemek, firmaların pazardaki payını artırıp konumunu güçlendirmektedir. Firmalar hangi amaçla ürün geliştirirse geliştirsün, başarılı bir ürüne veya ürün grubu ortaya koymaları firmaların tüketici algısındaki prestijini yükseltecektir. Yeni bir ürün firmanın markasını güçlendirecektir (Kızılyazı, 2006).

Yeni ürünlerin geliştirilmesi pazarda büyümede yaratabilmektedir. Bu sayede piyasadaki diğer firmalar da harekete geçmekte ve ürün farklılaştırılması artmaktadır. Gelişen telefon ve teknoloji piyasası buna örnek olabilmektedir. Rakiplerinin sürekli üst sürüm yeni modellerini piyasaya sürmesi firmaları yeni ürün üretmeye sevk eder. Yeni ürün geliştirmekte piyasada firmanın bilinirliğini ve sektör içindeki konumunu belirlemek açısından da önemlidir (Porter, 2003, s.210).

Genel olarak özetlemek gerekirse firmaların yeni ürün geliştirme nedenleri: tüketici taleplerinde olan değişimler, ürün yaşam eğrisinin kısalması, teknolojik gelişmeler, rekabetin artması, pazar stratejisi ve sürdürülebilir büyüme şeklinde sıralanabilir.

### **1.3.1. Bankaların Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri**

Bankacılık sektöründe her geçen gün rekabet artmaktadır. Bankaların bu rekabet şartları altında değişen müşteri beklentileri ile mevcut pazarda mevcut ürün ile var olabilme olanağı kalmamıştır. Bunun yanı sıra yeni geliştirilen ürünlerinde piyasada başarılı olabilme ihtimali her geçen gün azalmaktadır. Piyasaya çok fazla yeni ürün sunulması ve bu ürünlerle müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına odaklanılmalıdır. Müşteri beklentilerinin, piyasa şartlarının, sektörün ve pazarın iyi analiz edilmesi ve bu doğrultuda bir ürün geliştirme stratejisine sahip olunması gerekir (Yetiz, 2016).

Yeni ürün geliştirebilmek için gerekli teknolojik altyapının sağlanması, ekonomik ve sosyal şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. İlk aşamada müşterinin ürün talep ediyor olması ürünün bir ihtiyacı karşılıyor olması lazımdır. Ürüne dair talep ve ihtiyaç olmayacak ise o ürünün üretilmesi sadece maliyetten ibarettir. Piyasaya sunulacak ürünün ülkenin ve toplumun sosyo ekonomik şartları göz önünde bulundurularak satış fiyatı belirlenmelidir. Ürünü alacak olan müşterilerin sosyo ekonomik düzeyi o ürünü almaya yetecek seviyede olması gerekir. Satış fiyatı o ürüne olan talebi de belirlediği için yüksek bir satış fiyatından piyasaya sürülmesi talebin düşük olmasına neden olacaktır. Teknolojik altyapı bankacılık sektöründe ürün geliştirme için önemli bir kaynaktır. Ürünün altyapısının yetersiz olması o ürünün pazardaki ömrünün kısa süreli olmasına yol açacaktır (Milton ve Rosenau, 1996).

Günümüzde tüketici tercihleri sürekli değişmektedir ve böyle bir ortamda ürünün uzun süre piyasada var olup istenilen karı sağlaması imkansızdır. Ayrıca artan rekabet ve her

geçen gün gelişen teknoloji karşısında, yeni bir ürün piyasaya sürmeden firmanın varlığını sürdürebilmesi çok riskli bir karardır (Dereci, 2018). Çünkü ürünlerinde belli bir yaşam süresi bulunmaktadır. Bu yüzden firmalar yeni ürün geliştirme sürecine önem vermek zorundadırlar. Bankaların ürün geliştirme sebepleri şu şekilde sıralanabilir.

#### **1.3.1.1. Müşteri Hacmini Artırmak**

Bankalar pazar paylarını artırabilmek için mevcut buldukları pazar dışından da müşteri çekmeye çalışırlar. Pazarda yer alan potansiyel müşteriler halihazırda mevcut bankacılık hizmet ve ürünlerini kullanmaktadırlar. Bu durumda firmalar müşteri sayılarını arttırabilmek için müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini anlamalı ve bu doğrultuda ürün geliştirmeli veya mevcut üründe inovasyon yapılmalıdır (Hall, 1995, s.53).

#### **1.3.1.2. Mevcut Müşterilere Yapılan Satışları Artırmak**

Bankaların belli birtakım hizmetlerinden faydalanmakta olan düzenli bir müşteri kitlesi vardır. Bu kitle düzenli olarak banka şubesine gitmektedir. Var olan müşteri kitlesine yeni geliştirilen ürünleri tanıtarak kullanırılmasını sağlamak mümkündür. Geliştirilen yeni ürünler mevcut müşterilerin ihtiyacını karşılama, müşterilerin o hizmeti başka bir firmada karşılamaından ziyade kendi çalıştığı bankadan satın almasını sağlar. Bankanın sunduğu hizmetin müşteri ihtiyaçlarını anlayıp karşılama, bir pazar yaratacaktır (Çatalca, 2010, s.52).

#### **1.3.1.3. Rakiplerin Müşterilerini Kapmak**

Mevcut rakiplerin müşterilerini kendi portföyüne katmak için ürün geliştirmek zorunlu bir yöntemdir. Bu yüzden müşteri kapmak için geliştirilen yeni ürünler mevcut piyasadaki ürünlerden farklı olmadıkça yeni müşteri kazanımı da zayıf olacaktır.

#### **1.3.1.4. Rakiplerin Müşterilerine Yönelik Satış**

Bankalar satış hacimlerini arttırıp rakip müşterilerine de ürün ve hizmet satmak için ürün geliştirebilirler. Rakip müşterileri tamamen kendi portföylerine katıp hesaplarını taşımaları yönünde ikna etmek yerine hesaptan bağımsız olarak rakip müşterilere bazı uygulamaları kullanarak satmak daha kolay olacaktır. Bankacılıkta satın alma davranışı banka değiştirme eğiliminden çok daha kolay olmaktadır (Dolan, 2002, s.145).



### **1.3.1.5. Aynı veya Benzer Hizmeti daha Uygun Fiyata Piyasaya Sunmak**

Bankacılıkta sisteminde otomasyonun artması idari giderleri ve işçilik maliyetini azaltarak sunulan bankacılık hizmetinin daha az maliyetli olmasını sağlamaktadır. Bazen daha uygun maliyetlerle aynı veya daha uygun hizmet sağlamak için gösterilen uğraş müşteri ile yüz yüze görüşmenin yerini teknolojik ürün ve hizmetlerin almasına neden olacak bu da belli ihtiyaçların fark edilmemesine neden olacaktır. Bu yüzden Otomasyon sistemi arttırılırken müşteri beklentilerine daha çok odaklanılmalı ve dikkatli olunmalıdır (Çevik, 1995, s.27).

### **1.3.1.6. Mevcut Pazar Paylarını Korumak**

Bankacılık sektöründe yoğun bir rekabet ortamı mevcuttur bir taraftan rakip bankaların piyasaya sürdükleri yeni ürünler müşterileri etkilemekte ve müşterilerin banka tercihlerini değiştirmesini gündeme getirmekte, diğer taraftan müşteri memnuniyetinin sürekliliği içinde müşteri taleplerini karşılayacak ürünlerin geliştirilmesi zorunlu olarak ortaya çıkmaktadır (Çatalca, 2010, s.53). Böyle bir piyasada pazar payını genişletmek bir yana, mevcut müşterilerin rakip firmalar gitmesini engellemek için yeni ürün geliştirmenin yanında rakip firmaların piyasaya sürdüğü hizmetleri de yakından takip etmek gerekir.

### **1.3.1.7. Karlılığı Arttırmak**

Piyasaya sürülen her ürünün belli bir yaşam süresi mevcuttur karlılığı sürekli yüksek kalmaz. Bazı ürünlerin satışları arttığı halde karlılık satış kadar artmayabilir. Firmalar karlılıklarını sürekli arttırmak için piyasaya yeni ürün sürmek zorundadırlar (Kotler, 2000, s.405).

### **1.3.1.8. Tüketici İhtiyaçlarının Tatmin Edilmesi**

Gelişen ve değişen piyasada müşteri beklenti ve ihtiyaçları da aynı hızda değişim yaşamaktadır. Bankalar varlığını sürdürmek ve ayakta kalmak için piyasa değişimine aynı hızda cevap vermelidirler.

### **1.3.1.9. Teknolojik Gelişmeler**

Artan teknoloji ile tüketici alışkanlıklarındaki değişimler başlamıştır. Bankacılık hizmetlerinden yararlanmak için kişiler şubeye gitmek yerine bunu internet bankacılığı,

mobil bankacılık gibi hizmetlerle sağlamaktadırlar. Bankalar, değişen ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak için yeni ürün ve hizmetler piyasaya sürmek zorundadırlar.

#### **1.3.1.10. Tüketici Gelirlerindeki Artış**

Tüketici gelirlerindeki artış, bankacılık hizmetlerine olan talebi arttırmasının yanı sıra kişilerin daha konforlu ve kaliteli bir hizmet talep etmesine sebep olmaktadır. Bu da bankaları daha iyi kaliteli ve yeniliğe dayalı bir ürün üretmek için zorlayan etkenler arasında yer almaktadır (Mucuk, 2000, s.19).

#### **1.4. Yeni Ürün Geliştirmede Amaçların Belirlenmesi**

Yeni ürün geliştirme sürecine başlamadan önce firmalar kendilerine amaç belirlemek zorundadırlar. Yeni ürün üretim sürecine dahil olan bütün departmanlar bu amacı bilmeli ve bu doğrultuda hareket etmelidirler. Çünkü amacın değişmesi yeni ürün çalışmalarında farklı yönde değişiklikler yaratabilmektedir. Yeni ürün piyasaya sürüldükten sonra da firmalar başta belirttikleri amaca ne kadar yaklaştıklarına bakarak bir denetim mekanizması yaratmış olmaktadır. Yeni ürün üretiminden önce, yeni ürün amaç ve stratejilerin tespit edilmesi yeni ürün yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır (Turgay, 1995).

Firmaların yeni ürün geliştirmede temel amaç ve hedefleri kar, büyüme, rakip firmaların yeni ürün geliştirme çabalarına karşılık verebilmek, piyasada yaratılmak istenen yenilikçi imaj, pazar payını arttırmak şeklindedir. Bunun yanı sıra firmalarda eski ürünün ömrünü tamamlaması sonucu oluşmuş âtil kapasitesi mevcut olabilmektedir. Firmalar yeni ürün ile bu âtil kapasiteyi değerlendirmeye de çalışmaktadır (Ünlü, 2006, s.7).

Berman ve Evans (1992)'a göre firmaların yeni ürün geliştirme sürecinde dikkat etmeleri gereken başlıca maddeler aşağıdaki gibidir:

- Sistemli bir süreç işleyişi olmalıdır, ancak bu süreç her bir yeni ürüne uyarlanabilecek kadarda esnek olmalıdır.
- Süreç akışı net olmalı yeni ürün geliştirme sürecini yavaşlamasına sebep olmamalıdır.
- Finansal kısıtlamalar göz önüne alınarak yeni ürün geliştirmelidir.

- Potansiyel rakip firmalara fazla bilgi verilmeden geliştirilen ürün hakkında tüketicilerden ön görüş alınmalıdır.
- Ürüne dair fiyatlandırma yapılırken stratejik davranılmalı kısa dönemde karlılık yaratılırken uzun dönemdeki büyüme masraflarında artış olmamalıdır.
- Firmalar ürün geliştirmeden önce piyasa durumunu ve gelişim eğilimlerini iyi analiz etmelidirler.

### **1.5. Yeni Ürün Geliştirilmesi İçin Gerekli Koşullar**

Yeni ürün geliştirmek firmalar açısından risk barındıran atılımlardan biridir. Yeni ürün geliştirebilmek için gerekli koşulların bir kısmı aşağıda sıralanmaktadır (Hasanlı, 2016, s.8; İlhan, 2018, s.6; Cengiz vd., 2005, s. 134):

- Firmalar tüketici talep ve ihtiyaçlarını doğru şekilde analiz etmeli ve bu ihtiyaç ve talepleri karşılama noktasında rekabet içinde bulunduğu diğer firmalardan önde olması gerekmektedir (Cengiz vd., 2005, s. 134).
- Firmalar yeni ürün piyasaya sürerken bu ürünlerin daha yüksek kalitede, dayanıklılığı geliştirilmiş bir şekilde piyasaya sunması gerekmektedir (Hasanlı, 2016, s.8).
- Firma ürün geliştirme departmanlarının içindeki buldukları piyasa ve pazarı analiz ederken daha rasyonel davranmaları gerekmektedir (İlhan, 2018, s.6).
- Firmalar satış ve dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirirken müşterilerine ve hedef kitlesinin taleplerini karşılayacak şekilde yönlendirmesi gerekmektedir (Cengiz vd., 2005, s. 134).
- Firmalar müşterilerinin fiyatlarla ilgili beklenti ve hassasiyetlerini analiz ederek, uygun bir fiyatlandırma stratejisi uygulamalıdır (Hasanlı, 2016, s.8).
- Tüketici satın alma tercih ve davranışları doğru bir şekilde analiz edilmelidir (Cengiz vd., 2005, s. 134).
- Firma piyasaya yeni ürün sürerken ürünün zamanlamasını iyi ayarlamalıdır (Hasanlı, 2016, s.8).
- Yanlış sezonda piyasaya sürülen ürünün yaşam süresi daha kısa olmaktadır (İlhan, 2018, s.6).
- Firma yeni ürünün tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirirken planlı ve detaycı olmalıdır. Gerekli ön çalışmalarını yapmalıdır (Hasanlı, 2016, s.8).

- Yeni ürünün ambalaj ve tasarımını gerçekleştirirken hatasız olmasına dikkat edilmeli gerekli kontroller sağlanmalıdır (Hasanlı, 2016, s.8).
- Firma piyasaya yeni süreceği ürünün başarı olabilmesi için tüm departmanlar ile koordineli çalışmalı, departmanlar arası gerekli iş birliğini sağlamalıdır (İlhan, 2018, s.6).
- Firma tarafından piyasaya sürülen yeni ürün firma amaçlarına uyum sağlaması gerekmektedir (Hasanlı, 2016, s.8).
- Firmanın yeni ürün konumlandırmasını doğru bir şekilde gerçekleştirmelidir (Hasanlı, 2016, s.8).
- Rakipler ya da taklitçi üreticiler tarafından ürünün kopyalanmaması için gerekli nitelikte olması gerekir (Cengiz vd., 2005, s. 134).
- Firma yeni ürün için detaylı bir maliyet çalışması yapıp doğru bir bütçe ile yeni ürünün finansal yönetimini sağlamalıdır (Cengiz vd., 2005, s. 134).
- Firma pazara süreceği yeni ürün ile ilgili dış çevre analizini detaylı bir şekilde yapıp değerlendirmelidir (Hasanlı, 2016, s.8).

Bu maddelere bakıldığında yeni ürünün geliştirilmesi için firmaların detaylı bir çalışma yapmaları gerektiği görülmektedir. Yeni ürün geliştirme süreci başlangıç aşamasında sonuna kadar yoğun emek gerektiren bir girişim sürecidir. Firma yeni ürün geliştirmenin her aşamasında çok yönlü bir girişimde bulunmaktadır.

### **1.6. Yeni Ürün Geliştirmede Risk ve Tehlikeler**

Yeni ürün geliştirme sürecinde firmalar birtakım belirsizliklerle karşılaşmaktadır. Firmalar bu aşamada tecrübeleriyle, gerekli test ve analizlerle belirsizlikleri minimum seviyeye indirmeye çalışmaktadırlar. Firmaların yeni ürün geliştirme sürecindeki bu belirsizliklerin fazla olması firma yönetimini zorlamaktadır (Kılıç ve Kurnaz, 2010, s. 44)

“Tüm yeni ürün geliştirme süreçleri, onları saran belirsizliklerin sonucu olarak, risk açısından nitelendirilmektedir” (Souder ve Bethay, 1993, s.181). Firmaların yeni ürün geliştirmede karşılaştıkları en büyük sorunların başında risk ve belirsizlik yer almaktadır. Gelişen teknoloji ile bu risk ve belirsizlikler dahada artmaktadır. Firma tarafından pazara sunulan bir ürün piyasaya sürülen bir başka bir yeni ürün sebebiyle, yeniliğini ve güncelliğini kaybedebilmektedir. Firmalar bu gibi durumlarda riski azaltmak ve ortadan

kaldırmak için çeşitli çabalara girmekte, bu ise maliyet artışına ve zaman kaybına neden olmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan diğer bir sorun ise bu sürecin maliyetli olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Yeni ürün geliştirmenin yüksek maliyetli olma sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır (Turgay, 1994, s.66):

- Yeni ürünlerin çoğu ürün geliştirme süreci basamaklarında takılıp kalmakta ve piyasaya sunulmamaktadır. Bu durum ise firmaya karşılığını alamadığı yüksek bir maliyet yüklemektedir (Turgay, 1994, s.66).
- Piyasaya sunulan ürünlerin birçoğu belli sebeplerden ötürü başarısız olmaktadır. Örneğin, ABD’de her 10 yeni üründen sadece 1’i başarıya ulaşmaktadır (Westray, 2000).
- Başarılı yeni bir ürün ise değişen ve gelişen rekabet şartlarından dolayı bir önceki yıla oranla varlığı pazarda daha kısa sürmektedir (Turgay, 1994, s.66).

Risk ve belirsizlik durumunu arttıran diğer bir durum ise, yeni ürün geliştirme sürecinin çok uzun sürmesidir. Bazen bir ürünün üretilmesi 20, 30 yıl sürebilmektedir. Bu süre her ne kadar gelişen teknoloji ile azalsa da hala firmalar için risk içeren bir durumdur (Alpugan, Demir ve Oktav, 1995). Yeni ürün süreci günümüzde geçmişe göre daha iyi yönetilmesine rağmen yeni ürün başarısızlık oranları çok yüksektir. Christensen (2011) göre her sene piyasaya firmalar otuz bin yeni ürün sunarken, bunların %95’i istenilen başarıyı sağlamakta başarısız olmaktadır. Yeni ürünün başarısını içinde bulunduğu ülkenin pazarlama anlayış ve uygulama seviyesi de etkilemektedir. Bir ülkenin pazarlama anlayış ve uygulamaları ile ürün araştırma ve geliştirme çabaları aynı seviyede ve hızda artmaktadır.

Ayrıca yeni ürünün başarısız olması şu sebeplerden de kaynaklanabilir (Kotler, 1998, s.307):

- Firma ortaklarının veya yönetimin pazar analizlerinin olumsuz olmasına rağmen, yeni ürünü geliştirmek istemesi.
- Yapılan pazar analizlerinde, pazar büyüklüğü yanlış hesaplanmış olabilmesi.
- Geliştirilen ürün iyi tasarlanmamış olması.
- Yeni ürüne konumlandırılması yanlış yapılmış olması.
- Etkili bir reklam ve pazarlama çalışması yapılmamış olması.

- Fiyatlandırma piyasa iyi analiz edilmeden yapılmış olması.
- Ürün geliştirme sürecinde yapılacak masraflar iyi planlanmamış olması ve tahmin edilenden daha fazla maliyetli bir ürün üretilmiş olması.
- İşletme kaynakları yeni ürün geliştirmek için yetersiz kalmış olması.

Bu sebeplere ek olarak; tahminlerde yapılan hatalar, zamanlamanın doğru yapılamaması, rakiplerin taklit ürün üretip piyasaya daha avantajlı bir şekilde sunmaları, teknolojiye yaşanan değişiklikler, tüketici taleplerinde yaşanan değişikliklerin iyi analiz edilmemesi, ekonomik ve çevresel şartlarda yaşanan değişimler, yatırımların yetersiz ve verimsiz oluşu, satış sonrası verilen hizmetin yetersizliği, örgütsel problemler yeni ürünün başarısız olma sebepleri arasında yer almaktadır (Bagozzi, 1998, s.277).

### **1.6.1. Bankaların Ürün Geliştirmede Karşılaştıkları Risk ve Kısıtlamalar**

Ürün geliştirme sistemi, bir bankanın birçok adımını ve bölümünü içeren karmaşık bir yapı olduğundan başarısızlık olasılığını artırabilecek çeşitli riskler mevcuttur. Ürünlerde kaynaklanan bazı riskler (ürünlerin finanse edilmesinde kredi ve piyasa riski gibi) ürün geliştirme sürecinde minimuma çekebilmektedir. Bu bölümde ürün geliştirme sistemi ile ilgili diğer riskler de ele alınmaktadır. Reinertsen (1997), olabildiğince fazla bilgi toplayarak, riskli bir olay meydana gelmesi durumunda yedekleme planları yaparak, ürün geliştirme sürecindeki risklerin azaltılabileceğini savunmaktadır. Risk yönetiminin amacı, bir ürünün performansı üzerinde olumsuz etkileri olabilecek farklı olayların ortaya çıkma ihtimalini azaltmaktır. Öncelikle risk faktörlerini tanımlamak ve daha sonra bu faktörlerin oluşma ihtimalini azaltacak görevleri planlamak ve yerine getirmek gerekebilir.

Smith ve Reinertsen (1998), ürün geliştirme sürecinin kötü yürütülmesinden kaynaklanan ve hedeflenen kalite, program veya maliyetlerin eksik olmasına yol açabilecek teknik riski tanımlamaktadır. Ürünler geliştirilirken maliyetler ortaya çıkmaktadır ve bunun riski, ürün geliştirmenin gecikmesi ve üründen beklenen satış ve gelirin istenilen seviyede olmamasıdır. İyi bir ürün geliştirme sürecinin mevcut olması ürüne dair riskleri en aza indirir.

Birçok firmada ürün geliştirme süreçleri, fikir taraması, ürün geliştirme, pazar araştırması, ticarileştirme gibi basamaklardan oluşur oysa daha kapsamlı bir ürün geliştirme döngüsünü olması ve farklı adımların eklenmesi ürünün başarısızlık riskini azaltmaktadır. Ürün geliştirmeye dair riskleri azaltan faktörler, başarı ihtimalini artırabilecek tüm adımları atmayı gerektirir. Planlı ve stratejik bir ürün geliştirme süreci ürünün başarısızlık riskini düşürebilir.

Yapılan çalışmalar firmaların yenilikçi bir kültür anlayışını benimsemelerinin ürün geliştirme süreci üzerindeki başarısını ortaya çıkarmıştır. Yenilikçi bir kurum kültürüne sahip olan firma ürün geliştirme sürecinde daha başarılı olmaktadır(de Brentani 1993).

Bu yenilikçi kurum kültürünün oluşması için yönetim kademesinin desteği gerekmektedir. Yenilikçiliği içermeyen bir kurum kültürüne sahip olan firmalar ürün geliştirme sürecinde istenilen başarıyı elde edememektedirler. Drew (1995) ürün gelişiminde yönetim desteği eksikliğinin, yeniliğin önündeki en önemli engellerden biri olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca aşırı bürokrasinin yeni ürün gelişimi açısından olumsuz etkileri olduğunu da söylemektedir. İyi yapılandırılmış planlar, maliyetleri (zaman ve kaynaklar) düşürebilir ve başarısızlık riskini azaltabilir. De Brentani (1991) detaylı, planlı ürün geliştirme süreç ve prosedürlerine sahip firmaların başarılı ürünler ortaya çıkarma ihtimalinin daha yüksek olduğunu söylemektedir. Cooper (1994) başarılı ürünler geliştirmek için, yeterli kaynaklara sahip iyi planlanmış ve iyi yürütülmüş bir ürün geliştirme sürecine ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

## **1.7. Yeni Ürün Geliştirmede Strateji, Yapı ve Süreç**

Yeni ürün geliştirmeyi etkileyen önemli faktörlerden biri de firmanın örgütsel yapısı ile ilgilidir. Başarılı ürünler üretmek için firmaların iyi bir stratejik plana sahip olmaları gerekmektedir. Sahip olduğu kaynakları nasıl verimli kullanması gerektiğini ve bu yapısal süreci nasıl yöneteceğini de firmalar planlamalıdır.

### **1.7.1. Strateji ve Plan**

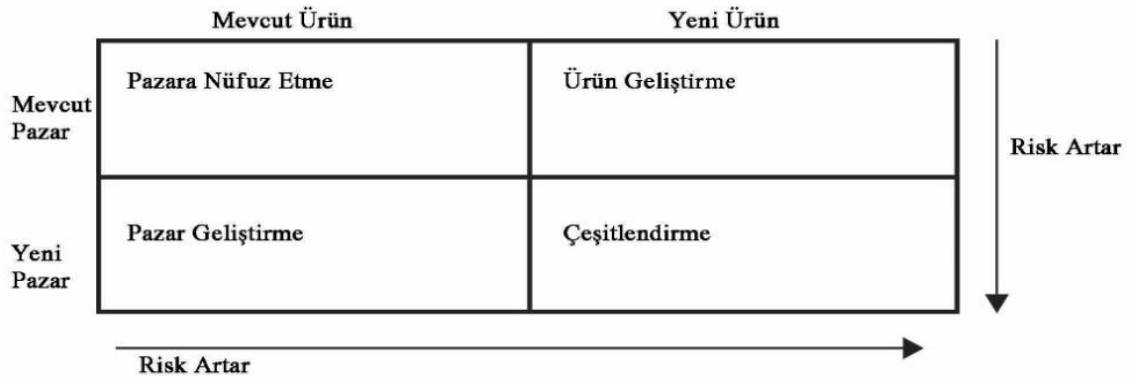
Bir firmada ürün geliştirmenin önemi, gelecekte kendini nasıl konumlandırmak istediğine dair genel vizyonuna yansır. Piyasaların değişen doğasının farkında olan firmalar geleceğe dair planlamalarında bu noktaya yer vermektedir. Firma misyon ve stratejik

hedefleri ile yeniliğe açık ve yeniliğe önem veren bir firma olduğunu vurgular. Stratejik hedefleri içerisinde ürün geliştirme fikri yer alması da tek başına yeterli değildir. Bunu operasyonel planlarında da yer alması gerekmektedir (Watson 2005).

### 1.7.1.1. Stratejik Konumlandırma

Stratejik konumlandırma bir firmanın ürün geliştirmeye dair stratejisi, vizyon ve misyonunun nasıl gerçekleşeceğine dair yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Bu strateji yönetim kurulunun ve banka üst düzey yöneticilerinin geleceğe dair öngörülerini doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bir bankanın stratejik odağı ve ürün geliştirmeye dair önceliği içinde bulunduğu pazara göre de şekillenmektedir. Bir bankanın stratejik odak noktası ve yenilikle ilgili öncelikleri, içinde yerini almak istediği piyasaya ve risk algısına bağlı olacaktır. Daha büyük işletmelerde ürün geliştirme süreci sistemli ve resmi hale getirilebilir ve bu işletmeler daha riskli girişimlere katılabilirler. Diğer bankalar, risk doğurduğu için yeni ürünlere girmek istemeyebilir ve farklı stratejiler belirleyebilirler (Ahmed, 2011, s.99).

Ansoff (1965), bir firmanın ürün-pazar boyutunda yapabileceği dört stratejik seçenek sunmaktadır. İlki pazara nüfuz etme stratejisidir. Pasif bir yaklaşım olan Pazara nüfuz etme stratejisi, mevcut pazarda daha büyük bir hacimdeki ürünün pazar payı artırmak için satılmasıdır. İkincisi, ürün geliştirme stratejisidir. Mevcut ürünler yerine yeni ürünler geliştirilmesidir. Üçüncüsü, pazar geliştirme stratejisidir, bu stratejide firma mevcut ürünler için yeni pazarlara girmek istemektedir. Son olarak, çeşitlilik stratejisi vardır. Bu stratejide yeni ürünler için yeni pazarlar aranmaktadır.



Şekil 2: Ansoff Büyüme Matris

Kaynak: Ansoff, 65



### 1.7.2. Yapı ve Kaynak

Ürün geliştirme, çeşitli kaynaklardan gelen girdileri ve farklı departmanların katılımlarını içeren çok yönlü bir süreçtir. Herhangi bir ürün geliştirme projesinin tamamlanabilmesi için yetki ve sorumlulukların bankanın çeşitli departmanlarına dağıtılması gerekir. Bu sebeple, departmanlar arası iletişim ve koordinasyonun verimli bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Firmanın organizasyonel yapısı ve kaynakların yeterliliği ürün geliştirmedeki hız ve verimliliği belirlemektedir. Firmanın organizasyonel yapısı geliştirilecek ürüne ve ürünün işlevine bağlı olarak farklı departmanlardan oluşmaktadır. Ürün geliştirme proje ekibi farklı işlevleri yerine getirmek için pazarlama, muhasebe, araştırma-geliştirme gibi ekiplerden oluşturulur. Her ürün geliştirme sürecinin proje ekibi aynı olmayabilir işlevsel olarak bu proje ekipleri değişebilmektedir. Aynı şekilde proje bazlı ayrılan kaynaklarda değişmektedir. Bu kaynakların yönetimi yöneticiler tarafından planlanmaktadır. Proje ekibinin üyeleri farklı işlevleri yerine getirirken planlanan bütçe ve zaman diliminde tamamlamaktan sorumludurlar (Ahmed, 2011, s.102).

Ürün geliştirme departmanının yapısı ve büyüklüğü firmadan firmaya değişim göstermektedir. Bazı firmalarda ürün geliştirme departmanı çekirdek bir ekipten oluşmaktayken, bazı firmalarda daha karmaşık bir yapıdan oluşmaktadır. Ürün geliştirme departmanının bağlı bulunduğu yapıda değişebilmektedir. Bazı firmalarda pazarlama departmanının altında bulunmaktayken, bazı firmalarda finans veya CEO ya (İcra Kurulu Başkanı) direkt bağlı olarak çalışmaktadır. Bazı firmalarda ise ürün geliştirme departmanı tamamen farklı bir yapıda olmaktadır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılabilirliği firmanın organizasyon yapısına göre değişmektedir. Organizasyon yapısının daha büyük olduğu ürün geliştirme departmanlarında nispeten daha fazla kaynağa sahip olacaktırlar ve bu nedenle daha fazla proje aynı anda üstlenebilecektir (De Brentani, 1991).

Yeni ürün geliştirme için gerekli kaynaklar finansal, beşerî ve teknolojiktir. Finansal ve teknolojik kaynaklar bankanın inovasyonla ilgili stratejik amacına ve yönetim tarafından sağlanan fonlara bağlıdır. Ürün geliştirme çeşitli departmanlardan gelen kaynakları içeren bir organizasyon sürecidir. Bu süreç departmanlar arası iyi iletişim ve koordinasyonu içerir. Ürün geliştirme projesinin takım liderinin en önemli kilit rolü farklı departmanlar

arası iletişim ve koordinasyonun sağlamasıdır. Bu süreçlerin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için belli bir prosedür kâğıdı ve süreç yönetim çizelgesi kullanılabilir. Ayrıntılı bir prosedür kağıdının bulunması farklı görevleri yapmak için gereken zaman, şeffaflığı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, belli bir prosedür kağıdının bulunması üstlenilen sorumluluklara dair hesap verilebilirliği de arttırmakta ve süreci hızlandırmaktadır (Ahmed, 2011, s.105).

Smith ve Reinertsen (1998) ürün geliştirme için çekirdek bir takım oluşturulması gerektiğini söylemektedirler. Böyle bir çekirdek ekibinin kurulmasının avantajı operasyonel adımların daha iyi kontrol edilmesini kolaylaştırmak, zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktır. Ürün geliştirme proje ekipleri firmadan firmaya, sektörden sektöre değişiklik göstermektedir.

### **1.8. Yeni Ürün Başarısını Etkileyen Faktörler**

Firmalar yeni ürünün başarısız olmasına sebep olan problemin önüne geçemeseler de ürünün başarısız olma ihtimalini minimum seviyeye çekebilmektedirler. Bunu sağlayabilmek için, ürün geliştirme sürecini sistematik bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Bazen ürün geliştirme süreci basamaklarını ürüne uygularken, firmalar planlanandan daha çok zaman harcamaktadırlar. Firmalar zaman yönetimi konusunda da sistematik olabilmek için gerekli departmanlarla koordineli çalışarak ürün geliştirme sürecini hızlandıracak ve verimliliği artıracak yeni süreç yaklaşımlarına başvurabilmektedirler (Churchill ve Peter,1994, s.339). Firmanın verimliliği ve süreci kontrol edebiliyor olması ürünün başarısını etkileyen önemli bir faktördür.

Departmanlar arası koordineli çalışmak ürün geliştirme süreci için önemli bir etkidir. Yeni ürün geliştirme sürecine, mühendislik, Ar-Ge, satın alma, üretim, pazarlama, finans ve hukuk departmanları da dahil olmakta ve bir proje takımı ortaya çıkarılmaktadır. Bu proje takımının işlevselliği ürünün başarısına da yansımaktadır.

Var olan her bir yapının belli bir amaç ve hedefi vardır. Bu amaç ve hedefler, değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre değişebilmektedir. Amaç ve hedefler, firmaların uzun vadede erişmeye çalıştığı sonuçlar olarak açıklanabilir. Bir firmanın uzun vadede ulaşmayı hedeflediği örgüt misyonunun oluşabilmesi için firma çalışanlarının desteğini sağlaması gerekmektedir. Örgüt misyonu, ortak hedef veya

paylaşılan değer denmektedir. Firmanın varlığını sürdürebilmesi için bu ortak değerlere dikkat etmesi ve bu değerlere dair ortak bir inancı barındırıyor olması gerekmektedir. Ayrıca firmada hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için kaynak verimliliğinin yüksek olması gerekmektedir. Yeni ürün gelişim sürecinde bu verimlilik örgütsel destek ile sağlanabilmektedir (Koçer, 2007).

Örgütsel destek denildiğinde firma çalışanlarını da içeren bir yapıdan söz edilmektedir. Firmaların varlığını ve başarısını etkileyen önemli etkenlerden biride firma çalışanlarının firmaya olan bağlılıklarıdır. Bu bağlılık firmanın çalışanlarına verdiği değer ve sağladığı şartlar ile oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecinde firmaların başarılı bir ürün geliştirebilmeleri için içsel destek(örgütsel destek) faktörünü de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Burada örgütsel destek ile kastedilen örgüt çalışanlarının yeni ürün geliştirmeye yönelik yaklaşım ve destekleridir. Birçok firmada çalışanlar başarısız olma riski içeren projelerde yer almaktan kaçınmaktadırlar (Westray, 2000). Bunu aşmak isteyen firmalar yapı içerisinde yer alan bütün çalışanların fikir ve önerilerine açık olarak, onlara eşit ve adil davranarak, çalışanlarına gerekli refah seviyesini sağlayarak yeni ürün geliştirme sürecinde de çalışanlarından gerekli desteği alabilmektedirler.

Bir ürünün piyasaya sürüldüğünde başarılı olabilmesi için birkaç noktayı gözden kaçırmamak gerekmektedir. Bunların başında müşteri istek ve ihtiyaçlarına önem vermek gelmektedir. Müşteri için en iyisi üretilirken, üründen değil, müşteri beklentilerinden başlamak gerekmektedir. Bu da güçlü ve detaylı bir pazar araştırması anlayışına sahip olmayı gerektirmektedir.

İkinci bir nokta ise, karar verme yönetimidir. Westray'a göre karar verme yönteminde Firmalar "5 doğru" maddesine dikkat etmek zorundadırlar. Bunlar: doğru nedenlerle, doğru zamanda, doğru insanlarla, doğru zaman, doğru müşteri talepleri için karar almaktır (Westray, 2000).

Üçüncü önemli nokta ise çalışanların motivasyonudur. Yeterince motive edilemeyen çalışanlar yeni bir ürünün geliştirme sürecinde yer almak istemeyebilmektedirler. Firma yeni üründe başarı sağlayabilmek için iyi eğitilmiş yöneticileri ile başarısız olacak ürünleri piyasaya sürmeden tespit etmelidirler. Motive edilmiş çalışanla firmalar bunu

sağlayabilmektedirler. Bunlara ek olarak bir diğer etken de bütçe yönetimidir. Pazarlamaya ayrılan bütçeyi, sürecin başında sınırlamakta ürünü başarısızlığa iten sebeplerdendir.

Winner (2000)'a göre yeni ürün geliştirmede başlıca başarı faktörleri şu şekildedir:

- Rakiplerine göre daha üstün niteliklerle farklılaştırılmış ürün piyasaya sürülmesi, üstün nitelikli ürün geliştirme
- Ürün geliştirme sürecinde net bir pazar oryantasyonuna sahip olmak
- Geliştirmeye başlamadan önce ön çalışma yaparak ürünün net bir şekilde tanımlanması
- Tekrar geliştirme kavramına dikkat edilmesi
- Yeni ürün sürecinde nitelikli bir çalışma yürütülmesi
- Uygun bir ürün geliştirme proje ekibinin oluşturulması
- İyi bir planlamaya sahip olunması
- Tepe yönetimin ürün geliştirmedeki rolünün net bir şekilde ortaya konması
- Geliştirilen yeni ürünün uygun zamanda piyasaya hızlı bir şekilde sunulması

Yeni ürün geliştirmede başarılı olan firmaların en önemli ortak noktası, yeni ürün gelişimini destekleyen bir üst yönetimin yapısının olmasıdır. Yapılan bazı çalışmalar üst yönetim ekibinin ürün geliştirme süreçlerinde gerekli ekip ve süreç yönetimi ile üstlenmesi gereken rol alanlarında yeterli ölçüde vasıflı olmadıkları bulunmuştur (Frederics, 2004). İnovasyon ve yeni ürün gelişimini destekleyen bir firma kültürü daha fazla yeni ürün fikrinin oluşmasını sağlar (Perreault, 2013, s.235). Cooper yeni ürün ortaya koymanın üç temel maddesi olduğunu belirtmektedir bunlar: Strateji, süreç ve kaynaktır (Cooper, 1996).

Griffin ve Page (1996) yeni ürün geliştirmede başarı kriterlerinin kapsamlı bir listesini oluşturmuşlardır; burada rapor edilen 75 başarı/başarısızlık ölçütü mevcuttur. Bu ölçütler üç boyutta sınıflandırılmıştır: müşteri kabulü, finansal performans ve ürün düzeyinde ölçümlerdir. Kazerouni vd. (2011) tarafından bu ölçüler, ürün performansı, finansal, pazar payı ve süreç yönetimi performansı olarak dört boyutta yenilemişlerdir. Yeni ürünler, pazarda liderlik yaparken kurumların girişimci, mühendislik ve idari sorunları çözme

biçimini şekillendirecek kendi stratejisi, teknolojisi, yapısı ve süreç yapılanması olmalıdır.

Abbas (2017)'a göre ürün geliştirmede kritik başarı faktörleri şu şekildedir:

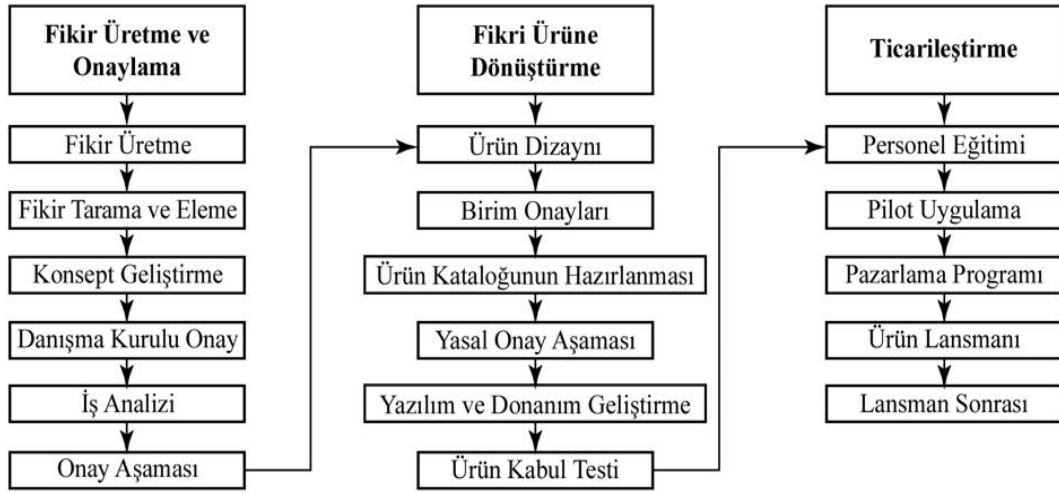
- Açık bir strateji ve odaklanmış bir vizyon doğrultusunda sürecin yürütülmesi
- Planlama ve yürütme aşamasının iyi bir şekilde koordine edilmesi
- Pazar araştırmasının detaylı bir şekilde yapılmış olması
- Yenilikçi ürün özelliklerini barındırması
- Kaynak yeterliliği
- Departmanlar arası iletişimin iyi bir şekilde yönetilmesi

## **BÖLÜM 2: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE AŞAMALARI**

Ürün geliştirme süreci, yeni ürünlerin geliştirilmesi için gerekli olan aktivitelerin ve bilginin yapılandırılmış akışıdır (Ulrich ve Eppinger, 2008, s. 22). Bu süreç, üstlenilen faaliyetlerin sırasını ve yeni ürün geliştirmek için ilgili personel arasında sorumlulukların dağılımını tanımlar. Bu sürecin önemli bir özelliği, her aşamadaki çeşitli safhaları ve aşamaları ayrıntılarıyla anlatan iyi planlanmış bir plana sahip olmasıdır. Plan, yeni ürünler geliştirmek için bir yol haritası görevi görür. Cooper'a göre iyi planlanmış bir süreç yönetimi risklerin azaltılmasında büyük önem taşır (Cooper, 1994). Ürün geliştirme sürecinin basamakları, harcanacak zamanı ve ürünün performansını belirler. Edgett'e göre ürün yönetim süreci için bir taslağı olan firmaların başarılı ürünler üretme ihtimali diğerlerine göre daha yüksektir (Edgett, 1996). Tüm firmalar için geçerli bir ürün yönetim süreci bulunmuyor olsa da firmaların kendilerine ait bir süreç yönetim planlaması bulunmaktadır.

Johne ve Harborne (1985) ürün geliştirme sürecinin üç temel evreden oluştuğunu söylemektedir. Bunlar: başlatma, değerlendirme ve uygulama aşamalarıdır. Cooper (1994)'a göre ise bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır: ön inceleme, iş vakası geliştirme, test etme ve onaylama. Avlonitis vd. (2001) bir ürün geliştirme sürecinin, fikir üretme ve tarama, işletme analizi, pazarlama stratejisi, teknik geliştirme, test etme ve ticarileştirme başlatma gibi beş faaliyeti içermesi gerektiğini savunmaktadır. Cooper ve Edgett (1999)'a göre ise bu süreç on üç adımdan oluşmaktadır. Cooper (1994) tarafından savunulan ve yaygınlaştırılan ürün geliştirme sürecinde ise ürün geliştirme sürecinin birbirinden farklı aşamaları ve kontrol noktalarından oluşmaktadır. Ürün geliştirme sürecinin her geçiş noktasında ürün ilgili bir otoriteyle değerlendirmesi yapılmakta ve “go / kill / hold / recycle” (sonraki adıma geç/iptal et/durdur/daha fazla bilgi edin) kararı verilmektedir. Cooper (1994)'a göre her gelişim evresinden sonra kontrol noktaları olması, başarısızlık ihtimalini azaltmaktadır. Firmalar iyi ürün fikirlerini tarayarak, başarısız ürün üretim maliyetini azaltabilmektedirler.

İslami finansal ürünlerin kendine özgü doğası da göz önünde bulundurularak, bu bölümde bankacılık sektöründe ürün geliştirme döngüsü özetlenmektedir. Bu döngü üç ana aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 3: Ürün Geliştirme Döngüsü

Kaynak: Ahmed, 2011, s.108

## 2.1. Fikir Üretme ve Onaylama

De Brentani (1991), ürün geliştirme öncesi yürütülen süreçlerin kalitesinin başarılı ürünlerin iyi bir göstergesi olduğunu savunmaktadır. Başarılı ürünlerin geliştirilmesi için, fikirlerin uyarılması, formüle edilmesi ve kabul edilmesi gibi süreçlerin iyi bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir (Kelly ve Storey 2000). Yeni ürünler için fikirleri belirlemeye ilişkin farklı adımlar aşağıda belirtilmektedir.

### 2.1.1. Fikir Üretme Aşaması

Ürün geliştirme sürecinin başlangıç noktası, fikir üretmektir. Fikir arama, geçici olmamalı, bir organizasyon içinde sürekli bir rutin olmalıdır (Bowers 1986). Yenilikçi bir kurum kültürüne sahip firmalarda fikirler, yalnızca ihtiyaç duyduklarında değil, sürekli olarak fikir üretilir. Ortaya atılan fikirlerin çoğunluğu ürüne dönüşmese de her ürünün ortaya çıkmasını sağlayan temel şey fikirdir. Bu sebeple, iyi bir fikir ortaya konulabilmesi için çok sayıda fikrin toplanması gerekir. Sunulan fikirlerin sayısı arttıkça başarılı fikir ve ürünlerin üretilme sayısı da artacaktır (Okuyay, 1975).

Yeni ürün fikri birçok kaynaktan gelebilir ve bu kaynaklar iç ya da dış olarak sınıflandırılabilir. İçeride fikirler farklı departmanlar tarafından önerilebilir. (Kelly ve Storey, 2000) pazarlama, satış, operasyon, müşteri hizmetleri, bilgi teknolojisi, araştırma ve geliştirme departmanları yeni fikirler arayan kilit bölümler olarak tanımlanmaktadır. Dıştan gelen fikirler ise, dış kurumlar (danışmanlar), müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve denizaşırı pazarlardan gelir.

Annacchino (2003)'a göre, fikir geliştirme için kabul gören altı önemli nokta mevcuttur. Bunlar:

#### **2.1.1.1. Müşteri İstek ve İhtiyaçları**

Müşteri istek ve ihtiyaçları birkaç farklı yöntemle elde edilebilir:

1. Müşteri anketleri; Anketler, bir müşteri ile bağlantı kurmak, ürüne dair geri bildirim alabilmek ve taleplerini öğrenebilmek için kullanılan önemli araçlardan biridir.
2. Odak Grup; Bu yöntem ile aynı anda birçok kişiden fikir alınabilmekte ve konu üzerine tartışma yapılabilmektedir.
3. Müşteriden öneri sistemi; bu sistem ile kullanıcılardan ürüne dair olumlu ve olumsuz geri bildirimler alınmaktadır.
4. Müşteri şikayetleri; Ürüne dair toplanan müşteri şikayetleri yeni ürün geliştirme ve ürünü düzeltme yapabilmek için iyi bir fırsat sağlar.

#### **2.1.1.2. Bilimsel Araştırmalar**

Bu yöntem genellikle tamamen yeni teknolojinin bilimsel olarak atılımı sonucunda veya ürünlerin iyileştirilmesine dair yapılan çalışmalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yeni ürün geliştirme ve ürüne dair iyileştirme süreçleri için aktif bir şekilde bu yöntem kullanılmaktadır.

#### **2.1.1.3. Rakipler**

Yeni ürün geliştirme yolunda rakiplerin neler yaptığını izlemek, pazardaki faaliyetlerine ve yeni atılımlarına bakmak fikir geliştirme faaliyet süreci açısından verimli bir kaynak



yaratabilir. Birçok firma rakiplerinin pazardaki ürünlerini geliştirme yöntemi ile yeni ürün piyasaya sürmektedirler.

#### **2.1.1.4. Bayileri ve Temsilcileri**

Satış kanalı yoluyla müşterilerin, bayilerin ve temsilcilerin ürüne dair geri bildirimleri elde edilebilir. Mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını ve piyasa taleplerinin ne yönde şekillendiğini öğrenebilmek açısından kullanılacak bir yöntemdir.

#### **2.1.1.5. Üst Yönetim**

Üst yönetim ürüne dair fikir geliştirmede olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir. Ürün geliştirmede yeni fikirler ortaya koyarak ya da şirket çalışanlarını bu konuda destekleyerek değerli bir kaynak olabilirler ya da yeni fikir geliştirmeye kapalı bir şirket stratejisi izleyerek bu sürece olumsuz yönde etkileyebilirler.

#### **2.1.1.6. Diğer Kaynaklar**

Yeni ürün geliştirmek için kullanılacak çok çeşitli kaynaklar mevcuttur. Bunlar arasında: mucitler, patent danışmanları, üniversite laboratuvarları, devlet lisans ofisleri, danışmanlık firmaları, pazarlama ve araştırma firmaları mevcuttur.

Firma ürün geliştirme için hangi kaynaktan fikir toplaması gerektiği ve fikirleri toplama sürecini nasıl yönetmesi gerektiği firmanın içinde bulunduğu sektör dalına ve ürüne göre değişiklik göstermektedir. Tüketim malları üreten bir firma için en verimli kaynak tüketiciler ve onlara ürünü sunan satış personelidir. Yatırım ürünlerinde ise teknik üstünlük önemli bir kavramdır ve bu tarz firmalarda yeni ürün fikri Ar-Ge departmanından veya firma dışında gerçekleştirilen buluşsal ürünlerden oluşmaktadır.

Yeni ürün fikri toplanma aşamasında ürün fikirlerinin ne kadar süre ile toplanması gerektiği de önemli bir problemdir (Gürsel, 1979. s.41). Firma, birçok farklı kaynaktan gelen yeni ürün fikirlerinin tamamını üretemez. Gelen fikirler arasından firma için en karlı ve uygulanabilir olan fikir seçmesi gerekir. Firmaların ürün geliştirme departmanlarında fikir geliştirmek için farklı yöntemler uygulanabilmektedir. Bu yöntemlerden bazıları ise şunlardır (Cemalcılar, 1998):

- **Beyin fırtınası:** Yüz yüze iletişime dayanan bu teknikte katılımcılar grup içinde hiçbir eleştiriye ya da engelleme ile karşılaşmadan gerçekleşen katılımcıları yaratıcı, üretici düşünmeye yönlendiren bir yaklaşımdır (Ünlü, 2006).
- **Grup çalışması:** Bu teknikte, grup bir araya gelir. Grupta yer alan kişiler konuşulan konunun çözümüne dair, kendi fikirlerini not alırlar. Daha sonra grupta yer alan herkes kendi fikrini tek tek ortaya koyar ve grupça teker teker bu fikirler tartışılarak avantajları ve sakıncaları analiz edilir. Sonunda alternatiflerden biri oylamayla sunulup seçilir (Uzman, 2002, s.38).
- **Delphi Karar Tekniği:** “Delphi tekniği kullanılarak bir problem durumuna farklı açılardan bakan bireylerin ve grupların yüz yüze gelmeden uzlaşma amaçlanmaktadır. Linston ve Turoff Delphi (1975) tekniğini, karmaşık problemlerin üstesinden gelebilmek için bir grup bireyin, içerisinde etkili olarak iletişim kurabileceği bir yapı oluşturma olarak ifade etmektedirler. Delphi tekniği ile katılımcıların farklı bakış açılarının yanında yaratıcılıklarından da yararlanılması amaçlanmaktadır (Şahin, 2001).”
- **Problem Tespiti:** Bu teknikte ürüne dair müşterilerin karşılaştıkları problemler sorgulanmaktadır. Yani müşterinin üründen beklentisi ve yaşadığı sorunlar sorulmaktadır. Ürüne karşı müşterinin yaşadığı bir tatminsizlik varsa bunu müşterinin açıklaması istenmektedir. Bu şekilde ürüne geliştirmek için temel nokta olan tüketiciye gidilmektedir (Ünlü, 2006).

Fikir üretme süreci birkaç aşamayı içeren bir süreçtir. Bu süreç içerisinde en önemli aşamalardan biri pazar araştırmasıdır. Pazar araştırması, müşterilerin ihtiyaçlarının tespit edilmesinde, potansiyel pazar boyutunun belirlenmesinde ve olası rekabeti saptamada önemli bir rol oynamaktadır. İslami bankalar için, rakipler hem katılım bankaları hem de mevduat bankaları ve onların sundukları ürünlerinden oluşmaktadır. Cooper (1994), pazar odaklı ürün geliştirme sürecinin başarılı ürünler ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Fikir üretme aşamasında gerçekleştirilen pazar araştırması müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için yeterli kaynaklar kullanmayı gerektirir. Pazar araştırması, diğer şeylerin yanı sıra, ürünün hedeflendiği pazarı tanımlar ve müşterilerin ürün konsept aşamasındaki tepkisini test etmek için de bu araştırma yapılabilir. Fikir üretme

aşamasında dikkat edilmesi gereken husus, rakiplerin stratejilerini anlamak ve piyasada hangi ürünlerin mevcut olduğunu bilmektir.

Fikir oluşturma aşamasında tasarlanacak ürünler için yeni ürün teklif raporu hazırlanır. Her raporda özet, mevcut durum ve ürün tanımı olmak üzere başlıca üç bölüm mevcuttur. Özet bölümünde ürün fikrinin içeriği, ürüne dair yapılan planlama, mevcut durum bölümünde mevcuttaki ürünlerin yetersizliği ve piyasadaki fırsat ve tehditler, ürün tanımı bölümünde ise ürünün tüketiciye faydasının ne olduğu, hedef müşteri kitlesinin kimlerden oluştuğu ve hedef kitleye ürünü tanıtabilmek için yapılacak olan pazarlama çalışmasının nasıl olacağı gösterilmektedir (Gorchels, 2000).

### **2.1.2. Fikir Tarama ve Eleme Aşaması**

Fikirlerin taramadaki amaç, bir organizasyonun stratejik ve finansal hedeflerini yerine getiren fikirleri ortaya koymaktır. Birçok işletme resmi olmayan tarama yöntemlerini seçebilir ancak resmi ve sistematik bir süreç, riskleri ve maliyetleri azaltabilir ve yeni ürünlerin başarısını artırabilir (Brentani, 1986). Fikirlerin taranması için firmalar farklı nicel ve nitel analizleri kullanılabılır. Bu analizler, genel strateji, finansal potansiyel, kurumsal ve teknolojik altyapı / üretim sinerjisi, ürünün fark yaratan avantajı, ürünün ömrü gibi özellikleri içerir. Kelly ve Storey (2000), hizmet sektörü tarafından kullanılan çeşitli fikir tarama kriterlerini tanımlamaktadır. Bu kriterler: yeni ürünün finansal etkileri, ürünün maliyeti, hedeflenen kar, üretim maliyet analizi ve gelir üzerindeki etkiyi incelemeyi gerektirmektedir.

Fikir tarama ve eleme aşamasında diğer bakılması gereken noktalar ise pazar ile ilgilidir. Bunlar: ürünün piyasa yararı, müşteri ihtiyaçları, küresel piyasa ihtiyaçları ve rakiplerdir. Fikir tarama ve eleme sürecinde ürün yöneticisi ve bölüm başkanları da dahil olmak üzere organizasyonun çeşitli birimlerinden farklı departmanlar bu sürece dahil olmaktadır. Üretilmesi planlanan ürünün genel şirket stratejisine uygun olup olmadığına da bu aşamada bakılmaktadır (Ahmed, 2011).

Fikir tarama ve eleme aşaması farklı departmanlardan katılımcıların yer aldığı bir takım tarafından yapılmaktadır. Bu takım fikirleri inceleyerek, “geleceği parlak görünen, ya da umut veren fikirler”, “önemsiz (marjinal) fikirler” ve “reddedilen fikirler” şeklinde gruplandırır. İyi olan her fikir bir takım üyesi tarafından derinlemesine analiz edilir,

detaylı rapor takıma bildirilir. Bu araştırma raporunda üretim maliyetleri, geliştirme zamanı, ürün fiyatı, yaşam seyri ve geri dönüşlerin oranı ile ilgili ön tahminler yer alır. Daha sonra bu fikirler sunulan raporlar doğrultusunda tekrar kontrol edilir ve ikinci bir elemeye tabi tutulurlar (Kotler, Armstrong, 2012, s.264). Firma, fikirleri tarayıp elerken, iki türlü hatadan uzak durmalıdır. Bunlardan birincisi “vazgeçme hatası” iyi bir fikir elenirken yapılan hatadır. Birçok firma, vazgeçtikleri fikirleri tekrar baktıklarında yaptıkları hatayı fark etmektedirler. İkincisi “devam etme hatası”dır. Firma elemesi gereken zayıf bir fikrin geliştirilmesine ve piyasaya sunulmasına imkân verdiği zaman gerçekleşir. Elenmesi gereken bir fikir ürüne dönüştüğünde mutlak başarısızlık, kısmi başarısızlık, nispi başarısızlık olmak üzere üç türlü başarısızlık söz konusu olabilmektedir. Mutlak başarısızlık firmanın zarar etmesine yol açıp gerçekleşen satış ve değişken maliyetleri karşılayamaması, kısmi başarısızlık değişken maliyetlerin karşılanıp sabit maliyetlerin tamamının karşılanamaması, nispi başarısızlık ise firmanın yeni üründen beklentilerinin altında kar elde etmesidir (Kırım, 2006, ss.336-337).

Gorchels (1996)’a göre fikir tarama ve eleme aşamasında mevcut ürün karması ile uyuma, rakiplere, hedef kitlenin büyüklüğüne, olası risklere, mevcut dağıtım kanalı ile satabilme yeteneğine, stratejik planlama ile tutarlılığa, büyüme potansiyeline, maliyetlere, mevcut teknolojik altyapı ile uyuma patente dikkat edilmesi gerekmektedir.

### **2.1.3. Konsept Geliştirme Aşaması**

Bir fikir seçildiğinde bir kavram haline dönüştürülür. Konsept geliştirme aşamasında hazırlanan konsept kâğıdı, ürünün temel yapısını özetleyerek başlıca unsurları, yapıyı ve süreçleri detaylandırmaktadır. Konsept kâğıdı ile hedeflenen onay, banka onay mercileri tarafından ürün konseptine dair ilk incelemelerin yapılmasını sağlamaktır. Ayrıca katılım bankalarında yer alan danışma komitesinde bu aşamada ürüne dair ilk incelemelerini gerçekleştirmektedir. Konsept kâğıdı bir ön pazar analizi ve işletme değerlendirmesini içerir, ilgili riskleri analiz eder ve ayrıca ürüne dair yapılan fizibilite çalışmasını ortaya koyar. Konsept kâğıdı, firmalarda ürün geliştirme departman müdürü tarafından yönetilen bir çekirdek ekip tarafından hazırlanmalıdır. Katılım bankalarında danışma komitesi konsept kağıdını geliştirmede önemli bir role sahiptir (Ahmed, 2011).

Konsept geliştirme aşamasında, konsept kâğıdı hazırlanırken ürüne dair aşağıdaki sorularda cevaplanmalıdır (Gorchels, 2000, s. 165):

- Hazırlanan bu konsept müşterilerin ilgisini çekti mi?
- Planlanan yeni ürün mevcutlara göre daha tercih edilebilir mi?
- Yeni ürün tüketicilere ilaveten ne gibi bir fayda sağlıyor?
- Müşteriler bu ürün için daha fazla ödemeyi kabul ediyorlar mı?
- Ürünün kusurları neler?
- Ürünün uygulamasına ilişkin bir yenilik gerekiyor mu?
- Geliştirilen ürün neden tüketici tatminini sağlıyor?
- Konsept araştırmasında firma adı da yer aldı mı?

Bu aşamada ürüne dair maliyet analizi ve pazarlama planı yapıp detaylı bir şekilde incelenmeli ve ürüne dair detaylar belirlenmelidir. Finansal veriler incelenerek riskler belirlenmeli ve finansal projeksiyon ortaya konulmalıdır.

#### **2.1.4. Danışma Komitesi Ön Onayı Aşaması**

Bu aşama katılım bankacılığı özelinde yer almaktadır. Diğer banka ve firmaların bünyesinde böyle bir yapı mevcut değildir. Katılım bankaları İslami bankacılık prensipleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bütün katılım bankalarında yeni ürünlerin, hizmetlerin, sunulan kampanyaların ve faaliyetlerin İslami bankacılık prensiplerine uygunluğunu denetleyen bir danışma komitesi mevcuttur. Hurşit (2015)'e göre, danışma komitesi: “Katılım Bankası tarafından geliştirilen ürünler/hizmetler, yapılan bankacılık işlemleri ve gerçekleştirilen süreçler hakkında faizsiz bankacılık prensipleri doğrultusunda karar/görüş verme, yönlendirme yetkisine sahip olan kurul” şeklinde tanımlanmaktadır. Danışma komitesinde yer alan kişiler İslam hukuku ve fıkıh konularında uzmandırlar. Danışma Komitesinin belli görev ve sorumlulukları mevcuttur. Bunlar:

- Faizsiz bankacılık ilkeleri ile ilgili soruları cevaplar ve/veya alternatif çözümler sunar.
- Yeni ürün ve hizmetlerin faizsiz bankacılık kurallarına uygunluğuna dair gerekli incelemeleri yapıp görüş verir.

- Banka çalışanlarına faizsiz bankacılığa dair eğitim verir ve kurumda faizsiz bankacılık kültürünün oluşmasını destekler.
- Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilme aşamasında görüş ve önerilerde bulunur.
- Danışma Komitesinde alınan kararların uygulanmasına dair gerekli takibi yapar.
- Faizsiz bankacılığa dair konferans, sempozyum gibi etkinliklerde çalıştığı kurumu temsil eder.

Bu aşamada ise danışma komitesinin görevi tasarlanan ürün fikrini ve ürünün konsept kağıdını onaylamaktır. Danışma komitesinin ürünün faizsiz bankacılık prensiplerine uygunluğunu inceler ve gerekli ön onayı verir. Danışma komitesinin bu aşamada ürünü incelenmesinin sebebi oluşabilecek uyumsuzluklarını en aza indirmektir. Katılım bankalarında danışma komitesinin ön onay vermediği hiçbir ürün pazara sunulamaz (Dereci, 2018).

### **2.1.5. İş Gerekçesi/Analizi (Business Case) Aşaması**

Danışma komitesi ürüne ön onayı verirse, ürün için ayrıntılı bir ticari durum raporu hazırlanmaktadır. Bu hazırlanan rapor ürün geliştirmenin ilerleyen aşamalarına rehberlik eden ilk kapsamlı belgedir. Bu belgenin hazırlanması için ilgili farklı departmanlardan girdiler alınır. Bu aşamada detaylı incelenen konular, risk, yasal mevzuat, hazine, finans ve teknolojik altyapı ile ilgilidir. Bu aşama her bankada farklı biçimlerde olsada bu analiz ile bakılmak istenilen ürünün bankanın hedeflerine ve beklentilerine ne kadar uygun olduğu ve yeni ürünün beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Ürünün yapısı ve özellikleri ve banka hedeflerine uygunluğuna bakıldıktan sonra bakılacak diğer noktalar ise, sağlayacağı karlılık ve beklenen getirinin ne olacağı, pazarın durumu ve rekabet gibi konuları içermektedir. Ayrıca bu aşamada hedef müşteri kitlesi ve segmenti belirlenerek bu segmentin neden seçildiğine ilişkin sebeplerin ortaya konması gerekmektedir (Ahmed, 2011, s.111).

Piyasada benzer ürünler mevcutsa, yeni ürünün kendine özgü niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ve yine bu aşamada müşterilerin neden piyasadaki diğer ürün yerine bu ürünü tercih edeceklerine dair sebeplerin belirtilmesi gerekir. Bu aşamada hazırlanan belge, aynı zamanda ürüne dair ayrıntılı finansal tabloları, beklenen gelir akışını ve pazarlama aşaması için gerekli olan maliyeti de içermelidir. Ayrıca beklenen müşteri sayısı, satış hacmi, yapılacak giderlerde yeni bu belgelerde yer alması gerekmektedir.

Üründen sağlanacak gelir akışını ortaya koymak için fiyatlandırma yapısı ve beklenen satış hedefleri tahmin edilmelidir. Bowers (1986)'a göre bu aşamada yapılan analiz ile hedeflenen kar, yatırım getirisi ve geri ödeme süresine dair çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca yapılan analizlerle, ürünün risk ve fırsatlarını, güçlü ve zayıf yönlerini vurgulayan bir swot analizi ortaya konmalıdır. Ürüne dair karşılaşılabilecek örgütsel sorunların neler olabileceği de yine bu aşamada belirlenmelidir.

Yapılan analizler ile ürün için gerekli olan insan, para ve teknolojik kaynakların banka açısından karşılanabilir olup olmadığını da belirtilmelidir. Ürünün pazarlanması, paketlenmesi ve teslimatı ile ilgili konulara da yine bu aşamada değinilmesi gerekmektedir. Ürünün teslimat kanalları ve ürünü satan personel için gerekli eğitimler açıkça belirtilmelidir. Ürün ve ürün teslimatı için gereken süreçler açısından teknolojik gereksinimler ortaya konmalıdır. Ürünün banka iç ve dış kurallara, yasal düzenlemelere ve kanunlara uygunluğuna bakılmalıdır.

#### **2.1.6. Onay Aşaması**

Ürünün geliştirilmesi için kaynakları harekete geçirmeden önce, üst düzey yönetim yapılan analiz raporlarını incelemeli ve ürünü onaylamalıdır. Yönetim, diğerlerinin yanı sıra, ürünün şirket stratejik hedefleri ve iş planıyla uyumluluğunu incelemek istemektedir. Ürünün satışından sorumlu olacak ilgili birimin başındaki yöneticide ürünü onaylanmalıdır (Ahmed, 2011, s.113).

### **2.2. Fikri Ürüne Dönüştürme**

Yönetim yeni bir ürünün geliştirilmesine izin verdikten sonra bir sonraki aşama kavramı bir ürüne çevirmek olacaktır. Bu, bankanın farklı departmanlarını ve çeşitli aşamaları içeren bir süreçtir. Gerekli işin spesifikasyonları ve farklı departmanların rolü diğer başlıkların altında detaylandırılmıştır.

#### **2.2.1. Ürün Dizaynı ve Süreç Aşaması**

Bir ürün geliştirilmeden önce, tüm işlem akışlarıyla bir ürün tasarımı hazırlanmalıdır. Shostack (1984) bir ürün tasarımının temel çerçevesini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede ilk adım, ürün için bir plan hazırlamaktır. Bunu yapmak, ürünün ayrıntılı adımlarını ve süreçlerini ortaya koymayı gerektirir.

Bu aşamada, bankanın farklı birimlerinden istenilen girdilerin tanımlanması ve sonucunda çıkacak çıktının belirlenmesi gerekir. Hizmet ürünlerinin somut olmaması ve eşzamanlılık göz önüne alındığında, geliştirilmek istenilen ürüne iki farklı perspektiften bakılması gerekmektedir (Lovelock, 1984). Sistemleri ve prosedürleri bankanın bakış açısıyla görmek ve müşterilerin bakış açılarından hizmet dağıtım sistemini anlamak gerekir. Bankanın, ürünün yüksek kalitede teslimatını sağlamak için ayrıntılı süreçler geliştirmesi gerekir (Brentani, 1993).

Ürünle ilgili operasyonel riskleri en aza indirmek için, ürünün planında başarısızlıkların belirlenmesi önemlidir (Shostack,1984). Bu, her adımda ilerlerken neyin yanlış gidebileceğini ön görebilmeyi sağlar. Ortaya çıkabilecek sorunların neler olduğu tespit edildikten sonra bunları düzeltmek için alt süreçler geliştirilmelidir. Ayrıca, kredi kartları gibi belirli ürünlerde dolandırıcılıkla ilgili kontroller yapılmalıdır. Süreç akışları ve prosedürleri yazılı belgelerle kodlanabilirken, müşterilerin ürünle olan etkileşimi ve tecrübeleri göz ardı edilmemelidir. Ürünü tasarlarken, adımları ve süreçleri inşa ederken, müşterilerin bakış açılarından incelemek önemlidir. Müşterilerin, servisin yalnızca bazı adımları ve süreçleriyle etkileşime girdiklerini fakat arka planda gerçekleşen birçok adımı gözlemledikleri unutulmamalıdır (Ahmed, 2011). Piyasaya sürülen ürün, kaliteli hizmet algısının somut kanıtıdır (Shostack, 1984).

### **2.2.2. İlgili Departmanlardan Birim Onayı Aşaması**

Ürün gelişim tasarım süreci tamamlandıktan sonraki adım gerekli departmanlardan ürüne dair onayların alınmasıdır. Bu onay birimleri bankadan bankaya değişebilmektedir.

Bu aşamada finansman birimi kuruluşun mali kontrol sorumlusu olarak, yeni ürünün maliyet ve gelirlerine bakacaktır (Fuller, 2005, s.203). Mali kontrol dışındaki bir bankanın finans departmanı, yeni ürünün finansal muhasebe muamelesini de belirleyecektir. Diğer şeylerin yanı sıra, yeni ürün için bilanço ve genel muhasebe girdileri için yeni kodlar oluşturulması gerekmektedir. BT(Bilgi teknolojisi) departmanı tarafından, ürün için gerekli olan yazılımın hazırlanması gerekmektedir.

Hazine birimi ise, bankanın varlık-yükümlülük yönetiminden sorumlu olduğundan, ürünün bir yükümlülük veya varlık olması bakımından sonuçlarını incelenecektir. Bir varlık, finansman için kaynak gerektirirken, bir borç, uygun bir şekilde yerleştirilmesi



gereken fonları üretir. Hazine departmanının bakacağı noktalar arasında, ürün fiyatlaması, kaynaklar için gerekenler, sermaye yeterliliği gereklilikleri ile fonların maliyeti ve bankanın geliri akışı bulunmaktadır (Ahmed, 2011, s.115).

Risk yönetim departmanları, ürünle ilişkili çeşitli riskleri (kredi, pazar, operasyonel, likidite vb.) İnceleyecek ve risklerin nasıl hafifletileceğini soracaktır. Bölüm ayrıca, ürünün işletme riskleri üzerindeki etkilerini de incelenecektir. Ürün geliştirme ekibi tarafından ele alınmayan riskler tanımlanırsa, riskleri azaltmak için onlardan uygun önlemleri almalarını isteyebilirler.

Uyum biriminin bu aşamadaki rolü, yeni ürünün ülkenin tüm iç kurallarını ve dış düzenlemelerini uygun hale getirmesini sağlamaktır. Ürünün ülkenin yasalarını, düzenleyici kuralları veya standartları ihlal etmediğini garanti etmek için bölümün ilgili düzenleyici makamlarla irtibat kurması ve ürüne dair mevzuatı detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Diğer bankalardan farklı olarak ürün bu aşamada danışma komitesine götürülerek son onay alınır.

### **2.2.3. Ürün Kataloğunun Hazırlanması**

Bir ürünün geliştirilmesinde önemli bir bileşen, çeşitli destekleyici belgelerin hazırlanmasıdır. İki set belge gereklidir: kurum içi personel tarafından kullanılacak belgeler ve müşteriler için gerekli belgeler. Bu belgeler: müşterilerin kullandığı ürüne dair bilgileri, formları, şartları ve koşullar ile yasal dokümanları, sözleşmelerden oluşmaktadır. Hukuk departmanı, işlemlerde kullanılacak çeşitli sözleşmeleri inceleyerek bunların ülkenin kanunlarıyla uyumlu olmasını sağlamaktadır. Yasal risklerin hafifletilmesini sağlamak için belgeleri incelenmesi gerekmektedir (Ahmed, 2011, s.116).

İhtiyaç duyduğunda personelin kullanması için hazırlanan dokümanlarda bunlara dahildir. Hazırlanan bu kataloglar, ürünün tanımını, türünü, içeriğini, amacı ve hedef müşteri kitlesini, pazarlama ve satış kanalını, firma beklentilerini, fiyatlama politikasını ve operasyonel iş akışına dair süreci içerir. Hazırlanan bu katalog gerektiğinde banka içi eğitim dokümanı olarak da kullanılmaktadır (Dereci, 2018).

Ürünün tüketiciye satışını gerçekleştirecek personel için, ürün ve ürüne dair operasyonlarla ilgili tüm konuların ayrıntılı bir şekilde anlatan rehber el kitabı ya da

eğitim hazırlanmalıdır. El kitabının ürüne dair politikayı, prosedürleri, ayrıntılı bir süreç akışını ve ürünün bütün operasyonel sistemlerini içermesi gerekir (Bowers, 1986).

Bu süreç içerisinde çok farklı tarzda belge hazırlanmaktadır. Örneğin, El kitabı işlemler ve ödeme kriterlerini barındırırken, sistem kullanma kılavuzu şube bazı kadro kullanımı için hazırlanmış bir belgedir. Ayrıca Bilgi Teknolojileri departmanı, muhasebe departmanı içinde hazırlanan belgeler bulunmaktadır. Bu belge ve kitapların ürün piyasaya sürülmeden önce hazırlanması gerekmektedir.

#### **2.2.4. BDDK ve Yasal Onay Aşaması**

BDDK bankaların geliştirdikleri ürünler için bir onay kurumu değildir. BDDK, 5411 sayılı Bankacılık Kanunuyla ve mevzuatla kendisine verilen düzenleme ve denetleme ile ilgili görev ve yetkileri kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak yerine getirir ve kullanır. Bankaların geliştirecekleri ürünlere ait çerçeveyi oluşturur. Bankaların geliştirdikleri ürünlerin tasarımında karşılaşılan Bankacılık Kanunu ve mevzuatlarla ilgili sıkıntı ve çözülemeyen durumlar için bu kurumdan görüş alınabilmektedir (Dereci, 2018).

#### **2.2.5. Yazılım ve Donanım Geliştirme Aşaması**

Ürün gelişiminin temel kaynaklarından biri bilgi teknolojileridir. Bilgi Teknolojileri sistemi hem arka plan destek sistemlerini hem de müşterilerle sunulan hizmetin ön yüzü gereksinimlerini içeren bir yapıdır. Yazılım ve donanım geliştirme ürün geliştirme sisteminin en uzun ve en detaylı aşamasıdır. Bilgi teknolojileri departmanı ürünün sadece yazılım aşamasında değil ürünün şekillenmeye başladığı andan itibaren ürün geliştirme proje ekibine dahil olmaktadır.

Ürünün satış aşamasındaki başarısı o ürünün satışı esnasında kullanılacak yazılımın performansı ile ilgilidir. İş Gereksinimleri ürünün spesifikasyonlarına göre geliştirilmiştir. Ayrıca, ürünün bilanço belgesi ve bankanın BT sistemindeki genel muhasebe konusunda muhasebe kuralları ve sonuçları da altyapı sistemine uygulanmalıdır. Ortaya çıkabilecek farklı sorun senaryolarıyla uğraşmak için önerilen çözümlerin sisteme dahil edilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir finansman ürünü için, sisteme varsayılan veya geç ödeme vakaları yapılmalıdır. Büyüklüğüne bağlı olarak, bir bankanın farklı ihtiyaçları karşılayan farklı işletim sistemlerine sahip olabileceği

düşünülmektedir. Genellikle, ön uç şube sistemi, risk yönetim sistemi, hazine işlemleri vb. gibi diğer destekleyici sistemlerle bağlantılı bir çekirdek bankacılık sistemi vardır. İslami sözleşmeler ve işlemler için kullanılan sistemlerin çoğu da konvansiyonel bankacılık sistemleri için inşa edilen sistemlerdir. Bu uyarlama sistemlerin kullanılması İslami finansal ürünlerin geliştirilmesi için problem yaratabilmektedir (Ahmed, 2011, s.118).

Ürün geliştirme için gerekli onayları alınan ürünlerin tasarım yazılımı ve donanımı geliştirilmek üzere BT departmanına yönlendirilir ve İş Geliştirme birimi tarafından analizi yapılır. Analiz işlemi tamamlanan yazılımın talebi Yazılım Geliştirme departmanı tarafından tamamlanır. BT aşaması çok önemli ve birkaç aşamalı bir süreç olduğundan tüm ekip bu aşamada aktif yer alarak olası hataları başlangıç aşamasında minimuma indirmeye çalışır. Yazılımı tamamlanan ürün teknik testler için yeniden BT bünyesinde bulunan İş Geliştirme ekibine teslim edilir. Teknik sistem testlerin başarıyla tamamlanması durumunda BT sürecinin son aşaması olarak bilinen kullanıcı kabul testleri için gerekli departmana yönlendirme yapılır. İlgili departman uzmanları tarafından yapılan detaylı inceleme ve testler sonucunda yazılımın kullanılabilir durumda olup olmadığı bilgisi verilir, varsa tespit edilen eksiklikler ve hatalar BT departmanına bildirilerek giderilmesi sağlanır. Ürünün piyasada sunulması ile ürün yazılımı, aktif olarak kullanılmaya başlamaktadır. İlerde yazılımda oluşabilecek hatalar, eksiklikler yine Ürün Geliştirme Müdürlüğü aracılığıyla BT departmanı tarafından yaptırılacaktır (Dereci, 2018).

### **2.2.6. Ürün Kabul Testi Aşaması**

Şirket içi testler, sistemler ve prosesler yerine getirildiğinde, ürünü kendi bünyesinde test etme ihtiyacı doğar. Hizmetlerin geliştirilmesi ve test edilmesi, fiziksel ürünlerden daha zordur. Sistemin, işlemlerin akışını takip ettiğinden emin olmak için test edilmesi gerekir. Bilgi teknolojileri departmanı ürün piyasaya sürülmeden önce, kullanıcı kabul testini gerçekleştirmek için farklı departmanlarında davet ederek ürün kalitesine dair son testleri gerçekleştirmek zorundadır. İlgili departmanlar ve çekirdek ekiple koordineli olarak test senaryoları hazırlanmalıdır. Gerekli tüm testler gerçekleştirildiğinde ve sonuçlar tüm iş birimleri tarafından kontrol edildiğinde, bilgi teknolojileri departmanı ürüne dair son onayı vermektedir.

### **2.3. Ticarileştirme**

Gerekli testler tamamlandıktan sonra, sorun çıkmazsa ürün piyasaya sunulmaya hazır hale gelir. Ürünü piyasaya sunmadan önce üst yönetim bilgilendirilmeli ve ürünle ilgili bilgiler ilgili tüm paydaşlara dağıtılmalıdır. Ürünün piyasaya sürülme sürecindeki çeşitli adımlar aşağıda özetlenmiştir (Ahmed, 2011, s.118).

#### **2.3.1. Personelin Eğitilmesi Aşaması**

Ürünün kalitesi müşterilere doğrudan temas eden personele bağlı olduğundan, ürünlerin hizmet kalitesini sağlamak için bu kişileri eğitmek önemlidir. Şube personelinden genel müdürlük personellerine kadar süreç içinde yer alan personeli eğitmek gerekir. Şubelerden, satış personeline, çağrı merkezlerinden, kredi idaresine, hukuk departmanından ve danışma kadar ürünle ilgili olan bütün personellerin ürün hakkında eğitilmesi gerekir. Müşterilere ürünün pazarlanmasından önce, müşteri ile ilk iletişime giren ve satışı yapan personele ürün pazarlamamız gerekebilir. Bu ekip ürüne inanır ve yeterli bilgiye sahip olursa ürün istenilen başarıyı sağlayabilir. Ürünle ilgili el kitapçığı ve diğer belgeler, ürünün teslimatı ile ilgili satış elemanlarını eğitmek için kullanılabilir. Ürünün teknolojik alt yapısına dair BT ekibi ürüne dair eğitim verebilir (Bowers 1986).

Ürünün teknolojik altyapısı oluşturulduktan gerekli yazılımlar yapıldıktan sonra, ürünün satışının hangi kanallardan yapılacağına dair gerekli departmanların eğitilmesi ve belgelendirmelerin satış ekibine sunulması ve öğretilmesi gerekecektir. Ürün eğitim aşamasında ürün geliştirme departmanı Eğitim Müdürlüğü'nün destek ve gözetimiyle konu ile ilgili satış ekiplerine teorik ve işbaşı eğitimini vermek durumundadır. Bu eğitimler gerçekleştirilirken gerekli belge ve el kitabı gibi araçlarla desteklenmesi, anlaşılır, kolay, kapsamlı ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunlara çözümler içerecek tarzda hazırlanmasına dikkat edilmelidir. Hedef kitlesi ve ürünün türüne göre eğitim yöntemi belirlenir. Kolay ve daha anlaşılabilir olan ürünlerin eğitimleri kısa süreli olup, bilgisayar üzerinden uzaktan eğitim olarak verilmektedir. Anlaşılması zor, karmaşık ürünlerin eğitimleri ise sınıf ortamında ürün geliştirme ve pazarlama departmanı çalışanları tarafından gerçekleştirilir. Eğitim için kullanılan yöntem nasıl olursa olsun dokümanlarla eğitimin desteklenmesi gerekmektedir. Eğitim sonunda personelin eğitimden ne kadar verim aldığını ölçmek içinde sınav yapmalıdır.

### 2.3.2. Pilot Uygulama Aşaması

Pilot uygulama, “piyasaya sürülmek için hazırlanan yeni bir ürünün, seçilecek olan pazardaki bir ortamda, hazırlanan pazarlama planı doğrultusunda istenen performansı gösterip, göstermeyeceğini gözlemlemektir” (Evans ve Berman, 1992, s. 289).

Stone göre, pilot uygulama aşaması satış ve karı mutlak veya göreceli olarak tahmin etmek amacıyla, dikkatle seçilmiş bir pazarda yürütülen yeni bir ürün pazarlama programının kontrollü bir denemesidir (Stone ve Desmond 2007, s. 246).

Bu aşamada ürün seçilen birkaç şubede seçilen birkaç müşteriyle test edilir. Gerçek ortamda yürütülen bu işlemler, her şeyin beklendiği gibi olup olmadığını görmek için belli bir süre bankanın mevcut müşteri ile yapılır. Amaç, ortaya çıkabilecek problemleri tanımlamaktır. Pilot uygulama sırasında karşılaşılan eksik ve hatalar derhal düzeltilerek yeniden kullanıma hazır duruma getirilir. Pilot uygulama aşamasında herhangi bir problemle karşılaşılmadığı takdirde ürün tüm şubelerde müşterilere sunulur. Pilot uygulama için şube seçilirken farklı tarzda müşteri portföyü olan şubelerin seçilmesine dikkat edilmelidir. Uygulama sonuçlarının daha başarılı olması açısından önemlidir.

“Pilot uygulama aşaması faydalı olmasına rağmen birçok işletme, uygulanıp uygulanmaması konusunda çelişkiler yaşamaktadır. Çoğu firma ise sürecin bu aşamasını uygulamamaktadır. Bunun nedenleri; maliyetinin yüksek olması, ürün sunumunu geciktirmesi, rakiplerin ürün hakkında ön bilgisinin oluşması ve dış faktörlerin (ekonomi ve rekabet) etkisidir” (Evans ve Berman, 1992, s.289). Firmalar geçmiş tecrübeleri veya ürüne güven duymalarından ötürü pilot uygulama aşamasını yapmayabilirler.

Firmaların pilot uygulama yapmalarının kendilerine bazı faydaları vardır. Bu faydalar aşağıda sıralanmaktadır (Cemalcılar, 1998, s. 85; Mc Carthy ve Perrault, 1990, s. 307):

- Firmanın pazara sunduğu ürünün ilerleyen zamanlardaki satış durumunu analiz edebilmek amacıyla, gerçek pazarlama koşullarında ürünün detaylı bir şekilde incelenebilmesine olanak sağlar.
- Pilot uygulama aşaması, ürünlerdeki herhangi bir kusur, eksiklik ve sorun olup olmadığını kontrol edilmesini sağlar.

- Ürün belirli şubelerde belli müşterilerin beğenisine sunulacağı için, üründe herhangi bir eksiklik ya da kusur varsa bunlar net bir şekilde tespit edilebilmektedir.

Eğer pilot uygulama gerçekleştirilmeden, ürün üretilir üretilmez pazara sunulur ve üründe de eksiklik ve sorun çıkarsa, bu sorun ve eksikliklerin giderilmesi firmaya ek maliyetler yükleyerek karlılık üzerinde negatif bir etki oluşturabilir. Fakat bazı üretici firmalar, ürettikleri ürünün türünden ötürü pilot uygulama aşamasından geçmeden piyasaya sürebilmektedirler. Örneğin: tekstil sektöründeki firmalar pilot uygulama aşamasına ihtiyaç duymadan üretilen ürünü doğrudan piyasaya sürebilmektedir. Ayrıca bazen üretimi uzun süren yüksek maliyetli ürünler için de benzer durum mevcuttur. Bu ve benzeri durumlarda firma yöneticileri, pilot uygulama aşamasına gerek duymuyorsa, bu aşamaya kadar yürütülen süreçlerdeki işlemlerin sıfır hataya ya da hata olasılıklarının minimum seviyeye inmiş olması gerekir (Alban, 2019).

### **2.3.3. Reklam ve Halkla İlişkiler Kampanya Hazırlama Aşaması**

Reklam ve halkla ilişkiler kampanya hazırlama aşaması, başarılı ürün geliştirme ve ürünün satışının planlanmasında önemli bir adımdır. Bu aşamada ürün dağıtımına yönelik kanallar tanımlanmalı ve hedefler belirlenmelidir. Bu aşama, halkla ilişkiler için kullanılacak ürünle ilgili hareketli materyallerin ve yayınların da yayınlanmasını içerecektir. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için marka adı ve özellikleri vurgulanmalıdır. Ürünün bütçesine ve önemine bağlı olarak, pazarlama planı tercih edebilir. Bankalar ürün tanıtımı için broşürler, afişler, atm (Otomatik Vezne Makinası) ekranı gibi iç kanalları kullanabilmektedirler ya da çeşitli basılı pano afişleri, elektronik medya ve haber yayınları, örneğin, televizyon ve ilan panolarındaki reklamlar kullanılmaktadır.

Medyanın kullanımı, yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi aşamasında kritik bir öneme sahiptir çünkü medya hangi şekilde olursa olsun ürüne dair talep artışı yaratmaktadır. Bu talep artışı da lansmanın etkisini arttırmaktadır. Ayrıca medya kullanımı şirketin ve ürünün pazarda ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Ürün lansmanı için ticari yayınlar gazete, mail ile yapılan reklamlar, seminerler, profesyonel reklamlar, internet/web site

üzerinden yapılan reklamlar dergi makaleleri ve mesleki tanıtım belgeleri gibi kampanya türleri kullanılabilir.

Firmaların ürün tanıtımı için hangi yöntemi kullandıkları ürünün lansman sürecinde başarılı olabilmesi açısından önemlidir. Kullanılan pazarlama yöntemi firmanın ürüne dair stratejisine uymalı, ürüne dair hedefleri yansıtmalı ve ürüne dair özellikleri içermelidir. Niedritis reklam ve halkla ilişkiler kampanya hazırlama aşamasını şu şekilde tanımlamaktadır: her şirketin ürünlerini, hizmetlerini veya şirketin kendisi hakkında bilgi vermek, ikna etmek veya hatırlatmak için kullandığı operasyonlardır (Niedritis 2000, s.176).

#### **2.3.4. Ürün Lansmanı**

Bu aşamada ürün, piyasaya sunulmaya hazır duruma getirilmiş demektir. Ürün geliştirme süreci ürün lansmanı ile son aşamayı tamamlar. Bu aşamadan sonra ürünün, pazarlama faaliyetleri ile ilgili çalışmaları yoğunluk kazanmaktadır. Bu aşamadan itibaren, pazarlama faaliyetleri giderek önem kazanmaktadır. Ürün piyasaya firmanın pazarlama stratejilerine uyumlu olarak sunulur (Akyüz, 2007, s.41). Bu aşamanın tamamen gerçek piyasa ortamında gerçekleşiyor olması ürünün durumuna dair bilgilerin elde edilmesini sağlar. Bu aşama diğer aşamalara göre çok daha maliyetli ve risklidir. Firma ürünü piyasaya sürdükten sonra pazarlama faaliyeti harcamaları yapacak, üretim ve dağıtımına dair bağlantılar kuracaktır.

Yeni ürünün istenilen başarıyı elde edilememesi durumunda yapılan harcamalar, ürünün maliyeti ve firma imajının zayıflaması gibi olumsuz bir durum ortaya çıkacaktır. Bu sebeple ürün piyasaya sürülmeden önceki süreçlerin yürütülmesi ve testlerin doğru olarak uygulanması büyük önem taşımaktadır (Kızılyazı, 2006, s.52).

Lansman aşamasında büyük miktarda para riske atılmaktadır. Bu aşamada ürün hala riskli olduğu düşünülüyor ise projenin durdurulması için son basamaktır (Zikmund, 1996, s.164). Lansman aşamasında dikkat edilmesi gereken başlıca konular kimlere nerede, ne zaman ve nasıl pazarlanacak sorularına yanıt verilebilmesidir. Lansman aşamasında reklam faaliyetleri için de büyük miktarlarda harcama yapılır. Ürünün başarılı olabilmesi için alıcının malın varlığından haberdar olması gerekmektedir. Bu aşamada ürünü piyasaya sürerken dikkatli bir şekilde sürecin yürütülmesinin birtakım faydaları vardır.

İstenilen başarı sağlanamadığında risk belli bir ölçüde azaltılmış olur. Bunun yanı sıra ürünün piyasaya sunulması gecikirse rakip firmaların mallarının piyasaya sunulma riski vardır (Cemalciler, 1998, s.94). Bu nedenle zamanlama konusu önemlidir.

Cooper vd. (1994)'e göre lansman sürecinde başarılı olma olasılığını artırabilecek çeşitli kritik faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında, ürünün ilgili personel tarafından anlaşılması ve desteklenmesi, müşteri ilişkileri personelinin kapsamlı bilgisi, tüm müşteri ilişkileri personelinin kapsamlı eğitimi, yeni ürünün piyasaya sunulmadan önce pazarlama çalışmalarının yapılmış olması ve ürüne dair operasyon sürecinin, tekniklerin kapsamlı bir şekilde personele öğretilmesi yer almaktadır. Ayrıca ürüne dair müşteri hizmetlerinin samimi, nazik, hızlı ve verimli bir şekilde hizmet sunması ürünü daha başarılı bir hale getirebilir. Bankalar, farklı satış noktalarından satılan hizmetlerle uğraşırken, bankanın farklı şubelerinden sağlanan hizmetlerin tekdüzeliğini korumak çok önem kazanmaktadır. Edgett (1996)'e göre, lansman aşamasında pazarlama sürecinin iyi bir şekilde yönetilmesi ürünün başarılı olabilmesi açısından önemli bir etkidir. Cooper vd. (1994), bir ürünü başarılı hale getirebilecek çeşitli etkileyici pazarlama iletişimi faktörlerini tanımlar. Bunlar: tanıtım ve dağıtım / satış ile ilgili uzmanlık ve kaynaklardır. Müşterilerin yeni ürünün faydalarından haberdar olması durumunda, ürün satış performansı artar. Edgett ve Parkinson (1994)'a göre, lansmandan sonra iyi bir şekilde desteklenen ürünlerin, rakiplerin ürünlerinden üstün görüldüğü gözlemlenmiştir. Lansman ve pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinin kalitesi ürünün başarı oranını artırmaktadır (de Brentani, 1991).

### **2.3.5. Lansman Sonrası Ürün Değerlendirme Aşaması**

Lansman sonrası incelemede ürün belirli bir süre satışa sunulduktan sonra personel, bilgi teknolojileri sistemleri ve müşterilerden alınan geri bildirimler yoluyla farklı boyutları gözden geçirilir. Ürünlerin performansı hem mali hem de mali olmayan ölçütlerle değerlendirilebilir (Avlonitis vd., 2001). Ürünün performansı, geliştirme aşamasında yapılan planlarla karşılaştırılır. Lansman sonrası inceleme sırasında herhangi bir sorun ortaya çıkarsa, ürün özelliklerinin müşterilerin daha uygun olabilmesi için değiştirilmesi veya düzeltilmesi gerekebilir. Bununla birlikte, performans ve başarılarını değerlendirmek için ürünün yıllık bir incelemesi yapılabilir. Buna göre, gerekirse ürün özellikleri değiştirilebilir. Ülkenin ekonomik durumundaki değişiklikler, ürünün bazı



özelliklerinin değiştirilmesini gerektirebilir. Örneğin, ekonomik kriz dönemlerinde, finansman için daha yüksek bir peşinat ödemesi gibi daha katı şartlar gerekebilir.

Bu aşamanın önemi olan diğer bir nokta yukarıda değinilen ve yapılması planlanan faaliyetin gerçekleştirildikten sonra değerlendirilmesi ve bir sonraki ürün lansmanlarında bu değerlendirmelere göre kararların verilmesidir. Lansman aşamasında başarılı olamamış veya başarılı olması beklenmeyen ürünlerin tekrar lansman aşamasından geçmesi planlanabilir. Eğer lansman yapılmaya karar verilirse bu konuda hızlı davranılmalıdır. Ürün pazar tarafından talep edilebilecek bir ürün konumundaysa rekabetçi fiyat stratejisinin veya pazar stratejisinin değiştirilmesi ürünün başarısını önemli ölçüde etkileyebilir (Gorchels, 2000. ss. 176-178).

## **BÖLÜM 3: KATILIM BANKALARININ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI RİSK VE ENGELLERİN TESPİTİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA**

Üçüncü bölümde, katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerini belirlemek ve bu süreçlerde karşılaştıkları risk ve engelleri tespit etmek amaçlanmaktadır. İlk olarak araştırmanın yöntemine dair bilgilere yer verilmiştir. Sonrasında katılımcılarla yapılan mülakatlardan elde edilen veriler tematik başlıklar altında sunulmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu kısımda, yapılan araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi ve araçları, araştırmanın örnekleme ve katılımcılara dair bilgiler bu kısımda yer almaktadır.

#### **3.1.1. Araştırmanın Modeli**

Nitel araştırma, herhangi bir konuya dair mevcut bilgilerin sınırlı olduğunda konuya yönelik daha fazla bilgi edinilebilmek amacıyla kullanılmakta ve kişilerin çoğunlukla o konuya bakış açılarını anlamayı sağlamaktadır (Johson, Chrinstensen, 2014, s.33). Nitel çalışma yöntemi konunun daha detaylı bir şekilde incelenip anlaşılmasına, farklı açılardan değerlendirilmesine ve çeşitli bilgilerin uyumlu bir şekilde bir araya getirilebilmesi açısından oldukça etkilidir (Neuman, 2014).

Bu araştırmanın konusunu oluşturan katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerinde karşılaştıkları risk ve engellerin tespiti, daha detaylı olarak bilgilerin sağlanabilmesi açısından katılımcı görüşlerini de almayı gerektirmektedir. Bu araştırma için en uygun yöntem olan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır ve fenomenoloji (olgubilim) bunlardan biridir. Fenomenoloji günlük hayatta karşılaşılan fakat anlaşılamayan olguları derinlemesine inceleme imkânı veren bir araştırma türüdür (Şimşek ve Yıldırım, 2016). Bu çalışmanın doğası gereği çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır.

### 3.1.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

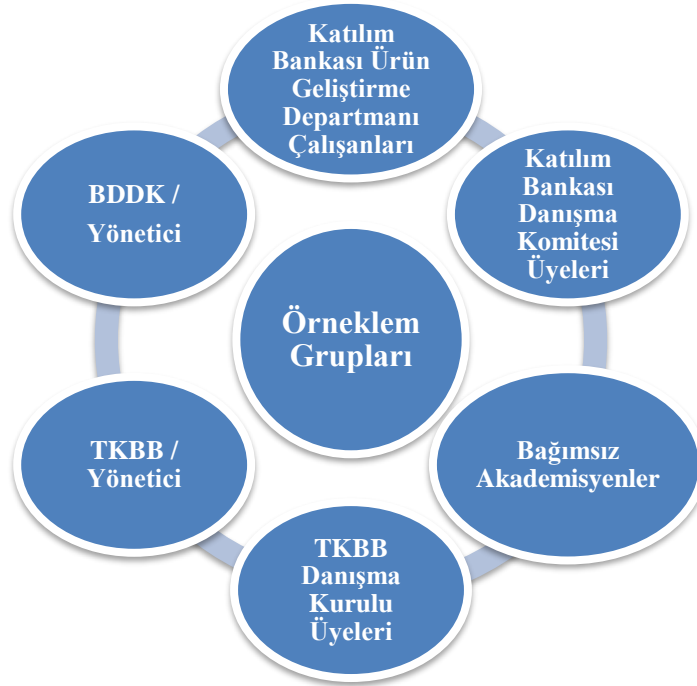
Nitel araştırmalarda odak grup görüşmesi, mülakat, gözlem ve anket gibi birçok veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Veri toplama konusunda çalışmaya en uygun yöntemin kullanılması araştırmanın değerini arttıracak temel unsurlardan biridir (Sekeran, 2003). Nitel araştırmalarda sık kullanılan yöntemlerin başında mülakat gelmektedir. Mülakat araştırmanın derinlemesine yapılabilmesine imkân sağlamaktadır. Bu araştırmanın amacı, katılım bankalarının ürün geliştirmede karşılaştıkları riskleri ve engelleri tespit ederken katılımcıların görüşlerinin de alınmasını sağlamaktır. Bu amaca uygun olarak yarı yapılandırılmış mülakat veri toplama yöntemi olarak tercih edilmiştir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat hem standart sorularla görüşme seyrini belirlediği için hem de görüşme içerisinde gelen yanıtla göre esnek sorular sorma imkânı nedeniyle tercih edilmiştir. Görüşme öncesinde sorulacak sorular çalışmanın amaçları doğrultusunda belli bir çerçeveye (tematik kodlamaya) bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Bu çerçeve bulguların sunulmasında kullanılan bulgu çerçevesi ile aynı alt başlıkları içermektedir. Bu alt başlıklar, strateji ve plan, yapı ve kaynaklar, ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirme sürecindeki temel kısıtlamalar şeklindedir. Hazırlanan sorular katılımcının uzmanlık alanına uygun olacak şekilde özel olacak şekilde belirlenmiştir. Örneğin, katılım bankasının danışma komitesinde yer alan kişiye, danışma komitesinin ürün geliştirme sürecindeki rolü sorulurken, aynı katılımcıya ürün geliştirme süreç basamaklarına dair teknik soru ya da ürün geliştirme mevzuatına dair sorular iletilmemiştir. Bu çerçevede yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturulmuştur.

Katılımcılarla görüşme, katılımcıların belirlediği bir zamanda online ya da yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Mülakat, katılımcıların izni doğrultusunda ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Ses kayıt cihazı ile kaydedilen görüşme kayıtları bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Elde edilen veriler, belli kavramlar ve başlıklar çerçevesinde içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Veriler, bulgular bölümünde tablo şeklinde ya da doğrudan alıntı şeklinde sunulmuştur.

### 3.1.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, araştırma sorularına ve araştırmanın problemine en doğru şekilde cevap verecek kişilerin belirlenmesine dayanmaktadır (Creswell, 2009, s.231). Araştırmamızın konusu katılım bankalarının ürün geliştirme süreçleri ve bu süreçlerde karşılaşılan riskler ve engeller olması sebebiyle mülakat uygulanacak olan örneklem ilgili paydaşlar arasından belli kriterler doğrultusunda seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini aşağıdaki kişi gruplarından oluşturulmuştur.



Şekil 4: Örneklem Grupları

### 3.1.4. Araştırmanın Katılımcı Profili

Araştırmada, İslami finans, katılım bankacılığı, katılım bankacılığı ürün geliştirme alanlarında uzman, akademi, uygulama, düzenleme ve denetleme tarafından katılımcılarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Toplamda görüşülen 14 kişiden; 6’sı katılım bankacılığı ürün geliştirme departmanı çalışanı, 3’ü katılım bankası danışma komitesi üyesi, 1’i bağımsız akademisyen, 2’si TKBB ilgili departman yöneticisi, 1’i TKBB danışma kurulu üyesi, 1’i BDDK ilgili departman yöneticisidir.

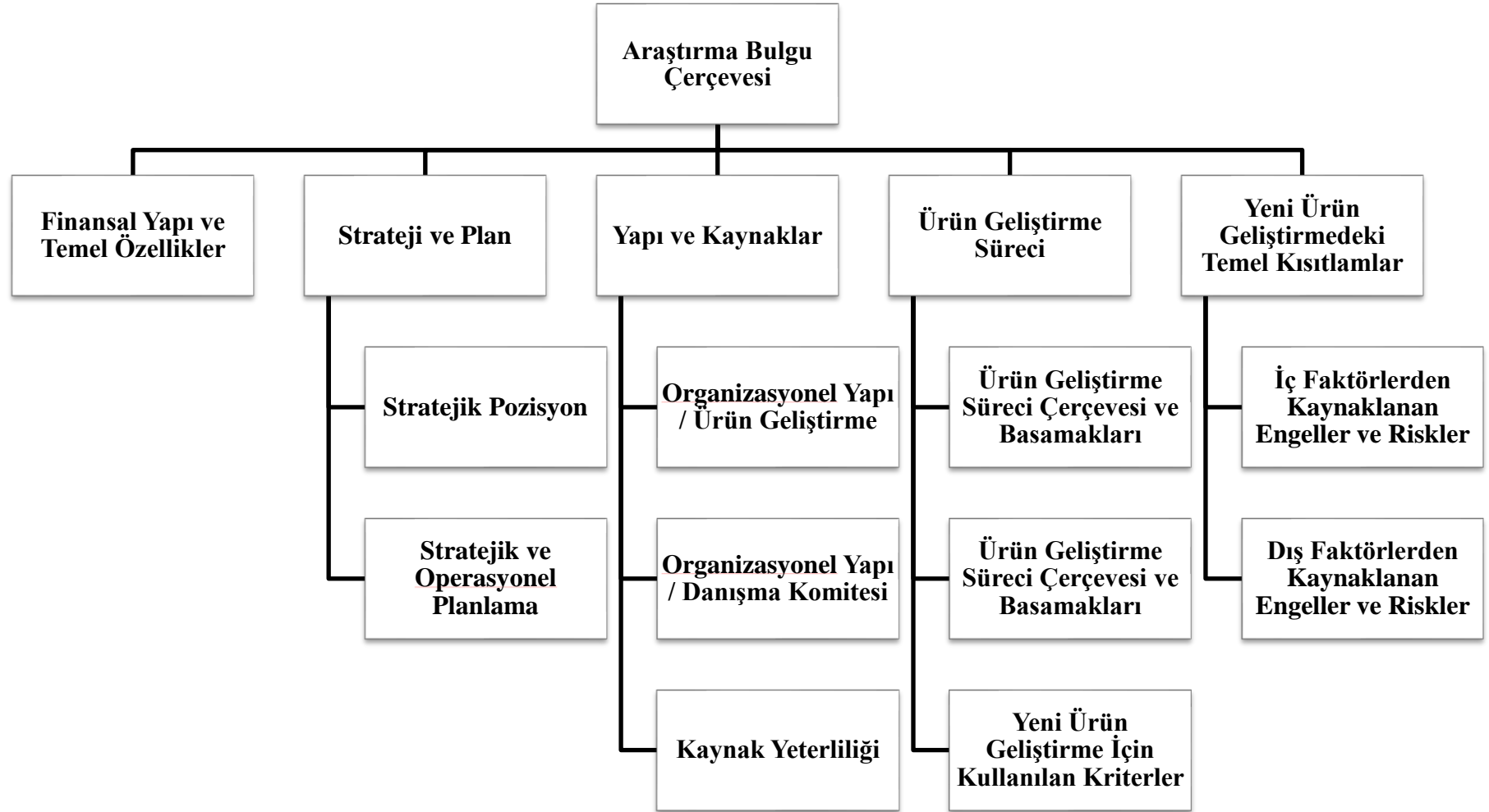
Katılımcılara görüşme esnasında sorulan soruları rahat yanıtlayabilmeleri için kişi bilgilerinin çalışmada kullanılmayacağı belirtilmiştir. Mülakat süreleri değişmekte olup 30 dakika ile 70 dakika arasındadır. Katılımcı bilgileri Tablo 1’ de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Araştırmanın Katılımcı Profili

<b>Katılımcılar</b>	<b>Çalıştığı Kurum</b>	<b>Tarih</b>
<b>K1</b>	X Katılım Bankası ürün geliştirme departmanı	23.12.2020
<b>K2</b>	Y Katılım Bankası ürün geliştirme departmanı	17.12.2020
<b>K3</b>	Z Katılım Bankası ürün geliştirme departmanı	07.09.2020
<b>K4</b>	Q Katılım Bankası ürün geliştirme departmanı	17.09.2021
<b>K5</b>	W Katılım Bankası ürün geliştirme departmanı	21.09.2021
<b>K6</b>	E Katılım Bankası ürün geliştirme departmanı	20.11.2020
<b>K7</b>	Akademisyen/Danışma Komitesi Üyesi	06.01.2021
<b>K8</b>	Akademisyen/Danışma Komitesi Üyesi	03.01.2021
<b>K9</b>	Akademisyen/Danışma Komitesi Üyesi	06.01.2021
<b>K10</b>	Bağımsız Akademisyen	03.01.2021
<b>K11</b>	Akademisyen/ TKBB Danışma Kurulu Üyesi	15.01.2021
<b>K12</b>	TKBB/Yönetici	12.01.2021
<b>K13</b>	TKBB/Yönetici	21.01.2021
<b>K14</b>	BDDK/Yönetici	13.07.2021

### **3.2. Bulgular ve Değerlendirilmesi**

Bu bölümde, yarı yapılandırılmış mülakat tekniği yöntemi ile katılımcılardan elde edilen veriler belli tematik başlıklar altında doğrudan alıntı şeklinde veya tablo içerisinde analiz edilerek sunulmuştur. Araştırmaya dair tematik başlıklar bulgu çerçevesi adı altında Şekil 5’te yer almaktadır.



Şekil 5: Araştırma Bulgu Çerçevesi

### 3.2.1. Katılım Bankalarında Ürün Geliştirme Sistemi

#### 3.2.1.1. Finansal Yapı ve Temel Özellikler

Bankaların finansal açıdan büyüklüğü ürün geliştirme sürecinde kurumun stratejisinden departmanının yapısına, ürün geliştirme için gerekli kaynakların yeterliliğine kadar birçok noktada öneme sahiptir. Bankaların kuruluş yıllarının eskiye dayanması bankaların piyasada yeterli tecrübeye sahip olmalarına bu da firmaların ürün geliştirmede karşılaşılabilecek risk ve engeller önceden tahmin edebilmelerine ve ona göre ürün geliştirme sistemi oluşturmalarına olanak sağlamaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 2’de Türkiye’de mevcut katılım bankalarının bazı temel finansal özellikleri, boyutsal değişkenleri ve kuruluş yılları yer almaktadır.

**Tablo 2:** Bankaların Boyutsal Değişkenleri ve Kuruluş Yılları

KATILIM BANKALARININ BAŞLICA FİNANSAL RAKAMLARI (Bin TL, %) 2020									
Finansal Başlıklar	Albaraka Türk	Emlak Katılım	Kuveyt Türk	Türkiye Finans	Vakıf Katılım	Ziraat Katılım	Genel Toplam	Genel Toplam	Değişim %
	2020 / 4.Çeyrek	2020 / 4.Çeyrek	2020 / 4.Çeyrek	2020 / 4.Çeyrek	2020 / 4.Çeyrek	2020 / 4.Çeyrek	2020	2019	
Toplam Aktif	69.315.799	20.390.177	152.290.315	81.370.822	53.157.628	60.186.996	436.711.737	284.282.352	53,6%
Öz Varlık	4.044.227	1.539.266	7.995.097	5.495.302	4.798.566	3.734.273	27.606.731	21.766.992	26,8%
Net Kar	254.737	80.597	1.400.281	675.677	666.866	638.562	3.716.720	2.438.042	52,4%
Personel Sayısı	3.390	814	6.000	3.731	1.642	1.261	16.838	16.044	4,9%
Kuruluş	1985	2019	1989	1991	2015	2014			
Şube Sayısı	230	58	439	317	118	109	1.271	1.179	7,8%

**Kaynak:** TKBB Banka Mukayese Tablosu, 2020 Erişim Tarihi: 02.03.2021

Tablo 2’de de görüldüğü gibi katılım bankalarının kuruluş yıllarının çok da eski tarihe dayanmadığı görülmektedir. En eski katılım bankası 1985’te en yeni katılım bankası ise 2019’da kurulmuştur. Banka şube sayılarına bakıldığında Türkiye’de mevcut mevduat bankalarının ortalama şube sayıları 290 (TBB, 2020) iken katılım bankalarının ortalama şube sayısı 211’dir. Tablo 2’ye bakılıp aktif büyüklüklerine göre katılım bankaları

sıralandığında, en büyük katılım bankasının aktif toplamı 152.290.315 iken çalışan sayısı 6.000 ve şube sayısı 439'dur. Mevduat bankaları arasında 30.09.2020 (TBB,2020) itibariyle aktif büyüklüklerine göre banka sıralamasında on birinci sırada yer alan ve aktif büyüklüğü en fazla olan katılım bankası ile aktif toplamları yakın olan TEB'in (Türk Ekonomi Bankası) aktif toplamı 155.101.147 (TBB, 2021) dir. TEB bankasının şube sayısı 455 (TEB, 2020) 'tir çalışan sayısı ise 8,850 (TEB, 2020) dir. Katılım bankaların ortalama öz varlıkları 4.601.122'dir. Toplam aktiflerine bakıldığında ortalama 72.785.290'dur. Bu rakamlara bakıldığında bankaların büyüklükleri geniş ölçüde değişiklik gösterdiği görülmektedir. Katılım bankalarının sektör içerisindeki pazar payına bakıldığında mevcut Pazar payı 2020 ağustos ayı itibarıyla %7,05'tir (Katılım Bülteni, 2020).Tüm sektör içerisinde TEB 2020 aralık sonu itibarıyla %3,96'lık (TEB, 2020) pazar payına sahip iken aktif yapısı en büyük olan katılım bankasının pazar payı %2,1'dir (Kuveyt Türk, 2021).

### **3.2.1.2. Strateji ve Plan**

#### **3.2.1.2.1.Misyon ve Vizyon**

Ürün geliştirmenin firma için önemi, gelecekte kendisini nasıl konumlandırmak istediğini gösteren vizyon ve misyonun ifadesine yansır. Açık bir strateji ve odaklanmış bir vizyon doğrultusunda sürecin yürütülmesi ürün geliştirmede kritik başarı faktörleri arasında yer almaktadır (Abbas, 2017). Bu yüzden firmaların vizyon ve misyon söylemleri içerisinde yenilik ve ürün geliştirmeye dair ifadelerin yer alması önemlidir.

Aşağıda yer alan Tablo 3'te katılım bankalarının kendi internet sitelerinden alınmış olan vizyon ve misyon söylemleri yer almaktadır. Tablo 3'e bakıldığında sadece iki bankanın, vizyon veya misyon söylemlerinde yenilik benzeri ifadelerin yer aldığı görülmektedir.



**Tablo 3:** Katılım Bankalarının Vizyon ve Misyonları

<b>Banka</b>	<b>Vizyon</b>	<b>Misyon</b>
<b>Albaraka</b>	Dünyanın en iyi katılım bankası olmak.	Faizsiz bankacılık prensiplerine bağlı kalarak kurumsal değerlerimize ve bankacılık etik ilkelerine uygun bir şekilde; başarılarımıza katılan müşterilerimiz, çalışanlarımız ve hissedarlarımızla ortak faydalarımızı paylaşarak, toplumun finansal ihtiyaçlarını karşılamaktır.
<b>Kuveyt Türk</b>	<b><u>Faizsiz finansal hizmetlerin geliştirilmesine</u></b> öncülük ederek, sürdürülebilir kârlı büyümeyi sağlayan en güvenilir katılım bankası olmaktır.	<b><u>Yenilikçi ürünler</u></b> ve kaliteli hizmetler sunarak müşteri memnuniyetini artırmak, maliyet optimizasyonu ve <b><u>dijitalleştirme</u></b> yoluyla kârlılığa katkıda bulunmak ve değerlerimizden taviz vermeden sürdürülebilir ve kârlı büyümeyi sürdürmek.
<b>Türkiye Finans</b>	Birlikte kazanan ve paylaşanların hayata katılım bankasıyız.	Sürdürülebilir ve kârlı büyüme ile katılım bankacılığını Türkiye'de tüm birey ve şirketlerle tanıştırmak.
<b>Vakıf Katılım</b>	Katılım Bankacılığında referans kurum olmak	Vakıf geleneğinden aldığımız güçle Katılım Bankacılığının gelişmesini ve büyümesini sağlamak.
<b>Ziraat katılım</b>	Sadece Türkiye'de değil, bölgesinde de katılım bankacılığına güç veren, sürekli değer üreterek her aşamada paylaştıkça daha fazlasını müşterilerine öneren, evrensel, saygın ve lider bir katılım bankası olmaktır.	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak onlara en doğru kanaldan en uygun çözüm ve değer önerilerini sunan, katılım bankacılığı prensiplerinin, etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak dünya standartlarında sürdürülebilir kârlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren, müşteri memnuniyetini gözetmek suretiyle finansal erişimi kolaylaştıran bir katılım bankası olmaktır.
<b>Emlak Katılım</b>	Ülkemizin büyüme ve kalkınma hedefine destek olmak amacıyla yerel üretimi ve sosyal projeleri destekleyen, finansal sistem ile reel sektör arasında güçlü ve sürdürülebilir bir ilişki kuran katılım bankası olmak.	Emlak sektörüne finansal çözümler üreten, yerli üretimi destekleyen, sürdürülebilir büyümeye hizmet eden, toplumun sosyoekonomik yapısına katkı sağlayacak projelerde yer alan <b><u>yenilikçi bir katılım bankası olmak.</u></b>

**Kaynak:** Katılım bankalarının web sitelerinden derlenmiştir. Erişim Tarihi: 15.07.2021

TKBB çalışanı K13 ile yapılan mülakatta katılım bankalarının genel olarak kurulma amacı ve misyonlarını sorduğumuzda, katılım bankalarının kurulma amaçlarını ve misyonlarını şu şekilde açıklamıştır:

Katılım bankalarının kurulmasındaki amaç, İslam hukukuna uygun aracılık hizmeti yapabilme gayretiydi, finans hizmeti sunabilmektir, faizsiz prensibi doğrultusunda niyet oydu faizsiz esaslar çerçevesinde finans hizmeti sağlamaktır. Kime tasarruf sahibine kime iş kuran ticari işi olana paraya ihtiyacı olana finansal hizmet sağlamaktır. Bir kısmının tasarrufunu almak onu değerlendirmek ona faiz karışmadan gelir temin etmek onun hem servetini korumak hem onu değerlendirmek ama faiz sistemi ile değil. Türkiye'deki katılım bankaları ile yapılmaya çalışılan hadise İslami esaslara uygun bir finansal sistem oluşturma gayretidir.

#### 3.2.1.2.2.Stratejik Pozisyon

Bir bankanın stratejik pozisyonu, vizyonlarına ve misyonuna nasıl ulaşılacağına dair yol gösterici bir çerçeve sağlar. Belirlenen stratejik pozisyon ürün geliştirme stratejisinin belirlenmesi ve stratejilere uygun operasyonel planlamanın yapılması için önemlidir.

Katılımcılara (K1, K2, K3, K4, K5) yapılan mülakatta çalıştıkları katılım bankalarının birinci bölümde yer alan Ansoff'un (1965) piyasa-ürün sınıflandırmasına göre ürün geliştirme sürecinde hangi stratejileri uyguladıkları soruldu ve elde edilen bulgular Tablo 4'te rapor edildi.

**Tablo 4:** Katılım Bankalarının Stratejik Pozisyonu

Stratejik Pozisyon Tipi	Banka sayısı
Pazara nüfuz etme: Mevcut ürün ile mevcut pazarda var olma	5
Pazar geliştirme: Mevcut ürünle yeni pazara girme	3
Ürün geliştirme: Mevcut pazarda yeni ürün geliştirme	4
Çeşitlendirme: Yeni pazarda yeni ürün geliştirme	2

Katılımcılar (K1, K2, K3, K4, K5) çalıştıkları bankaların birden fazla stratejik pozisyon seçtiğini belirttiler. Bununla birlikte baskın stratejik pozisyonlarının, pazara nüfuz etme stratejisi olduğu görülmektedir. Bunu ikinci sırada ürün geliştirme stratejisi takip etmektedir.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, yapılan mülakatta ağırlıklı olarak pazara nüfuz etme stratejisini uygulamalarının sebebini şu şekilde açıklamıştır:

Yeni bir bankayız bu yüzden öncelikli stratejimiz pazarda var olabilme önce pazardan bir pay alıp müşteri kitlemizi oluşturmamız gerekiyor. Mevcutta rakiplerimizin ürettiği ürünleri biz de piyasaya sürerek pazara nüfuz etmeye çalışıyoruz.

Katılım bankası danışma komitesinde yer alan K8, katılım bankalarının uyguladıkları stratejiye dair şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

Katılım bankalarındaki ürün geliştirme stratejileri maalesef taklit üzerine kurulu mevduat bankalarının sunduğu ürünlerin katılım bankalarında da acaba nasıl sunulabileceği ile alakalı olabiliyor bununda çeşitli sebepleri var. En önemli nokta ise katılım bankalar kuruluş aşamalarını yeni bitirdiler. Katılım bankaları henüz gelişimlerini yeni yeni tamamlıyorlar bunu bir insan gibi düşünsek katılım bankaları henüz on dört on beş yaşında bir insan gibiler daha yeni kendilerine geldiler bunu göz ardı edersek yapılacak her türlü değerlendirme yanlış olacaktır.

Katılımcıların açıklamalarından da yola çıkarak katılım bankalarının çoğunun pazara nüfuz etme stratejisini seçme sebebinin, henüz yeni kurulmuş olmaları ve pazardan henüz istenilen payını almamış olmaları olduğu söylenebilir. İslamoğlu'na (2006) göre Pazara nüfuz etme stratejisinin temelinde üç farklı amaç vardır bunlar: “Mevcut müşterinin kullanımını arttırmak,” “Malı kullanmayanları fiili müşteri haline getirmek,” “Rakiplerin müşterilerini çekmek.” Katılım bankalarının mevcut pazar payı 2020 ağustos ayı itibarıyla %7,05'tir. Katılım bankalarının 2025 itibarıyla %15 olması hedeflenmektedir. Katılım bankaları bu hedefi gerçekleştirebilmek için pazara nüfuz etme stratejisini ağırlıklı olarak tercih ediyor olabilirler. Uzun vadede sadece pazara nüfuz etme stratejisi yeterli olmayacağı açıktır. Tablo 4'e bakıldığında katılım bankalarının dördünün stratejik pozisyonlarına ürün geliştirmeyi de dahil ettikleri görülmektedir. Bankaların başarılı olabilmeleri ve hedeflenen pazar payına ulaşabilmeleri için özgün ve yeni ürün

piyasaya sürmeleri gerekmektedir. Sadece strateji olarak ürün geliştirmeyi hedeflemeleri yeterli değildir ürün geliştirmeyi planlarına dahil etmeleri ürün geliştirme için organizasyonel bir yapı oluşturmaları, mevcut kaynaklarını ürün geliştirme için güçlendirmeleri, ürün geliştirme süreç basamaklarını iyi planlamaları ve karşılaşacakları risk ve engellerin neler olabileceğini ön görmeleri ve gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir.

### 3.2.1.2.3.Stratejik ve Operasyonel Planlama

Belirlenen kurumsal strateji ürün geliştirme stratejisini etkileyecek ve şekillendirecektir. Ürün geliştirme için planlanan stratejisinin uygulanması, hedeflerin operasyonel planlara dönüştürülmesini gerektirecektir. Operasyonel planlama, geliştirilecek ürün sayısı ve ürün çeşitleri için hedefleri ana hatlarıyla belirten bir ürün geliştirme planını içerecektir. Bu plan, yeni ürünler için bütçe ve beklenen gelir hedeflerini belirleyecektir.

Katılımcılara (K1, K2, K3, K4, K5) yapılan mülakatta aşağıda yer alan sorular yöneltildi. Katılımcıların çalıştıkları banka özelinde, yenilikçilik ve ürün geliştirmeye yönelik stratejik bakış açılarından kaynaklanan spesifik sorulara verdikleri yanıtlar Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5:** Ürün Geliştirmede Stratejik Görünüm ve Plan

Sorular	Evet	Hayır
Yenilik kavramı bankanın vizyon ya da misyon ifadesi içerisinde yer alıyor mu?	2	4
Bankanın genel stratejisi ürün geliştirilmeyi hedeflerden biri olarak içeriyor mu?	6	-
Ürün geliştirme, ilgili iş birimlerinin yıllık işletme planlarına dahil mi?	2	4
Yılda kaç ürün geliştirileceğine dair yıllık bir planlama var mı?	2	4
Yeni ürün geliştirmek için yıllık ayrı bir bütçe mevcut mu?	3	3

Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre, çalıştıkları katılım bankalarının yeni ürün geliştirmeyi stratejik hedef olarak belirlediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların yanıtlarına göre, tabloda yer alan bankalardan sadece ikisinin ilgili iş birimlerinin yıllık işletme planlarına ürün geliştirmeyi de dahil ettikleri görülmektedir. Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların yanıtlarına göre, çalıştıkları katılım bankalarının tamamı genel stratejileri içerisinde ürün geliştirmeye yer verse de ürün geliştirmeyi misyon edinen ve bunun planlamasını yapan katılım bankası sayısı sadece ikidir. Geliştirilecek ürün sayısı için yıllık planları olan banka sayısı da sadece ikidir.

Danışma komitesi üyesi K8, her katılım bankasının stratejisinin inovatif ürün geliştirme olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

Bazı bankalar daha muhafazakâr kendilerine kemikleşmiş bir yapı kurmaya çalışıyorlar sektörde var olan ürünleri kullanıyorlar işlemlerini mümkün olduğunca belli bir standartta belirliyorlar ve o standartta devam ediyorlar bazı bankalarda daha inovatif daha yenilikçi bakıyor değiştirebiliyor dönüştürebiliyor.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, yıllık ürün geliştirme hedeflerinde yer alan adet bazlı hedefleri şu şekilde açıklamaktadır:

Personele verilen hedeflerde yeni ürün sayısına dair bir performans ölçütü bulunmaktadır ama bu verimli bir şekilde kullanılmamaktadır. Hedefi gerçekleştirmek için gerçekleşmeyecek proje önerileri yazılarak hedefler doldurulmaktadır.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2 ise mülakatta ürüne dair yıllık adetsel planlama sistemlerini şu şekilde ifade etmektedir:

Fikir sunmada da bizim performans kriterlerimiz var yeni kreatif bir ürün bulmak bize ekstra puan getiriyor. Yeni ürün bulalım kreatif bir şey olsun ya da bir üründe yoğunlaşp orda kar edelim diye iki taraflı da ürün çalışması var.

Bununla birlikte, katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5) verdikleri yanıtlara göre, bankaların üçünün, yeni ürünler geliştirmek için ayrı bir bütçesinin bulunduğunu bildirmiştir. X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1, katılım bankalarının yeni ürün geliştirmek için ayırdığı bütçeye şu şekilde değinmektedir:

Katılım bankalarının ürün geliştirmeye daha çok bütçe ayırması gerekiyor mevduat bankaları Ar-Ge merkezi kurmuşlar bizim yapılarımız, ayırdığımız bütçe çok daha küçük, bu yapıda sıfırdan yeni bir ürün ortaya koymak çok daha güç.

### **3.2.1.3. Yapı ve Kaynaklar**

#### **3.2.1.3.1. Organizasyonel Yapı**

Katılım bankalarının kuruluş yılları ve büyüklüklerindeki farklılıklar göz önüne alındığında, her birinin içindeki ürün geliştirmenin yapısı, formatı ve büyüklüğü farklılıklar göstermesi beklenmektedir. Katılım bankalarının ürün geliştirme projelerine dahil olan departmanlarda bankadan bankaya farklı olacaktır. Daha küçük bankaların ürün geliştirme ihtiyaçlarının yerine getirileceği bir merkez departmanı veya birimi olması beklenmektedir. Bu yapıda bankanın diğer fonksiyonel birimlerinden gerekli girdinin alınmasına ihtiyaç olacağından, ürün geliştirmenin etkinliği çapraz fonksiyonelliğin yeterliliğine bağlı olacaktır.

Katılımcılarla (K1, K2, K3, K4, K5) ile yapılan mülakatlardan edinilen bilgilere göre, katılım bankalarının yeni geliştirilme süreçlerinde ve lansman süreçlerinde farklı departmanlar görev almaktadır. Bazı bankalarda ürün geliştirme veya iş geliştirme departmanı ürün geliştirmeden sorumlu iken bazı bankalarda ürün geliştirme, pazarlama, stratejik planlama gibi departmanların da dahil olduğu bir yapıda yürütülmektedir.

Aşağıda, Türkiye'de mevcut katılım bankaların bir kısmının ürün geliştirme departman yapıları yer almaktadır.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5:

Ürün geliştirme departmanı banka kuruluşunda pazarlama müdürlüklerinin içinde var olarak daha sonra pazarlama iş ailesine bağlı bir “Ürün Yönetimi ve Analitiği” ismi ile servis olarak gelişti. Takım olarak ürün geliştirme ve ürün yönetimi ile ilgilenirken yine servis içerisinde ürün ve hizmetler için pazarlamaya analizler hazırlayan bir takım daha mevcut.

E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6:

Ürün yönetimi müdürlüğü ayrı bir departman olarak organize edilmiştir. Pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısına bağlıdır. 22 kişiden oluşmaktadır. Birim içerisinde her iş ailesinin yöneticisi farklıdır.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1:

Ürün ve Süreç Geliştirme bölümleri Ürün Geliştirme Grup Müdürlüğü altında faaliyet göstermektedir. Söz konusu 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<sup>2</sup>

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4:

“Ürün geliştirme pazarlama departmanının altında yer almaktadır. Toplamda 7 kişiden oluşmaktadır.”

Mülakattan elde edilen bulgulara bakıldığında bankaların ürün geliştirme departmanları ağırlıklı olarak pazarlama departmanının altında yer aldığı görülmektedir. Bankaların çoğunda tam organize olmuş bir yapı bulunmamaktadır. Bunun sebebi bankaların özgün ve inovatif ürün geliştirmeyi temel hedeflerinden biri olarak görmemelerinden kaynaklanabilir.

Katılımcılar (K1,K2,K3,K4,K5,K6) ile yapılan mülakatta katılımcılara çalıştıkları katılım bankalarının ürün geliştirme departman yapıları sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 6'da yer almaktadır.

---

<sup>2</sup>Banka ile yapılan görüşmeden sonra ürün geliştirme departman yapısı değişmiştir. Ürün geliştirme müdürlüğü dağıtılmış çalışanlar pazarlama departmanının bünyesine dahil edilmiştir.

**Tablo 6:** Ürün Geliştirme Departman Yapısı

<b>Departman Yapısı</b>	<b>Sayı Yüzde</b>
Çekirdek ekip	3
Departmanlar arası fonksiyonel proje takımı	3

Tablo 6'ya bakıldığında katılım bankalarının üçünde ürün geliştirme departman yapısı çekirdek bir ekip şeklinde iken diğer üçünde de departmanlar arası fonksiyonel proje takımı şeklinde olduğu görülmektedir. Mülakatlardan elde edilen diğer bir sonuç ise, çekirdek ekibi olan bankalarında geliştirdikleri bazı ürünlerin proje süreçlerinde çekirdek ekibin süreci başladıktan sonra diğer departman çalışanlarının dahil olduğu bir proje takımı ile süreci yürütüldüğü öğrenilmiştir. De Brentani (1986), organizasyon yapısının daha büyük olduğu ürün geliştirme departmanlarında nispeten daha fazla kaynağa sahip olacaktırlar ve bu nedenle daha fazla proje aynı anda üstlenebileceklerini belirtmektedir.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1, ürün geliştirmeden sorumlu yapıyı bize şu şekilde açıklamıştır:

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



oluşturacağından, 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.

BT Grubu, Ürün geliştirme projelerinin yazılım ve donanım ayaklarını oluşturduğundan proje ekiplerinde sürekli olarak üye bulundurmaya zorundadır. Ürün Geliştirme'nin 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 dokümanları 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 yazılımı BT Grubunun sorumluluğu altında bulunmaktadır.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2 ise ürün geliştirmeden sorumlu yapıyı şu şekilde ifade etmiştir:

Çekirdek ekip geliştirmeyi başlatır fizibiliteyi yapar ve çok fonksiyonlu bir ekip tarafından yürütülür.

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4 ile yapılan görüşmede ürün geliştirmeden sorumlu yapıyı şöyle ifade etmektedir:

Zaman zaman kişisel beceri zaman zaman da ekipler ile olduğu gibi, departmanlar arası iş birliği ile de sağlanabilir.

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K3 çalıştığı katılım bankasındaki yapıyı şu şekilde açıklamaktadır:

Ürün geliştirme ekibi ürün geliştirme yöneticisi, hazineye bağlı ürün geliştirme ve yönetim raporlama yönetmeni, Ticari bankacılık pazarlamaya bağlı dış ticaret ürün geliştirme ve süreç yöneticisi ve yardımcısından oluşmakta olup ürün geliştirme departmanlar arası fonksiyonel proje takımları tarafından yürütülmektedir.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, çekirdek ekibin ürün geliştirme sürecinde diğer departmanlarla yapılan fonksiyonel çalışmanın verimliliği açıklarken şu ifadelerle yer vermiştir:

Ürün geliştirme ekibi henüz personel yetersizliğinden kollara ayrılmış ve özel uzmanlıkları olan bir ekip değil. Ama süreç içerisinde ürünlerin sınıflandırılması ve kredi bankacılık yatırım gibi özel takımlar oluşturularak verimi kuvvetlendirmeyi planlıyoruz.

Katılımcılarla (K1, K2, K3, K4, K5) gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen bilgilere göre birçok bankada ürün geliştirme süreci ve lansman süreci aşaması farklı departmanlar tarafından yürütülmektedir. Bazı bankalarda ürün veya iş geliştirme departmanı sadece ürün geliştirmeden sorumlu iken bazı bankalarda bu süreç stratejik planlama, pazarlama ve ilgili işletme departmanı gibi farklı departmanlarında dahil olduğu proje ekibi ile yürütülmektedir. Ürün geliştirme sürecinde pazarlama, stratejik planlama, perakende ve kurumsal gibi departmanların da sorumluluğu vardır. Ürün geliştirme sürecinden ve lansman sürecinden sorumlu departmanlar Tablo 7’de gösterilmektedir. Bazı bankalarda, bir departman birden çok rol üstlenmektedir.

**Tablo 7:** Ürün Geliştirme ve Lansman Sürecinden Sorumlu Departmanlar

<b>Ürün Geliştirme ve Lansman Sürecinden Sorumlu Departmanlar</b>	<b>Ürün Geliştirme Sorumlu</b>	<b>Lansman Süreci Sorumlusu</b>
Araştırma/Ürün/İş geliştirme	6	4
İlgili işletme departmanı (Perakende, Ticari, Kurumsal gibi)	5	3
Pazarlama	5	6
Stratejik Planlama	4	3
Süreç/Kontrol	4	4
Bilgi Teknolojileri (BT)	6	-
Kurumsal iletişim	-	6

Katılım bankası ürünlerinin yapısı farklı olması sebebiyle diğer bankacılık ürünlerinden farklı muhasebe yapıları olmaktadır. Bu süreçte BT ekibinin katılım bankası ürünün yapısına uygun altyapıyı hazırlamakta ve ürün geliştirme sürecinde aktif rol almaktadır.

Ürün geliştirme süreci boyunca ilgili departmanların dahil olduğu fonksiyonel bir ekibin oluşturulması ve bu ekibin iyi yönetilmesi ürün geliştirme sürecinin başarısını etkilemektedir. Yayla ve Yıldız<sup>3</sup> (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları çapraz fonksiyonel ekiplerin ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır.

### 3.2.1.3.2. Danışma Komitesinin Süreçteki Rolü

Tablo 8’de Türkiye’de mevcut katılım bankaların danışma komitesinde yer alan üyeler ve sayıları gösterilmektedir. Yasal mevzuat gereği katılım bankalarının danışma komitesi en az üç kişiden oluşması gerekmektedir. Emlak katılım bankasının danışma komitesi dört, Kuveyt Türk bankasının beş kişiden oluşmaktadır. Diğer katılım bankaların danışma komiteleri üç kişiden oluşmaktadır. BDDK mevzuatına göre ‘‘Danışma komitesi üyelerinin asgari üçte ikisinin, İlahiyat veya dengi alanlarda en az lisans düzeyinde öğrenim görmüş veya faizsiz finans alanında yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip olmanın yanı sıra, faizsiz finans alanında en az üç yıl mesleki deneyime sahip olması zorunludur<sup>4</sup>’’. Danışma komitesi profiline bakıldığında uzmanlık alanı iktisat olan Prof. Dr. Mehmet Saraç, İslam hukuku uzmanlığına ek olarak iktisat tarihi eğitimi alan Prof. Dr. Süleyman Kaya ve Anadolu üniversitesinden iktisat lisansını da tamamlayan Prof. Dr. Servet Bayındır hariç diğer danışma komitesi üyelerin tamamının uzmanlık alanları ilahiyat ve İslam hukukudur.

**Tablo 8:** Katılım Bankası Danışma Komitesi Üyeleri ve Sayıları

Danışma Komitesi	Üye S.	Üye	Üye	Üye	Üye	Üye	Üye
Vakıf Katılım	3	Prof. Dr. Hayrettin Karaman <sup>5</sup>	Prof. Dr. İsak Emin Aktepe <sup>6</sup>	Prof. Dr. Mürteza Bedir <sup>7</sup>			

<sup>3</sup>Yıldız ve Yaylanın yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre çapraz fonksiyonel ekipler ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Ürün geliştirme sürecinde; satış, pazarlama, finans ve mühendislik gibi departmanların temsilcilerinin olması mükemmel bir tasarımın gerçekleşmesine, ürünün kalitesine, performansına ve maliyetine etki eden kararların daha hızlı alınmasını sağlayarak ürün geliştirme performansının artmasına yol açmaktadır.

<sup>4</sup>BDDK, Faizsiz bankacılık ilke ve standartlarına uyuma ilişkin tebliğ, 14 Eylül 2019, S:30888

<sup>5</sup> İstanbul Yüksek İslâm Enstitüsü'nde okudu. Yüksek İslâm Enstitülerinin İlahiyat Fakülteleri'ne dönüşmesinin ardından akademik çalışmalarını tamamlayarak profesör oldu. Akademisyen.

<sup>6</sup> Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı olarak yüksek lisansını ve doktorasını tamamladı. Akademisyen.

<sup>7</sup>Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nden mezun oldu. Yüksek lisansını hukuk alanında Londra üniversitesinde tamamladı. Manchester Üniversitesinde yürüttüğü doktorasını 'Early Development of Hanafi Usul Al-Fiqh Legal Theory' teziyle tamamladı.

<b>Albaraka Türk</b>	3	Abdul Sattar ABU GHUDDAH <sup>8</sup>	Prof. Dr. Necmettin Kızılkaya <sup>9</sup>	Prof. Dr. Hamdi Döndüren <sup>10</sup>			
<b>Türkiye Finans</b>	3	Prof. Dr. İsak Emin Aktepe <sup>2</sup>	Prof. Dr. Hayreddin Karaman <sup>1</sup>	Prof. Dr. Vecdi Akyüz <sup>5</sup>			
<b>Ziraat Katılım</b>	3	Mehmet Odabaşı <sup>11</sup>	Prof. Dr. Necmettin Kızılkaya <sup>4</sup>	Prof. Dr. Süleyman Kaya <sup>12</sup>			
<b>Emlak Katılım</b>	4	Prof. Dr. Hamdi Döndüren <sup>5</sup>	Prof. Dr. Servet Bayındır <sup>13</sup>	Prof. Dr. Mehmet Saraç <sup>14</sup>	Prof. Dr. Şevket Topal <sup>9</sup>		
<b>Kuveyt Türk</b>	6	Prof. Dr. M. Abdurrezzak Tabatabai <sup>15</sup>	Prof. Dr. Mubarak Al-Harbi <sup>16</sup>	Doç. Dr. Anwar Abdulsalam <sup>17</sup>	Mehmet Odabaşı <sup>6</sup>	Doç. Dr. Abdullah Durmuş <sup>18</sup>	Halil Güneç <sup>19</sup>

**Erişim Tarihi:**01.07.2021

<sup>8</sup> Şam Üniversitesi Şeriat Bölümü, Hukuk Bölümü lisans, Al-Azhar Üniversitesi Şeriat, Hadis Bilimleri yüksek lisans, karşılaştırmalı Hukuk doktora. AAOIFI Muhasebe Standartları ve Şeriat Konseyi üyesidir.

<sup>9</sup> Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi lisans İslam Hukuku Anabilim Dalında yüksek lisansını yaptı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde doktorasını tamamladı. Akademisyen.

<sup>10</sup> İstanbul Yüksek İslam Enstitüsünü ve İstanbul Hukuk Fakültelerinden mezun oldu. İslam Hukuku alanında doktora yaptı. Prof. Dr. unvanı ile çalışmalarına devam etmektedir. Akademisyen.

<sup>11</sup> Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nden mezun oldu. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden İslam Hukuku Bilim dalında yüksek lisans yaptı. Şu anda aynı üniversitede İslam Hukuku alanında Doktora tez çalışmalarını sürdürmektedir.

<sup>12</sup> Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi'nden mezun oldu. Marmara Üniversitesi İslam Hukuku Anabilim Dalında yüksek lisans ve doktorasını tamamladı. Aynı üniversitenin İktisat Tarihi Anabilim Dalında yüksek lisansını yaptı. Akademisyen.

<sup>13</sup> Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesinden 1993, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinden ise 2005 yılında mezun oldu. M.Ü.'de "Özel Finans Kurumlarının İslâm hukuku Yönünden Değerlendirilmesi" adlı teziyle Yüksek Lisansını (1995), "Faizsiz Bankacılık İşlemlerinin İslâm Fıkhı'ndaki Yeri" adlı teziyle de Doktorasını tamamladı (2004).

<sup>14</sup> Lisansı İstanbul Üniversitesi İşletme bölümü, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü Muhasebe Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamladı. The George Washington Üniversitesi'nde Muhasebe ve Vergi üzerine yüksek lisansını tamamladı. Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde Finans doktorasını tamamladı. Akademisyen

<sup>15</sup> Kuveyt Üniversitesi Şeriat Fakültesi eski dekanıdır. Riyad İmam Muhammed bin Suud İslam Üniversitesi'nde Yüksek Yargı Enstitüsü doktora mezunu. Özel kuruluşlarda danışmanlık yapmaktadır.

<sup>16</sup> Kuveyt Üniversitesi'nde Karşılaştırmalı Hukuk ve Şeriat Politikaları Bölümü başkanıdır. Kahire Üniversitesi'nden (Mısır) doktorasını aldı.

<sup>17</sup> Kuveyt Üniversitesi Şeriat Fakültesi'nde Fıkıh ve Hukuk Anabilim Dalı başkanıdır. Kahire'deki El Ezher Üniversitesi'nden doktora mezunu.

<sup>18</sup> Lisans Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İslam Hukuku Ana Bilim Dalında yüksek lisansı ve doktora derecesini almıştır. Akademisyen

<sup>19</sup> Özel medrese öğrenimi ile yetişti. Fıkıh ve Tefsir Hocalığı yaptı.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1 ile yapılan mülakatta banka danışma komitesi için şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

Danışma komitesine ürünü anlatabilmede bazen çok zorlanıyoruz anlatamıyoruz ve bu sürecin uzamasına sebep oluyor. Danışma komitesi üyeleri bankacılığı bizimle öğreniyor.

Katılım bankası danışma komitesi üyeleri ile yapılan mülakatta katılımcılara, katılım bankalarının danışma komitelerinde yer alan kişilerin sahip olması gereken yetkinliklerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Katılımcı K10 düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir:

İslam hukuku alanında mutlaka eğitimi olmalı. İslam hukuku bilinci olmazsa olmaz şart olarak kabul edilmelidir. İslam hukukunun en azından muamelat alanında iyi yetişmiş olmalı. Fakat ürünleri işlemleri daha iyi anlayabilmek için ve dolayısıyla doğru karar verebilmek için, yani resmi format olur ya da dışarıdan olur iktisat alanında da bankacılık işlemleri hukuku alanında da yetişmiş olmak gerekir ama bu kadar insanı bulmakta zor.

Danışma komitesi üyeleri K9, K7 ve K8 düşüncelerini şu şekilde açıklamaktadırlar:

K9: Resmiyette kanunda belli şartları var, mesele ilahiyat mezunu olmak deniyor, tabi ilahiyat mezunu olmak yetmiyor. Hatta İslam hukukunda yüksek lisans yapmış olmak da yetmiyor aslında. Fıkıhta biraz derinleşmiş olmayı gerektiriyor. Hangi alanda danışmanlık yapacaksınız? Finans alanında mı yapacaksınız? Bankacılık alanında mı yapacaksınız? Dolayısıyla iktisat temelde ama esas itibariyle finans ve bankacılık alanında da mutlaka belli bir birikime sahip olması gerekiyor.

K7: Şimdi BDDK'nın bu konuda bir düzenlemesi var. Danışma kurulları zaten bu BDDK düzenlemesine göre oluşturuluyor. Çerçeve de yani o işi yönetmeliği şimdi tam hatırlamıyorum ama bu alanda üç yıl tecrübe istiyor. Bunun yanı sıra sadece İslam hukuku alanında ihtisas sahibi olma, yani İslam hukukunun özellikle bankacılık işlemlerine ilişkin olan muamelat dediğimiz borçlar hukuku, İslam ticaret hukuku ile ilgili alanlarında çalışmalar yapma şartı var. Dolayısıyla yani yönetmelikte bir düzenleme var.

K8: Daha önce danışma kurulu bile yoktu. Bundan yedi sekiz yıl önce danışma kurulları gündeme geldi o sırada İslam hukukunu bilmek yeterli olarak görülüyordu bir tane İslam hukuku uzmanı danışman bulundursalar o da genellikle Hayrettin Karaman Hoca oluyordu yeterli görülüyordu. İslam hukukunu kesinlikle bilmek gerekir Muamelat hukukunu özellikle ticaret hukukunu bilmek gerekir bununla ilgili AAOIFI’de (İslâmi Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Organizasyonu) bir standart var. Bankacılık özelinde işlemleri bilmesini yeterli görüyorum.

Katılımcılara (K1, K2, K3, K4, K5) danışma komitesi üyelerinin ürün geliştirme sürecinde rol alıp almadıkları sorulmuştur. Katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5) tamamı danışma komitesi üyelerinin ürün geliştirme sürecinde aktif rol aldıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı K10 ile yapılan mülakatta danışma komitesinin ürün geliştirme organizasyonundaki yerini şu şekilde ifade etmiştir:

Danışma komitelerinin kurumsal organizasyon şeması içerisindeki yeri süreç içerisinde gelişti oturmadı henüz şu anda BDDK' da ittifak var o tartışılıyor, görüşülüyor. Kurumsal yapı içerisinde denetim, danışma kurulu uyum birimi gibi birimler planlanıyor.

Katılımcılarla (K1, K2, K3, K4, K5) gerçekleştirilen mülakat çalışmasında, katılımcılara çalıştıkları katılım bankasının danışma komitesi üyelerinin ürün geliştirme sürecinin hangi basamaklarında aktif rol aldıkları soruldu. Katılımcılardan elde edilen veriler ile Tablo 9 oluşturuldu. Tablo 9’da danışma komitesi üyelerinin ürün geliştirme sürecindeki rolleri göstermektedir.

**Tablo 9:** Danışma Komitesinin Ürün Geliştirme Sürecindeki Roller

<b>Faaliyet</b>	<b>Banka sayısı</b>
Fikir geliştirme	2
Ürün geliştirme	1
İslami uygunluk denetimi	6

Tablo 9’a bakıldığında bütün bankaların danışma komitesinin ürün geliştirme sürecinde İslami uygunluk denetimi (Fetva vermek) yaptığı görülmektedir. İki bankanın danışma

komitesinin fikir üretmeye yardımcı olduğu ve bir bankada danışma komitesi ürün geliştirme aşamasında aktif rol aldığı görülmektedir.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2, danışma komitesinin sürece katılımını şu şekilde ifade etmiştir:

Bizim danışma komitemiz var orda ... bey var mesela onunla inanılmaz bir iletişim halindeyiz ... bey bakın şöyle bir ürün tasarlıyoruz önce bir off the record<sup>20</sup> soruyoruz bakın ilk çalışma göndereceğiz ama böyle tamam mısınız? Diye o da bize bakın burada bir form alınması lazım bunun burada olması lazım diye falan bize öneri veriyor.

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K3, ürün geliştirme sürecinde danışma komitesinin rolünü şu şekilde ifade etmiştir:

Danışma komitesine sadece ürüne dair fetva almak istediğimizde gideriz diğer aşamalarda danışma komitesinin bir etkisi yoktur.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1 ise danışma komitesinin süreçteki etkinliğini ve aldığı rolü şu şekilde açıklamıştır:

Danışma kurulu bulunmaktadır fakat geliştirme departmanında yer almamaktadırlar. Kendi birimleri bulunmaktadır. Tüm fikirler için görüşleri alınıp aktif olarak çalışmaktadırlar.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, ürün geliştirme süreçlerinde danışma komitesinin aldığı görevleri şöyle ifade etmiştir:

Şu anlık sadece katılım bankacılığı uyumu ve hukuk birimi her ürün kapsam çalışmasına onay vermesi gerektiği şeklinde bir kontrol mevcut. Bunun dışında bir kurul çalışması yok.

Danışma komitesinde yer alan K9 ile yapılan mülakatta katılımcı ürün geliştirme süreçlerinde aldıkları rolü şu şekilde açıklamaktadır:

Yani bizim bankamızın geliştirmeyi düşündüğü ürünler hakkında bize cevaz noktasında soru geliyor. Biz de orada görüş veriyoruz. Şöyle olursa meşru olur, şöyle

---

<sup>20</sup>Off the record: Gayri resmi

olabilir gibi görüş veriyoruz. Burada aktif bir rolümüz yok ama danışma komitesi üyesi olarak bankamızın geliştirdiği, geliştirmeyi planladığı ürünler hakkında fikir veriyoruz.

Danışma komitesinde yer alan K7 ürün geliştirme sürecinde aldıkları rolü şu şekilde ifade etmiştir:

Danışma komiteleri tabii yapıları itibari ile genelde mevcut olan, ortaya çıkan sorunların çözümüne daha çok odaklanıyor dolayısıyla danışma komiteleri hali hazırda mevcut olan sorunlara çözüm üretiyorlar. Yani ürün geliştirmede genellikle yeni bir ürün çıkartılacağı zaman ürün geliştirme departmanı olur, o departman ile ilintili başka birimler olur, bu birimler kimi zaman ürünü daha tasarlarlarken temel bileşenlerini danışma kurullarına sorarlar, kimi zaman da ürünü belli bir forma kavuşturduktan sonra danışma komitesi onayına sunarlar. Danışma komitesi onayı olmadan yeni bir ürün geliştirmeleri pek mümkün değil. Genel olarak süreçte bu şekilde yer alıyor danışma komiteleri.

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4, danışma komitesinin rolüne dair şöyle bir ifade kullanmıştır:

Danışma komitesi bankanın çalışanı gibi, dış kaynak gibi değil ama ürün fikri ile de gelmezler.

Danışma komitesinde yer alan katılımcılara bankaya ürün fikri sunup sunmadıkları sorulduğunda gelen yanıtlar aşağıdaki gibidir.

K9: Müstakil bir ürün fikri sunmuyoruz.

K8: Ben aklıma gelen her türlü ürün fikrini çalıştığım bankalarla paylaşırım onları yönlendiririm en başından itibaren fikir danışır ilk akıllarına geldiklerinde de bana ulaşabilirler bana sorarlar ben onları yönlendiririm eğer mümkünse şöyle de yapabilirsiniz böyle de yapabilirsiniz şeklinde akıllarına gelmeyen şeyleri de söyleyebilirim.

K7: Yani aslında ideal olan danışma komitelerinin de bankalara ürün fikri sunmaları danışma komiteleri açısından ideal olan bu. Yeni ürünler, yeni ürün ortaya koyma fikri pek olmuyor ama şöyle oluyor mesela, bir ürün danışma komitesine sunuluyor danışma komitesi o ürünle ilgili yaklaşımına evet veya hayır değil, yani olur veya



olmaz değil, onun nasıl olabileceğine dair alternatifler sunuyor. Dolayısıyla aslında danışma komitesine sunulan x ürünü, danışma komitesinin revizyonuyla y ürüne dönüşmüş oluyor. Dolayısıyla onu yeni bir ürün sunma şekli olarak düşünebiliriz. Ama her danışma komitesi böyle mi çalışıyor bilemiyorum.

Danışma komitesinde yer alan K7 İslami uygunluk denetiminin sadece fikri ürüne dönüştürme aşamasında yapılmadığını artık ürün piyasa sürüldükten sonra da belli denetimler yapılmakta olduğunu şöyle açıklamıştır:

Danışma komitesi ve bu danışma komitesinin altında da bir teftiş birimi murakabe birimi var. Bu teftiş birimi bankanın şubelerinde, değişik organlarında yapılan bütün işlemleri spontane bir şekilde denetliyor. Yani mesela bugün bu hafta diyelim Kocaeli şubesine gidiyor gelecek hafta veya bir ay sonra diyelim Konya daha sonra diyelim Bitlis şubesine gidiyor yani bunları denetliyor. Dolayısıyla ürünleri online görüyorlar şubelerin yapmış oldukları işlemlere bakabiliyorlar.

Katılımcı K10 ile yapılan mülakatta katılım bankası danışma komitesinin ürün geliştirme sürecinde neden sadece ürün fikrine fetva verme noktasında sürece dahil olduklarını sordüğümüzde düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

Danışma Komitesi üyelerinin göre bu süreçte yer alması çok zor. Yani fiiliyatta almazlar. O kadar vakit harcamayı göze almazlar, tenezzül etmezler, artı birçoğu zaten anlamaz. Yani anlamaz ki süreçte yer alıp bir faydası olsun.

### **3.2.1.3.3. Kaynak Yeterliliği**

Ürün geliştirmenin en kritik noktalarından biri de bankaların kaynak yeterliliğidir. Kaynak yeterliliği güçlü olan bankalar daha çok risk alabilmekte ve yeni ürün geliştirmede çok daha başarılı olmaktadır. Bankalarda ürün geliştirme için gerekli kaynaklar genel olarak finansal<sup>21</sup>, teknolojik ve insan kaynağı olarak tanımlanabilir. Yapılan mülakatta katılımcılara (K1, K2, K3, K4, K5) çalıştıkları bankaların kaynakların mevcudiyetini 1 ile 5 arasında bir ölçek kullanarak derecelendirmelerini istenmiştir. 1

---

<sup>21</sup>Katılım bankalarının mevcut finansal varlıklarına dair rakamlar Tablo 2'de yer almaktadır. Bu kısımda yer alan finansal yeterliliğe dair olan çalışma, katılım bankalarının diğer bankalar ile nicel veriler ile karşılaştırılmasından değil banka çalışanlarının çalıştıkları katılım bankasının mevcut finansal varlıklarının yeni ürün geliştirmede için ne kadar yeterli olduğunu düşündüklerini puanlamalarından oluşturulmuştur.

kaynağın mevcut olmadığını, 5 ise yeterince mevcut olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların verdikleri ölçek puanlarının ortalaması Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10:** Ürün Geliştirme Sürecinde Kaynak Yeterliliği

<b>Kaynak</b>	<b>Ortalama skor</b>	<b>Ölçeklendirmede 5 veren katılımcılar</b>
Finansal	3	1
Beşerî sermaye (İnsan, Bilgi, Yetenek vb.)	3,6	1
Teknoloji (Uygun donanım ve yazılım)	3,4	1

Tablo 10’a bakıldığında her üç kaynak türü de ortalama 3 puandan daha yüksek bir değere sahiptir. Bu da katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5) ürün geliştirme süreci için çalıştıkları bankaların yeterli seviyede kaynağa sahip olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Kaynaklar arasında en erişilebilir kaynak beşerî, en az erişilebilir kaynak ise finansal olarak görülmektedir.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, ürün geliştirmede kaynak yeterliliğini açıklarken beşerî kaynağa dair şöyle bir yorumda bulunmuştur:

Sektör açısından en yetersiz kaynağın insan kaynağı olduğunu düşünüyorum. Ürün geliştirmede görev alan kişilerin çok nitelikli kişiler değiller bilgi ve tecrübe anlamında yetersizler katılım bankacılığına hâkim değiller bence sektörün en önemli sorunu bu.

#### **3.2.1.4. Ürün Geliştirme Süreci**

Ürün geliştirme sürecinde, Tablo 2’ye göre bankaların yaş ve finansal yapıları göz önüne alındığında ürün geliştirme döngüsünü bankalar arasında yaygınlaşması beklenmektedir. Bir bankanın sağlam bir ürün geliştirme sürecini gerçekleştirebilmesinin ilk göstergesi resmi bir çerçeveye sahip olmasıdır. Bu kısımda bankaların yazılı mevcut bir ürün geliştirme prosedürlerin olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Katılımcılarla (K1, K2, K3, K4, K5) yapılan mülakatta çalıştıkları kurumların ürün geliştirme süreci çerçevesine sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 11’de yer almaktadır. İki bankada resmi bir yazılı süreç ya da el kitabı bulunmaktadır. Geliştirilmesi planlanan ürünler için dört bankada geniş kapsamlı yazılı yönergeler bulunmaktadır.

**Tablo 11:** Ürün Geliştirme Süreci Çerçevesi

<b>Bankalar</b>	<b>Sayı</b>
Resmi yazılı süreç/ El kitabı	2
Geniş kapsamlı yazılı yönergeler	4
Resmi olmayan /Yazılı yönergesi bulunmayan	

Ürün geliştirme süreci basamakları her bankada aynı şekilde olmayabilir. Bazı ürün geliştirme süreci basamakları eksik olabilir ya da bankanın yapısına göre bazı farklı basamaklar mevcut olabilir ya da banka kendi yapısına uygun bir ürün geliştirme süreç basamakları belirlemiş olabilir.

Kuveyt Türk bankasının ürün geliştirme sürecin kullandığı takip çizelgesi örneği Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12:** Ürün Geliştirme Süreci Örnek Süreç Takip Tablosu

				ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇ TAKİP TABLOSU																					
				ÜRÜN GELİŞTİRME FAZİ																					
				KONSEPT GELİŞTİRME	PROJE EKİBİNİN OLUŞTURULMASI	FİZİBİLİTE ÇALIŞMASI	BÜTCELENDİRME	DANIŞMA KURULU ÖN ONAYI	HUKUK BİRİMİ ONAYI	İÇ KONTROL BİRİM ONAYI	RİSK KONTROL ONAYI	MALİ KONTROL ONAYI	ÜST YÖNETİM ONAYI	BDDK ONAYI	ÜRÜN KATALOĞUNUN HAZIRLANMASI	PROJE BÜTÇE ONAYI	YAZILIM VE DONANIM GELİŞTİRME	DOKÜMANTASYON	ÜRÜN KABUL TESTLERİ	DANIŞMA KURULU ONAY	PAZARLAMA ÇALIŞMALARI	ÜRÜN EĞİTİMLERİ	PILOT UYGULAMA	REKLAM VE HALKLA İLİŞKİLER	ÜRÜN LANSMANI
Fon Kullandırma Ürünleri	1	1	Ürün 1	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	2	2	Ürün 2	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	3	3	Ürün 3	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	4	4	Ürün 4	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı
Kart Ürünleri	5	1	Ürün 1	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Mavi	Mavi	Mavi	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı
	6	2	Ürün 2	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı
	7	3	Ürün 3	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	8	4	Ürün 4	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı	Kırmızı
ADK	9	1	Ürün 1	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	10	2	Ürün 2	Yeşil	Kırmızı	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	11	3	Ürün 3	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	12	4	Ürün 4	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
Fon Toplama	13	1	Ürün 1	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	14	2	Ürün 2	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	15	3	Ürün 3	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil
	16	4	Ürün 4	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil	Yeşil

Yeşil: Tamamlandı Mavi: Devam ediyor Kırmızı: Beklemede Beyaz: Gerekmeyen Adım

**Kaynak:** Dereci, M. (2018). Katılım Bankalarında Ürün geliştirme Süreçleri ve Sorunları: Kuveyt Türk Örneği, Finance and Ethics Proceedings Book

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, çalıştığı kurumun ürün geliştirme süreç akışını şu şekilde açıklamaktadır:

Elimizde detayına inilmemiş çok fazla fikir var önceliklerine göre bunları sıralıyoruz, hukuk ve danışma komitesine giderek süreç başlıyor üst yönetim ya da biz ürünü anlatıyoruz. Sonrasında ilgili arkadaşlara anlatıyoruz gerekli teknik desteği alıyoruz ne kar bırakır ne kadar fayda sağlar bana ne kadar müşteri getirir bunlara bakıyoruz. Daha sonra ürünle ilgili olsun olmasın denetim birimi, mevzuat uyum birimi, ilgili BT birimleri gibi birimlerden ürünle ilgili görüşleri topluyoruz. Sonrasında ürün çalışma grubu dediğimiz üst yönetimdeki, genel müdür yardımcılarını

ve genel müdürün onayına sunuyoruz. Onlar onay verdikten sonra bizim kapsamımız zaten hazır olmuş oluyor, ürün kapsamını yazmış oluyoruz ve artık analiz sürecine başlayabiliyoruz. Analizci arkadaşlar analizleri yapıyor bizde bu süreçte yer alıyoruz analizleri bitiriyoruz. Elimizde çok fazla zaten yazılımı, analizi bitmiş ürünler oluyor onlarda kendi içlerinde bir önceliklendirme yapıyorlar yine bize sorarak. Sonraki aşama test aşaması BT departmanının kendi test ekipleri var test işlemlerini hataları ön görebilmek için titizlikle yürütülüyor. Ondan sonra genelde ticari ürünlerde nazımızın geçtiği müşterilere veriyoruz, denetiyoruz ve lansmanını yapıyoruz.

TKBB danışma kurulu üyesi K13 ürün geliştirme süreç basamaklarını iyi takip edilmemesi durumunda karşılaşılabilecek sorunu şöyle açıklıyor:

Bu nokta aslında şöyle ürün geliştiren kişiler tabii ki üzerinde çalışıyorlar. Başlarda çok sormuyorlar danışma komitesine, hazır halde getiriyorlar genelde bittikten sonra danışma komitesi üyeleri de işte bu kadar emek verilmiş şu olmuş bu olmuş şekilde kabul ediyorlar. Baştan sorulması lazım ürün geliştirmede süreç akışının iyi planlanması lazım.

Bölüm 2’de özetlendiği gibi ürün geliştirme süreç döngüsü üç evreden oluşmaktadır. Her bir evre A, B ve C olarak kodlanmıştır. İlk kısım bizim A bölümü diye kodlayacağımız fikir üretme ve onaylama aşamasıdır. İkinci kısım B olarak kodladığımız fikri ürüne dönüştürme aşaması ve üçüncü kısım C olarak kodladığımız ticarileştirme aşamasıdır. Aşağıda yer alan Tablo 13’te 2. bölümde yer alan ürün geliştirme süreç basamakları gösterilerek bankaların bu süreç basamaklarından hangilerini kullandıkları raporlanmıştır. Bu veriler katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5)mülakatta sorulan ürün geliştirme süreci basamaklarına dair sorulara verdikleri cevaplar analiz edilerek oluşturulmuştur.

**Tablo 13:** A.Fikir Üretme ve Onaylama Aşaması

<b>Ürün Geliştirme Basamakları</b>	<b>Kullanan Banka Sayısı</b>
A.1.Fikir Üretme Aşaması	5
A.2.Fikir tarama ve Eleme Aşaması	4
A.3.Konsept Geliştirme Aşaması	3
A.4.Danışma Komitesi Ön Onayı Aşaması	6
A.5.İş Analiz Aşaması	4
A.6.Onay Aşaması	4
<b>Ortalama</b>	<b>4,33</b>

Tablo 13’te katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5) verdikleri yanıtlara göre, ‘‘Fikri oluşturma ve kabul’’ aşamasındaki farklı basamakları gerçekleştiren bankaların sayısını göstermektedir. Tablo 13’e göre, ‘‘Fikir üretme’’ aşaması beş bankada uygulanmaktadır. Fikir üretme aşamasının olmadığını belirten W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, bunu mülakatta şu şekilde açıklamıştır:

X yıllık bir bankayız o yüzden fikir üretmekten ziyade, belli bir seviyeye getirmeyi bugüne kadarki hedefimiz yani var olan şeylerin oturup kapsamını yazmak zorunda kaldık büyük oranda.

Fikir tarama ve eleme aşaması dört bankada uygulanan bir süreçtir. Tablo 13’e göre, konsept geliştirme aşaması bankaların yarısı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun anlamı, üç bankanın resmi bir konsept geliştirme aşaması yapmadan onay aşamasına geçmektedir. Tabloya göre, bankaların tamamı ürünlerini danışma komitesi ön onayına sunmaktadır. Konseptin danışma komitesi tarafından onaylanmasından sonra, bankaların dördü tarafından ayrıntılı bir iş analiz senaryosu hazırlanmaktadır. Bir sonraki geliştirme döngüsüne geçilmeden önce dört bankada onay aşaması gerçekleştirmektedir. ‘‘Fikir üretme ve onaylama’’ aşamasındaki süreç adımlarını atan ortalama banka sayısı 4’tür.

Genel olarak bakıldığında bankaların çoğunluğunun yeni ürünler için fikir üretme ve tarama sürecine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5) mülakatta verdikleri yanıtlara göre, “Fikri ürüne dönüştürme” ikinci kısmın sonuçları tablo 14’te gösterilmektedir.

**Tablo 14:** B. Fikirleri Ürüne Dönüştürme Aşamaları

<b>Ürün Geliştirme Basamakları</b>	<b>Kullanan Banka Sayısı</b>
B.1.Ürün Dizaynı ve Süreç Aşamaları	4
B.2.İlgili Departmanlardan Birim Onay Aşamaları	3
B.3.Ürün Kataloğunun Hazırlanma Aşamaları	4
B.4.BDDK ve Yasal Onay Aşamaları	3
B.5.Yazılım ve Donanım Geliştirme Aşamaları	5
B.6.Ürün Kabul Testi Aşamaları	6
<b>Ortalama</b>	<b>4,1</b>

Fikri ürüne dönüştürme aşamasına bakıldığında dört banka yeni ürün için ürün dizayn ve süreç aşaması basamağını hazırlamaktadır. Üç banka birim onay aşamasını uygulamaktadır. Bankalar ürün geliştirirken, geliştirdikleri ürün ile ilgili belge hazırlamaktadır. Bunlar; formları, sözleşmeleri, ürün kılavuzunu, ilkeleri ve prosedürleri vb. içerir. Tablo 14'e bakıldığında ürüne dair katalogun hazırlanması süreci sadece dört bankada bir süreç basamağı olarak yer aldığı görülmektedir. Ürün geliştirme sürecinde BDDK ve yasal onay aşaması olan bankaların sayısı üçtür. BDDK onayı ile kastedilen hazırlanan ürün formlarının, sözleşmelerin ve belgelerin resmi çerçeveye uygun olup olmadığının onayıdır. Onay aşaması ile kastedilen danışma komitesi üyelerinin hazırlanan ürün katalogunu tekrar onaylamasıdır. Sonuçlara bakıldığında bankaların tamamında ürün konsepti için danışma kurulundan onay alınırken ürün katalogu için sadece üç banka tekrar danışma komitesinden onay almaktadır. Tablo 14' e göre beş banka

yeni ürün için her zaman yazılım ve donanım geliştirdiğini belirtmiştir. Bu da bankanın ürün geliştirirken yazılım ve donanım değişikliği gerektirmeyecek şekilde ürün geliştirdiği anlamına gelmektedir. Tablo 14'e bakıldığında her bankada yeni ürünler kurum içi testlere tabi tutulduğu görülmektedir.

Katılımcıların (K1, K2, K3, K4, K5) mülakatta, bankaların “Ticarileştirme” aşamasındaki farklı adımlar için verdikleri yanıtlar tablo 15’te gösterilmektedir.

**Tablo 15:** C.Ticarileştirme Aşamaları

<b>Ürün Geliştirme Basamakları</b>	<b>Kullanan Banka Sayısı</b>
C.1.Personelin Eğitilmesi Aşamaları	4
C.2.Pilot Uygulama Aşamaları	6
C.3.Reklam ve Halkla İlişkiler Kampanya Hazırlama Aşamaları	4
C.4.Ürün Lansman Aşamaları	2
C.5.Lansman Sonrası Aşamaları	3
<b>Ortalama</b>	<b>3,8</b>

Tablo 15'e göre dört banka üretilen yeni ürün için personellerine özel olarak eğitim vermektedir. Pilot uygulama aşaması bankaların tamamı tarafından gerçekleştirilmektedir. Reklam ve halkla ilişkiler kampanya hazırlığı aşaması dört banka tarafından uygulanırken, sadece iki bankada lansman yapılmaktadır. Bu sonuçlar, birçok durumda yeni ürünlerin yavaş yavaş veya tanıtım yapılmadan piyasaya sürüldüğünü göstermektedir. Ürün piyasaya sürüldükten sonra, yalnızca üç bankanın ürünün performansını gözden geçirdiği görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında, ortalama dört bankanın “Ticarileştirme” süreç basamaklarını takip ettiği görülmektedir.

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4 ile yapılan mülakatta ürün geliştirme sürecine dair şöyle bir açıklama yapmıştır:



Türkiye Finans bol kepçe diye bir ürün çıkardı ve tüm bankalar bu ürünü çıkarmak zorunda kaldı. Kuveyt Türk'ün altın bankacılığı, bunlar önemli şeyler demek ki ürün çıkıyor. Bakılması gereken nokta, neden ürüne dair istenilen talep yakalanamıyor.

Ürün geliştirme döngüsünün farklı aşamalarının ortalamaları, bankalar arasında bu farklı adımların genel yaygınlığını göstermektedir. Bu ortalamalar karşılaştırıldığında ortalama 3,8 ile en zayıf aşamanın “Ticarileştirme” aşaması en güçlü aşamanın ise 4,33 ile “Fikir üretme ve onaylama” olduğu görülmektedir. “Konsepti ürüne dönüştürme aşaması” 4,1 ile yine “Ticarileştirme” aşamasından daha iyi olduğu görülmektedir. Bankaların çoğu ürün geliştirme süreç akışındaki basamaklara sahip olsalar da derinlemesine mülakatlarda tespit edilen bir sorunda bankaların bu süreç basamaklarını doğru sıralama ile gerçekleştirilmemesinden kaynaklı ortaya çıkan engellerdir. Danışma komitesine ürünün en başta fikir seviyesindeyken sunulmayıp ilerleyen adımlarda götürülmesi, gerekli yasal mevzuatların ve izinlerin doğru sıralama ile gerçekleştirilmemesi ürünün süreç içerisinde zaman kaybetmesine bazen tamamen ürünün iptal edilmesine sebep olabilmektedir.

Ürün geliştirme sürecinin fikir üretme aşamasıyla ilgili ürün fikir kaynaklarının neler olduğu, yeni ürün geliştirirken kullanılan temel kriterlerin neler olduğu gibi konular daha ayrıntılı olarak incelenmiştir. Fikir kaynakları, geliştirilebilecek olası ürün yelpazesini belirlemek için önemlidir. Fikirler bir kez toplandığında, bankalar ürünlere dönüştürülecek olanları belirlemek için farklı kriterler veya faktörler kullanılmaktadır. Fikir kaynakları ve geliştirilen ürünler için kullanılan kriterlerle ilgili konular sırasıyla Tablo 16 ve 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 16:** Yeni Ürün Fikir Kaynakları

Sıralama	Ürün Fikir Kaynakları
1.	Katılım bankası ürünleri
2.	Konvansiyonel banka ürünleri
3.	Pazar araştırmaları
4.	Müşteriler
5.	Şirket içi araştırma
6.	Dış ajanslar/Danışman
7.	Diğer

Katılımcılarla (K1, K2, K3, K4, K5) yapılan mülakat görüşmesinde çalıştıkları bankaların yeni ürün geliştirmek için kullandıkları kaynakları önceliklerine göre sıralamalarını istedik. Tablo 16’da yanıtlarından elde edilen genel sıralama yer almaktadır. Sıralamaya bakıldığında ilk sırada katılım bankası ürünleri yer almaktadır. İkinci sırada onu konvansiyonel banka ürünleri takip etmektedir. Yeni ürün fikir kaynaklarında üçüncü sırada pazar araştırmaları gelmektedir onu müşteriler ve daha sonra şirket içi araştırmalar takip etmektedir.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, yeni ürün fikir kaynakları arasında konvansiyonel bankaların yerini anlatırken şöyle bir yorumda bulunmuştur:

Şu algıda çok kötü konvansiyonel bankalar ne yapıyor biz bunu nasıl yapabiliriz. Bu çok yanlış bir şey çünkü hem yanlış katılım bankacılığını özünden koparıyor bence hem de taklitte yaptığı ürün atıyorum x bankası 30 yılda yaptığı ürün ben bugün yapsam ne olur yapmasam ne olur var olan müşterilerine yeni bir ürün eklememiş.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2 ile yapılan görüşmede katılımcıya banka içi fikir kaynaklarının fikir üretmedeki etkisini sorduğumuzda durumu şu şekilde açıklamıştır:

Çalıştığım bankada, bütün bankaya açık bir iletişim platformu var orda fikirlerini söylüyorlar. Bizde onun üzerinden değerlendirip diğer birimlerinde fikrini alıp ürün geliştirmeye başlıyoruz. Ağırlıklı olarak ürün fikri şuradan geliyor diyemem her servis kendi alanına göre farklılık göstererekten bunun çalışmasını yapıyor. Banchmark yaparaktan bunu yapıyorlar dışarıdan da fikir alıyorlar.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2, fikir kaynakları arasında müşteri fikirlerinin önemini şu şekilde açıklamıştır:

DBS ürünümüz için örneğin, müşterinin talebi ile şöyle bir geliştirme yapın diyorlar bize mesela, bu müşteri talebi ile yapılıyor tabi uzun süredir piyasa olan bir banka olmanın da avantajı müşteriden geri dönüt alabiliyor olmak. Kullanıcıdan geri dönüt alıp ürünü geliştirmek çok daha kaliteli sonuçlar çıkarıyor.

Danışma komitesi üyesi K7 ile yapılan mülakatta katılımcı katılım bankası ürünlerinin inovatif ve özgün olmamasını şu şekilde açıklamaktadır:

Katılım bankaları ürünlerini daha çok uyarlama şeklinde geliştiriyor. Yani İslami finans kaynağı genel olarak böyle geliyor aslında.

Danışma komitesi üyesi K8 ile yapılan mülakatta katılımcı katılım bankası ürünlerinin inovatif ve özgün olmamasını şu şekilde açıklamaktadır:

Katılım bankalarındaki ürün geliştirme maalesef taklit üzerine kurulu mevduat bankalarının sunduğu ürünlerin katılım bankalarında da acaba nasıl sunulabileceği ile alakalı olabiliyor bununda çeşitli sebepleri var. ...Mevzuat daha yeni yeni ortaya çıktı dolayısıyla bundan evvel mevzuat yok ki, sen bankacılık mevzuatına göre düzenleme yapmak zorundasın her ne kadar İslam hukukuna bağlıym desen bile meri hukuka bağlı çalışmak zorundasın kanuna bağlı çalışmak zorundasın, kanunda olmayan bir kredi çekmeyi sen uyduramazsın diyorlar dolayısıyla mecburen mevzuat açısından da taklit etmek durumunda kalıyorlardı şimdi artık yavaş yavaş yeni bir döneme geçiyoruz. Bu yeni dönemde inovatif ürün üretebilir kapasitelerinin daha iyi olduğunu düşünüyorum ve buna yönelik çabaların arttığını düşünüyorum.

Danışma komitesi üyesi K9 ile yapılan mülakatta katılımcı katılım bankası ürünlerinin inovatif ve özgün olmamasını şu şekilde açıklamaktadır:

Şu anda mevcut yapıyı konuşuyorsak katılım bankaları konvansiyonel bankaların ürünlerinin benzerlerini uyguluyor katılım bankaları oradaki fikhi açıdan yaşanan problem olan noktaları aşmak suretiyle onları çözmek suretiyle onların benzerlerini uyguluyorlar. Onun dışında alternatif tamamen mevcut konvansiyonel finans sisteminden farklı ürünleri çok az bunlar ortaklığa dayalı ürünler bildiğiniz üzere daha ziyade bu tür ürünler henüz yok denecek kadar az.

Akademisyen K10 ile yapılan mülakatta katılım bankalarının ürünlerinin özgün olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

Teoride özgün ürünü barındırıyor fakat fiiliyatta tamamen kopya.

Merkezi danışma kurulunda yer alan K11 katılım bankalarının mevcut ürünlerinin fikir kaynaklarının mevduat bankacılığından geldiğini şu cümleler ile ifade etmektedir:

Katılım bankaları kanunu olmayan yönetmeliği olmayan yapılar, dolayısıyla bankacılık kanunu içerisinde kendilerinin nefes alabilecekleri alan çok dar dolayısıyla çok dar bir alanda iş görüyorlar. Katılım bankaları şu anda da bütün dokümanları kredi veren kuruluşlar gibi yani resmiyette bu şekilde çünkü bankalar ticaret yapamaz, alım satım yapamaz, murabahada alan satan olamazlar dolayısıyla kendilerine tanınan bu dar alanda hareket ediyorlar. Bu şekilde hareket ettikleri için şu anda konvansiyonel bankaların yaptıkları ürünleri taklit etmenin ötesinde aynısını yapıyorlar çok ufak tefek farkları var.

Danışma komitesinde yer alan K7 yapılan mülakatta katılım bankası ürünleri ile mevduat bankası ürünlerinin birbirine benzer olmasını şu şekilde yorumlamaktadır:

Alım satım konvansiyonel olsun İslami olsun doğası itibariyle birbirine yakındır. Benim bir cep telefonuna ihtiyacım var sizin de paraya ihtiyacınız var. Ben telefonu alırım, siz de parayı alırsınız. Bu telefonun alınması veya paranın alınması yani telefonun mülkiyetine ben sahip olurum paraya siz sahip olursunuz. Bunu Türkiye’de de yapsanız böyle yaparsınız, Çin’de de yapsanız böyle yaparsınız, Brezilya’da da yapsanız böyle yaparsınız. Dolayısıyla dünyadaki farklı hukuk sistemlerinin birbirine en çok benzediği alan Borçlar hukukudur çünkü doğası itibariyle birbirine yakındır. Burada bazı sınırlılıklar var İslam hukukunun kendine özgü benimsediği, kabul ettiği birtakım ilkeler var bu ilkelerin gözetilmesi lazım. Dolayısıyla yani burada tamamen farklı, yepyeni, hiç şimdiye kadar olmamış bir ürün olabilir mi? Olabilir ama bunun için uğraşmak çok makul değil. Ama işte ufak bir rötuşlarla siz alternatif bir şey ortaya koyabiliyor musunuz? Esas olan bu.

TKBB bünyesinde çalışan K12 mevduat bankası ürünleri ile katılım bankası ürünlerinin benzer olmalarını şu şekilde açıklamaktadır:

Konvansiyonelden devşirdiğimiz bir şey var mı? İslam tecrübeyi ya da bilgiyi reddetmez zaten bunlar önümüzde dururken biz yok sayamayız. Bize zarar vermiyorsa olduğu gibi niye almayalım. Yani ürün baktığımız zaman işleyiş tarzları başı sonu her yönüyle sizin malınızsa sizin olması gerekiyorsa siz değil onlar uyguluyorsa niye ben de uygulamayayım ben bankaları bu anlamda değerlendirdiğim zaman, tabii ki onların tecrübesi fazla olduğundan mevduat bankalarından çok fazla ürün alıyorlar. Ama önemli olan o ürünlerin İslami finansa aykırı olmaması. Yoksa niye onlardan çok aldık yüzde 60’ı çakışan ürün tamam çakışıyor da. Yani aynı işi yapsanız bile yoğurt yiyişiniz farklıdır yapış usulünüz

farklı müşteriye bakışınız farklı. Dolayısıyla onları bu yüzden eleştirmenin çok doğru olmadığını düşünüyorum. Yeni ürün uyuyorsa alsınlar adapte etsinler. Ama yeni inovatif anlamda yeni bir şeyler üretebilsinler mi üretsınler bir kafa yorsunlar.

BDDK çalışanı K14 mevduat bankası ürünleri ile katılım bankası ürünlerinin benzer olmalarını şu şekilde açıklamaktadır:

İnsan ihtiyaçları ortak katılım bankası müşterisi oldu diye ihtiyaçları değişmiyor bir şirketin bir ticaret yaparken neye ihtiyacı varsa konvansiyonel banka bunu daha önce çözmüş olabilir ve siz buna İslami bir çözüm bulmanız gerekiyor yani konvansiyonel banka bir ürün geliştirdi aynısını katılım bankası kopyaladı diye bir şey yok aslında amaç aynı ihtiyacı gidermek finansman ihtiyacı veya yatırım ihtiyacı ben şuna katılmıyorum katılım bankası konvansiyonel bankaların ürünlerini kopyalanması gibi bir süreç değil biz burada aynı ihtiyacı gidermek için ürün üretiyoruz aslında bir kopyalanmadan da bahsetmiyoruz orada akitler bir kere birbirinden tamamen ayrışıyor tabi ki süreç aynı ihtiyaç aynı sonuç aynı bu bir kopyalama anlamına gelmiyor o yüzden de bugün katılım bankaları tabi ki hala eksiklikleri var.

Merkezi danışma kurulunda yer alan K11 mevcut mevduat bankasında yer alan ürüne alternatif ürün bulma sürecinde katılım bankalarının yaklaşımlarını karşılaştıkları bir olay ile şöyle ifade etmiştir:

Katılım bankaları şu anda taklidi bile bırakın aynı işlemleri yapmak istiyorlar, hatta bunu reeskont kredisinde gördük. Reeskont kredisinde bir arkadaş çalışmış bir buçuk iki senedir bunu nasıl yaparız diye katılım bankalarından bir tanesinde en son toplantıda Merkez Bankasından gelen yetkiliye biz dedik ki bunu böyle yapmayın böyle yaparsanız tam bir kredi olur bu onlarda istediğiniz şekilde yapamayız dediler. Ama bu işe iki sene de çalışmış arkadaş emeklerin boşa gitmesini istemiyor tabi ya hocam bunu sayamaz mıyız diyor. Bu kredi bakın yaptığınız tam aynısı ama siz eğer bunu yaparsanız o zaman katılım bankacılığı yapmayın.

Bankaların mevcut konvansiyonel bankaların ürünlerini tercih ediyor olmalarının sebebi ticari kaygı, risk almak istemeyişleri ve kar elde etme isteğinden kaynaklanabilir. Pazardan daha fazla pay almak isteyen katılım bankaları mevduat bankası ürünlerini kopyalayarak mevcut müşteri portföyünü arttırmayı hedefleyebilir. Oysa uzun vadede bankanın piyasada var olabilmesi için mevcut ürünleri olduğu gibi üretmesi doğru bir

strateji değildir. Her ürün belli bir ürün yaşam eğrisine sahiptir ve ömrü sınırlıdır. Özgün ve inovatif ürün üretmeyen firmalar sektörün öncüsü olsalar bile piyasadan yok olup gidebilirler bunun en önemli örnekleri Nokia<sup>22</sup>, Kodak<sup>23</sup>, Polaroid<sup>24</sup>, General Motor<sup>25</sup> gibi firmalardır. Bu firmalar zamanında özgün bir ürünle piyasada öncü firma olsalar da inovatif ve özgün ürün üretmeye devam etmedikleri için piyasadan silinmişlerdir. Bu bağlamda katılım bankaları takip eden değil öncü olan özgün ürünlere yönelmelidirler. Katılım bankalarından beklenen ürün geliştirmede önceliğinin İslami hassasiyetlere uygun özgün bir ürün üretilmesidir.

Merkezi danışma komitesinde yer alan K11 katılım bankalarının inovatif bir ürün geliştirme çabasında olmamalarının sebebini şu şekilde açıklamaktadır:

Katılım bankaları birtakım ortaklıklara girme birtakım projeler yapma tarzında işlere hiç yanaşmıyorlar. Biraz yanaşıp da zarar edince hemen korkuyorlar çekiniyorlar, garanti kar arayışındalar. Diyorlar ki işte biz kar etmezsek bize para yatıran insanların parasını zarar ettirilmiş oluruz onlara haksızlık olur. Ama işin doğası bu. Dolayısıyla bankalar şu anda aslında çok büyük oranda murabaha ile fon kullanıyorlar teverruk<sup>26</sup> ile fon kullanıyorlar. Dolayısıyla ortada yeni bir üründen bahsetmek biraz zor.

TKBB bünyesinde çalışan K13 geçmişte inovatif ürünlerin denendiğini ama belli başlı sıkıntılarla karşılaşıldığını şu şekilde açıklamaktadır:

Teoride kâr zarar ortaklığı var iş sahibi ile bankanın sermaye koyduğu işi bilen adamın emeğini koyduğu mekanizma o mekanizmayı Türkiye’de hayata geçiremedik açık söylemek lazım niye geçiremedik tabi çeşitli sebepleri var. Bu işi hayata geçirmeye özel olarak gayret ettik yönetim kurulunu zorladık bu işe para ayıralım batırırsak batıralım işi öğrenelim dedik buna ilişkin birim kurduk falan yönetim kurulundan (...)kadar limit aldık projeler için on, on beş projeye girdik bir kısmında batırdık bir kısmında kazandık fakat orda şöyle bir şey ile karşılaştık o tür

---

<sup>22</sup>Nokia: Cep telefonu sektöründe öncü bir firmayken yeni özgün üretmeyip akıllı telefonların piyasaya girişi ile piyasadan silindi.

<sup>23</sup>Kodak: Fotoğraf makinası ve filmi sektöründe öncü bir firmayken akıllı telefonların piyasaya çıkması ile kendini yenileyemeyen firma battı.

<sup>24</sup>Polaroid: İstant filmi ve makinası üreten firma çağı yakalayamayıp piyasadan silindi.

<sup>25</sup>GM: 1908 yılında kurulan araba üretiminde önemli bir yeri olan firma sektörde öncülüğünü kaybedince iflasını açıkladı.

<sup>26</sup>Nakit bulmak amacıyla bir şahıstan vâdeli olarak alınan malı bir başka şahsa peşin satmaya “teverruk satışı” denilir.

projeler uzun vadeli projeler bize para yatıranlar çok kısa zamanda getiri bekliyor parasının hızlı dönsün istiyor uzun vadeli bağlamıyor tabi kimse, para yatıranlar parasını ihtiyacı olduğunda alırsa sen nerden para bulup yerine koyacaksın dolayısıyla likidite sorunu ortaya çıkıyor. Müşareke<sup>27</sup>, müdarebe<sup>28</sup> kitaplarda yazıyor ama reel hayatta yok yani bu niye yok tartışılıyor işte tenkit ediliyor yok kardeşim işte olmuyor ne yapalım zemin yoksa olmuyorsa yapacak bir şey yok.

Biz neyi yapamıyoruz kâr zarar ortaklığını yapmamız lazım çünkü vatandaştan kâr zarar hesabına göre para alıyoruz ama dönüp onu yapacak adam bulamıyoruz. Bulduğumuz adamların hepsi bizi (...) ben de vatandaşın parasını dışından tırnağından arttırdığı parayı millete nasıl kaptırayım o zemin olsa bir denedik bunu daha çok bankanın paralarından yaptık vatandaşın parasında yapamıyorum vade çok kısa bankanın paralarından yaptık o yüzden çoğunda batırdık niye batırdık proje 5 senelik 6 senelik nerede gireceğim ben kâr zarar ortaklığına. Adam zaten para kazanıyorsa beni ortak etmiyor işe para kazanmadığı uyduruk projelerde beni ortak ediyor parayı bana koyduruyor, parayı kendi koymuyor para kazanıyorsa oradan pay alacak zarar ederse benim para gidecek dolayısıyla bizim Türkiye’de katılım bankaları olarak hayata geçiremediğimiz alan ortaklık sistemi ortaklık sistemini kaynak oluştururken var vatandaştan kısa süreli topladığın sermaye ile anca işletme sermayesi anca murabaha yapılabilir bu reel hayatla çakışan bir şey bu yüzden benim katılım bankasını tenkit edecek bir şeyim yok.

Danışma komitesi üyesi K9 selem<sup>29</sup>, müşareke gibi ürünlerin reel hayatta yer almayışını şu şekilde açıklamıştır:

Selem, istisna<sup>30</sup>, müşareke gibi ürünler güvenin çok olduğu ortamlarda uygulanabilir. Şu anki piyasada şahsi olarak güven ortamının çok iyi olduğunu söylemek zor. Burada katılım bankaları niye uygulamıyor? Uygulamak istemiyor değil. Uygulanabilecek ortam çok yok. Birincisi toplumdaki aktörlerdeki güven meselesi, her şeyin güvene dayalı bir şey olduğu zaman istismarlar suiistimaller ortaya çıkıyor. Onun için buna girmek istemiyorlar. Belli ölçüde haklılar. İkinci husus buna dair bunu kolaylaştıran mevzuata ihtiyaç var henüz o da yok. Bu noktada TKBB bunu bir

---

<sup>27</sup> Sermaye ortaklığı, her iki tarafın da sermayeye katıldığı ortaklığa müşareke denir

<sup>28</sup> Kâr paylaşımı esasına dayanan emek-sermaye ortaklığı anlamında İslâm hukuku terimi

<sup>29</sup> İleri bir vâdede teslim etmek üzere peşin bedelle satılmasına selem denilir.

<sup>30</sup> İş sahibinin vermeyi kabûl ettiği bir bedel karşılığında, bir “eser” meydana getirme taahhüdünü kapsayan bir sözleşmeyi anlatır.

mevzuat çıkmasına önayak olabilir ama benim bildiğim kadarı kadarıyla mudarebeye yönelik özel bu tarz bir muşareke tarzı ortaklık finansmanına yönelik özel bir mevzuat henüz yok. Çok iyi, çok titiz hazırlanmış mevzuat olursa ve burada bu güvene dayalı risklerde minimize edilebilirse ki edilebileceğini düşünüyorum. Buna dair alternatif çözüm önerileri var. Bugün de geliştirilebilir.

Danışma kurulu üyesi K7 katılım selem, istisna gibi ürünlerin olmayışını şu şekilde açıklamaktadır:

Ahlaklı bir tüccar olmadığı yerde ahlaklı bir bankacılık beklemek yahut da kendisini daha doğrusu şöyle ifade edeyim yanlış olmasın tüccarın ahlaklı olmadığı bir toplumda bankanın kendisini garantiye alacak birtakım uygulamalarına şunları yapıyor demek şu ürünler neden mevcut değil demek doğru değil.

Katılımcılarla (K1, K2, K3, K4, K5) yapılan mülakatta çalıştıkları bankalarda ürün geliştirme kararı alırken hangi üç kriterle öncelik verildiğini önceliklerine göre sıralandırarak cevaplandırmaları istenmiştir. Tablo 17’de bankalarda ürün geliştirme kararı alınırken hangi kriterlere öncelik verildi gösterilmektedir.

**Tablo 17:** Yeni Ürün Geliştirme İçin Kullanılan Kriterler

Faktörler	Bankalar		
	1. Öncelikli Kriter	2. Öncelikli Kriter	3. Öncelikli Kriter
Finansal faktörler	2	2	1
Piyasa faktörleri	-	-	3
Kurumsal strateji	-	1	1
Kaynak yeterliliği		1	1
İslami kurallar	4	2	-

Tablo 17’de bakıldığında ürünleri tanımlamak için kullanılan birinci öncelikli kriter İslami kurallara uyumdur. Her bankanın, ürün geliştirirken birinci önceliklerinin İslami değerlere uyum olmadığı da tablodan görülmektedir. Tablo 17’ye göre, iki bankanın ürün geliştirme için ilk kriteri finansal faktörlerdir.



E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6 ile yapılan derinlemesine mülakatta ürün geliştirme için öncelikli kriterleri açıklarken şöyle bir ifade kullanmaktadır:

Mevzuat ve katılım bankacılığı uyumu konusu bizim için öncelik olmuştur. Bu konu sonrasında finansaldan ziyade yeni bir banka olmamız dolayısı ile bankanın yaygınlığını arttırma önemsendir.

Derinlemesine yapılan mülakatlarda elde edilen bulgulara göre katılımcılar bankaların her ne kadar birinci önceliklerinin ağırlıklı olarak İslami kurallara uyulması olarak belirlemiş olsalar da bazı durumlarda bundan taviz verildiğini belirtmektedirler. W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, bu durumu şöyle örneklendirmektedir:

Kriz dönemi katılım bankalarına yaramıyor ürün geliştirme anlamında mutlaka farklı ürünler çıkarmak zorundasın bu da ürün geliştirme sürecinde İslami hassasiyeti azaltıyor.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2, derinlemesine mülakatta şöyle bir açıklama yapmaktadır:

Banka genel olarak ticari bir işletme ürün geliştirirken çok fazla ticari kaygı içerisine giriyor bu da ürüne dair bazı durumlarda taviz verilmesine sebep olabiliyor.

İkinci sırada yer alan faktör, beklenen gelir, maliyetler ve ürünün kar ve zarar projeksiyonlarına ilişkin finansal kaygılardır. Rekabet ve müşteri ihtiyaçları gibi piyasa faktörleri bankaların öncelik sıralarında üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 16 ve 17'deki sonuçlar, İslami bankaların ürün geliştirme ile ilgili bazı perspektifleri ortaya koymaktadır. Birincisi, Türkiye'deki katılım bankaların çoğu ürün fikirlerini diğer bankaların (hem İslami hem de konvansiyonel) ürünlerinden geldiğini söylemektedir. Şirket içi araştırma yeni ürün fikri için çok küçük bir rol oynamaktadır. İkincisi İslami bankaların her daim İslami hassasiyetlere uygun hareket etmesi beklense de ticari kaygı ile bu hassasiyetlerinden taviz verdiği durumlar ortaya çıkabilmektedir.

### 3.2.1.5. Ürün Geliştirmedeki Temel Kısıtlar

Yapılan mülakatlarda katılımcılardan, katılım bankalarının ürün geliştirme sürecinde karşılaştıkları temel engelleri ve riskleri belirlemeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler belli başlıklar altında sınıflandırılarak Tablo 18<sup>31</sup> ve Tablo 19<sup>32</sup> oluşturulmuştur.

Katılımcılar tarafından belirtilen engel ve riskler genel olarak iç kaynaklı faktörler ve dış kaynaklı faktörler olarak sınıflandırılmıştır. İç kaynaklı faktörlerin ortaya çıkardığı engeller ve riskler strateji, yapı, kaynaklar ve süreç ile ilişkili iken dış kaynaklı faktörlerin ortaya çıkardığı engel ve riskler kurumsal çevre ve piyasa koşulları ile ilişkili olmaktadır.

#### 3.2.1.5.1. İç Engeller ve Riskler

Tablo 18: İç Faktörlerden Kaynaklanan Engeller ve Riskler

İç Faktörler	Engeller	Riskler
Strateji	-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik risk</li><li>• İtibari risk</li></ul>
Yapı ve kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel sorunlar</li><li>• Kaynak yeterliliği</li><li>• Çalışan bilgi ve deneyimi</li><li>• Uygun satış personel yeterliliği</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Danışma Komitesi</li></ul>
Süreç	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün karmaşıklığı</li><li>• İslami uyum ve kısıtlamalar</li><li>• Sistem adaptasyonu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operasyonel risk</li><li>• Uyum riski</li><li>• Teknik/BT risk</li></ul>

<sup>31</sup>Tablo ve tablo içerisindeki sınıflandırma Ahmed (2011, s.153) çalışması baz alınarak hazırlanmıştır.

<sup>32</sup> Tablo ve tablo içerisindeki sınıflandırma Ahmed (2011, s.149) çalışması baz alınarak hazırlanmıştır.

Ürün geliştirmede bankaların karşılaştığı iç kısıtlamalar Tablo 18’de bildirilmektedir. En sık görölen engeller genellikle ürün geliştirme süreci ile ilişkili olduğu düşünölmektedir. Yapı ve kaynakla ilgili konularda birçok engel tespit ederken, herhangi bir stratejik engel belirtilmemiştir. Katılımcılar tarafından tanımlanan risklerin çoğu aynı zamanda ürün geliştirme süreç kategorisine girmektedir. Yapı ve kaynaklarla ilgili danışma komitesine dair bir risk belirtilmiştir. Ürün geliştirmeye ilişkin iç riskler, ürün sistemleri ve ürün özellikleriyle ilgili riskler olarak geniş bir şekilde sınıflandırılmıştır. Ürün geliştirme sistemlerinde karşılaşılan iç faktörlerden kaynaklanan risk ve engeller, strateji, yapı ve kaynaklar, süreçler ile ilgilidir.

### **3.2.1.5.1.1. STRATEJİ**

#### **3.2.1.5.1.1.1. Stratejik Risk**

Stratejik risk, üst düzey yönetim tarafından ürün geliştirme yönergeleri ile ilgili olarak sağlanan herhangi bir stratejik kılavuz olmadığında ortaya çıkar. Stratejik bir çerçeve oluşturma ve kaynak sağlama sorumluluğu, yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu, üst yönetimle birlikte, ekonominin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yenilik ve dinamizm kültürüne sahip bir organizasyon oluşturmakla yükümlüdür. Yapılan araştırmalar ürün geliştirmede başarılı olan kurumların temel ortak yönlerinin, yeni ürün geliştirmeye hevesli üst yönetim desteğine sahip olmaları olduğunu ortaya koymaktadır (Frederics, 2004).

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1, üst yönetimin doğru bir strateji belirlenmemesi durumunda karşılaşılan riski şu şekilde örneklendirmektedir:

Üst yönetimin yaklaşımı çok önemli. Ürün geliştirme için çok nitelikli bir insan kaynağı yapısı oluşturuyorsunuz, çalışanlar çok iyi üniversitelerden mezun, İngilizceleri mükemmel zehir gibiler ama üst yönetim onlara banka içinde bir kariyer yolu çizmezse çalışanları elinde tutamaz. Bu departmanda istenilen verimliliğin sağlanabilmesi için sirkülasyonun az olması gerekiyor, çalışanı elinde tutman gerekiyor.

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4, üst yönetimin ürün geliştirmedeki etkisini şöyle açıklamaktadır:

Şöyle bir gerçek var, hepimizin ortak değeri kimsede buna itiraz edemez; yeni olan her şey güzeldir ve tercih edilir. Dolayısıyla siz yeni bir ürün çıkarmanız demek sektörde öne geçmeniz demek, yönetim ben yeni ürün istemiyorum demez. Sen önüne çorbayı süsler düzgün sunarsan içer.

Ürün geliştirmede üst yönetimin etkisini E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6, şu şekilde açıklamıştır:

Ürün geliştirmede başarılı olunabilmesi için mutlaka ürün geliştirme departmanlarının da üst yönetim tarafından önemsenmesi gerekir. Üst yönetim ne kadar ürün geliştirmeyi destekleyen kararlar alırsa banka o kadar başarılı olur, yeni ürünler piyasaya sürülür.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, üst yönetimin etkisini şöyle ifade etmektedir:

Katılım bankalarının müşteri kitlesi de yönetici kitlesi de biraz daha eskide kalmış, dinamik değiller. Dinamik olmadıkları için katılım bankalarının pazar payının düşük olma sebeplerinden biri de bu üst yönetim inovatif ürün üretelim talebi pek yok.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, üst yönetime dair şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

Risk almanız gerekiyor. Bunun sonunda başarısız olursak, muhtemelen kimse riski üstlenmeyecek üstümüze kalacak, üstlenmeleri gerekiyor ve takdir etmeleri gerekiyor. Ne kadar başarısız bile olsa, ki bir daha çıksın böyle yeni bir ürün fikri diye, üst yönetimin desteklemesi gerekiyor.

Akademisyen K10 üst yönetimin yeni ürün geliştirmeye karşı tutumunu şu şekilde açıklamaktadır:

Katılım bankalarının yöneticilerinin, idarecilerinin katılım bankacılığını yapmaya niyet etmesi gerekiyor. Buna yönelmesi gerekiyor. O istisna dediğimiz, selem dediğimiz mudarebe, muşarake dediğimiz ürünler, finansal işlemler bugün dünyanın her yerinde Amerika'sından İngiltere'sine tüm dünyada uygulanıyor. Dünya bunları uyguluyor. Dolayısıyla yani katılım bankaları çok rahatlıkla yapabilirler ama irade lazım o niyet lazım üst yönetimin inovatif ürün üretme niyeti olması lazım.

BDDK alışanı K14 st yönetimin ürün geliştirme sürecindeki yaklaşımını şu şekilde açıklamaktadır:

Benim perspektifimden katılım bankaları aslında bir rahatlık içerisindedir. Yeterince kendileri kaynak sağlayan müşterileri var ve o kaynağa göre likidite oluşturabiliyorlar. Zaten yöneticiler onun için çok da alternatif ürün geliştirme peşinde değiller çünkü buna ihtiyaçları yok. Onları zorlayacak bir şu anda piyasa yok zaten, çok ciddi anlamda maliyetsiz kaynak toplayabiliyorlar çünkü kendilerine has müşteri profilleri var.

### **3.2.1.5.1.1.2. İtibari Risk**

Belli bilgi düzeyine sahip olan müşterilerin mevcut İslami bankacılık ürünlerini mevduat bankası ürünlerine benzer bulması ve İslami gerçekliğini sorgulaması yine İslami bankacılık açısından itibari bir risk oluşturmaktadır.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı alışanı K2, itibari riskin ürün geliştirme sürecinde etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

Banka bazen piyasa ihtiyacına yönelik bir ürün üretiyor, danışma kurulundan onayını alıyor ama piyasaya sunamıyor. Çünkü müşteri algısından ekiniliyor. İtibari riskini korumak istiyor. Bankanın hitap ettiği belli bir kesim var, İslami hassasiyetleri çok yüksek. Eğer ürünü doğru ifade edip anlatamayacaksa itibari riskle karşılaşmamız çok olası. Böyle durumlarda rakiplerimiz o ürünü piyasaya sürse bile biz piyasaya srmyoruz.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı alışanı K5, katılım bankasında itibari riske dair şahit olduğu durumu şöyle anlatıyor:

300 bin liralık fatura gelmesi gerekirken 100 bin liralık fatura ile 300 bin lira kredi kullanan gördüm, İslamiyet n planda mı? Siz müşteriye böyle açık kapı bıraktığınızda o da gidip diyor ki sizin diğer bankalardan bir farkınız yok, sadece göstermelik diyor. Katılım bankacılığını böyle algılıyor.

TKBB danışma kurulunda yer alan K11, itibari riske dair şöyle bir açıklamada bulunmaktadır:

Toplum bakıyor şimdi, siz müdürlere baskı yaparsanız şu kadar murabaha yapacaksınız diye, müdür daha önce iş yaptığı bölgesindeki az çok parası olan tipleri bilir. Onlara gidiyor diyor ki sen yakında bir mal aldın mı, aldım. Gel bunu diyor şey yapalım murabaha üzerinden almış gösterelim. Şimdi müdür baskı altında. Şimdi o adam yapıyor bunu çünkü bankada o adama çok yardımcı olmuştur. Sonra bu kişide bir şekilde söylüyor yani, bunların hiçbir farkı yok diyor. Şimdi böyle bu yayılıyor ve bu kültür yayıldı işte bu oluşturulmayacak.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, danışma komitesinin kaynaklı ortaya çıkan itibari riske dair şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

İslami açıdan uygun olmayan, yani şu oluyor çok fazla açık söyleyeyim. Bir ürün getiriyorsun danışma komitesinin karşısına, hayır bu caiz değil olmaz diyorlar. Kaldırıyorsun ürünü rafa sonra aynı komite çıkıyor diyor biz bu ürünü yapalım. Sen caiz değil diyordun, caiz oluyor bir anda. Ya işte yukardan istiyorlar ya başka bir şey oluyor. Bugün caiz değil diyorsun yarın caiz diyorsun. Danışma kurulu olması çok güzel bir şey ama danışma kuruluna ben bir şey sorduğum zaman caiz değil diyor, genel müdür yardımcısı sorduğu zaman caiz diyor. Bunlar yaşanabiliyor katılım bankalarında.

TKBB danışma kurulunda yer alan K11, danışma komitelerinin aldığı kararlarda üst yönetimin etkisini şu şekilde açıklamıştır:

(...) ürününe fetva verdiler bir şekilde bankalar. Çünkü neden, genel müdür geliyor işte yalvarıyor, yani çocuk kandırır gibi şeker veriyor ve ağızından fetvayı alıyor. Bankalar gelişsin etsin büyüsinde biz toplumda buna olan güveni sarsıp da diğerlerinden farkı yok diyeceksek o zaman buna gerek yok.

Danışma komitesinde yer alan katılımcılara (K7, K8, K9), danışma komitesinin aldığı kararlarda üst yönetimin herhangi bir etkisi olup olmadığı sorulduğunda katılımcılar durumu şu şekilde açıklamışlardır:

K7: Danışma kurulu organizasyon yapısı içerisinde bağımsız, üst yönetime bağlı değil. Burada verilen kararların uhrevi bir sorumluluğu da söz konusu olduğu için, danışma kurulundaki insanlar kendilerini ancak Allah'a karşı bağlı hissediler. Benim şimdiye kadar gerek kendi tecrübem gerekse başka danışma kurullarında yönetimin istediği, yönetimin talep ettiği bir şeyi danışma kurulu reddettiğinde

yönetim genelde bunu olgunlukla olumlu bir şekilde karşılıyor. Danışma kurulları oldukça bağımsız diye düşünüyorum.

K8: Kesinlikle bağımsızdır. Hiç kesinlikle etki edemezler. Mümkün değil ben başkasını bilemem. Hem kendi adıma söylüyorum hem de içinde bulunduğum danışma kurulları adına söylüyorum. Bugüne kadar yani biz böyle bir karar istiyoruz asla böyle bir şey olamaz. Tamamen bağımsızdır. Ama şöyle oluyor, kararlar çoğunlukla çıkıyor. Üç kişiden iki kişi olumlu veriyorsa bir kişi olumsuzda verse o bazen çıkabiliyor.

K9: Danışma Komitesi bağımsız, biz X katılım bankasında bağımsız çalışıyoruz. Herhangi bir tereddüt yok.

Katılımcı K7, K8, K9 danışma komitesinin aldığı kararlarda tamamen bağımsız olduğunu savunurken katılımcı K10 bağımsız olmadıklarını düşündüğünü şu şekilde açıklamıştır:

Danışma kuruluna göre değişiyor, kişiye göre değişiyor, danışma kurulundaki üyeye göre değişiyor ve de onun bulunduğu kurumun yönetimine, amirine memuruna göre değişiyor. Evet, baskı oldu. Bizim zamanımızda baskı olduğunu ben yaşadım şahidim. Ama zaten ben danışma kurullarının bağımsızlığını kaybettiğini düşündüğüm için ayrıldım ve şu anda da bildiğim kadarıyla danışma kurulları bağımsız falan değil. Yani keşke üst yönetimin emrinde olsalar, daha kötü. Alttaki genel müdür yardımcısı ve idare birim müdürünün maalesef oyuncu haline gelmişler.

TKBB danışma komitesinde yer alan K11 bankaların danışma komiteleri mevcut iken TKKB bünyesinde merkezi danışma komitesinin kurulma sebebini şu şekilde ifade etmiştir:

Her bankanın kendi danışma komitesi, yani herkesin adeta abone olduğu bir hoca var. Fakat bazı bankaların, özellikle fetva alma noktasında çok ısrarcı olmaları ve bazen uygunsuz işleri için fetvayı da bir şekilde elde etmeleri, piyasada katılım bankalarına olan güveni biraz sarstı. Yani fetva mekanizması denetlenmiyordu hiçbir şekilde. Ayrıca yine bazı katılım bankaları haksız rekabete sebep olacak şekilde, (...) bankası gibi, diğer bankaların yapmadığı işlemleri yapmaya başladı. Diğer banka danışma komitelerinin gayri meşru gördüğü işleri yapmaya başladı. Bu da şuna yol açtı. İşte diğer bankalar da kendi danışma komitelerine baskı yapmaya başladı. Bu işte fetva piyasası diyelim, yani böyle bir piyasada var maalesef. Fetva boyutu bu

şekilde denetimsiz bir şekilde yürümeye başladı. Verilen fetvaların denetlenmesi ve standartlaşmanın sağlanması amacıyla merkezi bağımsız bir danışma kurulu kuruldu.

Akademisyen K10 ile yapılan mülakatta merkezi danışma kurulu bankalarda standartlaşmayı sağlamasına karşı bakış açısını şu şekilde ifade etmiştir:

Merkezi danışma kurulu da aynı şekilde etki altında olmak mecburiyeti ile kuruldu. Merkezi danışma komitesinin kuruluşunun dayandığı yönetmelik, yönergeler; sonuç itibarıyla bunların verdiği fetvaları beş altı tane katılım bankası genel müdürünün onayına bağlı, o onaylamadı mı bunların işi zor. X istifa etti, ayrıldı. Müdahalede bulundular. Çünkü kurulurken, kuranlar bunu bu şekilde kurmuştu. Bağımsız olmasını isteyerek kurmadılar.

TKBB danışma komitesinde yer alan K11 ile yapılan mülakatta merkezi danışma komitesinin aldığı kararlarda bağımsız olup olmadığı sorulduğunda durumu şu şekilde açıklamıştır:

Biz BDDK'ya resmen bağlı değiliz, yani biraz sorun orada. BDDK bünyesinde bir danışma kurulu pek hoş görülmemiş anladığım kadarıyla. TKBB bünyesindeyiz ama TKBB'nin içerisinde bağımsız çalışıyoruz. Bizim yönetmelikte şöyle bir şey var, bizim aldığımız kararlar TKBB'nin yönetim kurulunun onayıyla yürürlük kazanıyor. Böyle bir madde var, o maddeye çok takılmıyoruz. Biz onlara sözlü olarak bu madde yazılmış ama biz bağımsız olmazsa çalışmayız diye konuştuk. Yani o madde öylesine yazılmış biz bağımsız çalışıyoruz.

BDDK çalışanı K14, merkezi danışma komitesinin TKBB bünyesinde bağımsız bir yapıda olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Danışma kurulları 2016 hazırladığımız taslağa göre, bu ayrı bir yapı olacaktı ama bu ilk aşama için geçerli değil. Biz dedik ki bir merkezi danışma kuruluna ihtiyacımız var ama şu anda bunu bir kamusal otorite haline getiremiyoruz, bunu gelin birlik üzerinden bir yapı oluşturalım. Başlangıç olarak bu şekilde başlasın, daha sonra bunu farklı bir yere oturtabiliriz. Birinci basamak olarak birlik bünyesinde ama birlik bünyesinde olsa da üyelerinin bağımsızlığı konusunda, belki bakabilirsiniz mevzuata orda gerekli önlemleri aldık. Kimse 5 yıl boyunca oradakileri görevden alamıyor. Bu tarz bağımsızlık önlemlerini almış olduk.



Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2 ile yapılan mülakatta fetva süreçlerinde oluşan riskleri şu şekilde ifade etmiştir:

TKBB'ye bağlı merkezi danışma komitesi bir ürüne dair fetva veriyor ama bankanın danışma komitesi o ürüne fetva vermeyebiliyor danışma komitesi üyesinin riski değerlendirme şekline göre değişiyor. Bu da müşteriler açısından olumsuz bir algı oluşturuyor bir banka bu ürünü piyasaya sürerken diğer banka danışma komitesi fetva vermediği için ürünü piyasaya sunmuyor.

TKBB danışma kurulunda yer alan K11 ile yapılan mülakatta bankaların kendi bünyesinde yer alan danışma komiteleri tarafından alınan kararların, merkezi danışma kurulları tarafından kontrol edildiğini şu şekilde açıklamıştır:

Bizim danışma komitelerinin verdikleri fetvaları da denetleme yetkimiz var. Bankalardan istiyoruz. Mesela bize bu seneki işlemlerle ilgili verdikleri fetvaların, bundan sonra kayıtlarını falan çok güzel tutacaklar. Yani biz bunları kontrol edip çekidüzen verilmesini sağlayacağız.

### **3.2.1.5.1.2. YAPI VE KAYNAKLAR**

Firmanın organizasyonel yapısı ve kaynakların yeterliliği ürün geliştirmedeki hız ve verimliliği belirlemektedir.

#### **3.2.1.5.1.2.1. Örgütsel Sorunlar**

TKBB bünyesinde görev alan K12 ile yapılan mülakatta katılım bankalarının ürün geliştirme sürecinde yaşadıkları örgütsel sorunları şöyle ifade etmektedir:

Bizim organizasyonumuz sürekli büyümüş, yani hala büyüyor. Bu iyi bir şey gibi görünür ama organizasyon yönetimi anlamında organizasyonun iş bölümünün netleştirilmesi anlamında çok sıkıntılı. Bu çok önemli bir şey. Organizasyonun sürekli büyüyor olması katılım bankalarının en büyük handikabı. Sürekli büyüyen bir organizasyonda o örgüt kültürünü tutmanız, korumanız, yaygınlaştırmanız, yedirmeniz ve sindirmeniz çok mümkün değil, çok zor. Her gelen dışarıdan geliyor, ne oluyor orada? Toplama bilgisayar, toplama ekip, toplama futbol takımı gibi. Tamam, Messi'si Ronaldo'su hepsini topladınız bir yere, ama adamlar organize olamıyorlar. Hani bu şu demek değil, katılım bankalarının organize olama gibi bir

sıkıntıları var anlamında söylemiyorum ama sindirmek, özümsemek diye bir kavram var. İçselleştirmenin zayıf olduğunu söylüyorum.

Zaman zaman görüyorsunuz aynı bankanın iki tane departmanı farklı bir mekânda farklı görüşünü dile getirebiliyor. Kendi içinde bütün bir duruş sağlayamadığını gösteriyor. İngilizlerde şey vardır; topu birine atar, onu atacağı yer bellidir. Üç pasla kaleye atacağı bellidir dolaştırılmaz fazla. Hem içerdeki akış bellidir, gidiş yolu bellidir. Bu tecrübe ile, birbirini tanıma ile alakalı. Ekip olarak birbirini tanıma, kabiliyetleri ölçme ve o kültürü, kendine göre o kültürü, sindirmiş olma. Ama bizim organizasyonumuz sürekli büyüdüğü için dışarıdan transferler yeni elemanlar dâhil oluyor. İçerdekiler tam yerine oturmadan onun altına ya da yanına sürekli ekleme yapıyorsunuz, sürekli büyütüyorsunuz. Yönetmek diye bir şey var. Organizasyonu yönetmede sıkıntı doğuyor. Bu da dışarıya zayıflık olarak yansıyor. Hâlbuki bir organizasyon, atıyorum büyüdü ve bu şekilde beş sene kalsa yapı biraz daha kemikleşecek.

### **3.2.1.5.1.2.2. Kaynak Yetersizliği**

Kaynak yetersizliği bankaların ürün geliştirmesinin önünde yer alan temel engellerden biridir. Ürün geliştirme süreci maliyetlidir. Firmanın finansal kaynağı güçlü değilse firma başarısız olma riskini alamaz ve ürün geliştirmede özgün üründen ziyade piyasadaki ürünlerin aynısını ürün yelpazesine eklemeyi tercih edebilir. Mevcut katılım bankalarının finansal kaynak yeterliliğine bakıldığında henüz küçük bir pazar payına sahip oldukları ve finansal olarak güçlü bir yapıları olmadığı Tablo 2’de gösterilmektedir. Beşerî kaynağın yetersizliği ve teknolojik altyapı yetersizliği de ürün geliştirmenin temel engellerindendir.

Danışma komitesi üyesi K8:

Katılım bankaları henüz küçük bir yapı, kaynak olarak istenilen noktaya henüz ulaşamadılar. Katılım bankaları daha yeni bin tane şubeye ulaştılar, o civarda bir şubeleşmeleri var. Türkiye’nin ilçelerinin yüzde 90’ında yoklar, illerin yüzde 10’unda yoklar. Dolayısıyla bir şube olacak, insanlar sana ulaşabilecek, para yatırabilecek, işlem yapabilecek.

İkinci nokta teknolojik imkânlar. Yazılımlar, mobil teknolojileri, internet bankacılığı, onların hızlı kullanımı böyle şeyler. Burada da katılım bankalarının

biraz daha geç kaldıklarını görüyorum. Kredi kartı teknolojisinde geç kalıyorlar, mobil yazılımlarda daha geriden geliyorlar.

Çoğu banka, bilişim sisteminin yeni ürün geliştirme konusundaki başlıca kısıtlamalardan biri olduğunu bildirmektedir. Bilişim sistemlerinin ürüne dair yeterli alt yapısal özellikleri taşımaması ve kısıtlamaları nedeniyle bazen yeni ürün geliştirmede sıkıntılar yaşanmaktadır. Bilişim sistemi ile ilgili konular muhasebe konularını ve yapısal konuları da içermektedir. Bu da bilişim sistemine ayrı bir maliyet yükleyip ürün geliştirmede bir engel oluşturabilmektedir.

E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6, BT kaynak yetersizliğinin oluşturduğu riski şu şekilde açıklamaktadır:

Ürün geliştirmede karşılaşılan temel problemlerden biri kaynak yetersizliği. Ürün çalışılıyor, belli aşamaya geliniyor ama BT kaynak yetersizliğinden ürün bitirilip piyasaya sürülemiyor.

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4, BT'nin ürün geliştirmedeki önemini şöyle ifade etmektedir:

Teknoloji dediğimiz şey, katılım bankalarının BT iş birimlerinin ürün geliştirmeye hızlıca uyum sağlaması, kısa sürede iş çıkarması gerekir. Alışılmışın dışında çalışmalar yürütmesi icap eder. Bu yüzden BT sistemine gerekli yatırımların yapılması gerekir.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, ürün geliştirmede karşılaşılan kaynak yetersizliğinin sonucu şöyle bir örnekle açıklamaktadır:

Kısıtlı bir kaynak ile çalışılıyor. Bu yüzden ürün projelerinin doğru önceliklendirilmesi gerekiyor. Hangi ürün daha öncelikli kararın iyi verilmesi gerekiyor. Bu süreçte tabi ki yanlış kararlarda alınabiliyor.

Danışma komitesinde yer alan K8, katılım bankalarının karşılaştıkları teknoloji tabanlı engelleri şu şekilde açıklamaktadır:

Türkiye'deki bankacılık sisteminin %95'i mevduat bankacılığı, bir teknoloji çıktığında o teknoloji %95'e göre bir teknoloji oluyor. Pos cihazı mesela o teknolojiye göre, kart o teknolojiye göre, internet bankacılığı o teknolojiye göre,

mobil bankacılık o teknolojiye göre, yazılımlar ona göre yazılıyor. Sen ister istemez ürününü geliştirirken teknolojinin üzerine ürün geliştirmek zorunda kalıyorsun. %5'i düşünerek yazılım yapamıyorlar ürün geliştiremiyorlar. İster istemez buradaki teknolojiyi alıp, katılım bankasına nasıl adapte edebiliriz diye çalışıyorlar.

### 3.2.1.5.1.2.3. Çalışan Bilgi ve Deneyimi

Bankalar ürün satarak piyasada var olurlar ürün üretilmezse satılacak bir şeyde olmaz bu yüzden ürün geliştirme departmanının varlığı ve beşerî kaynağın yeterliliği ürün geliştirme açısından çok önemlidir. Çalışanların İslami bankacılık alanındaki bilgi düzeyi ve deneyimi ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan temel engellerden biridir.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1, ürün geliştirme sürecinde beşerî kaynağın kritik olduğunu vurgulamış ve ürün geliştirme bünyesinde görev alan çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri şöyle ifade etmiştir:

Ürün geliştirmede insan kaynağı çok önemli. Ürün geliştirme sürecini öğrenmesi en az 1 yıl alıyor. Ürün geliştirme bir proje yönetimidir. Paydaş analizi doğru yapılmadığında, ilgili departmanlar sürece doğru dâhil edilmediğinde ve bu şekilde ürün canlıya çıktığında ilgili departmanın yeni ürüne dair bilgisi olmaması gibi sıkıntılar ortaya çıkabiliyor. Ürün geliştirme departmanı çalışanlarını gerekli proje yönetimi sertifikalarını almış, proje sürecini iyi yönetebilecek kişilerden oluşması çok önemlidir. Ürün geliştirme departmanı çalışanları yeniliğe açık, kendini geliştirebilen, iyi İngilizce bilen kişilerden oluşmalı, dış piyasayı da takip edebilmelidir. Diğer ülkelerde bu iş nasıl yönetiliyor piyasada ne gibi ürünler var analiz edebilmelidir.

İslami finans için gereken insan sermayesinin belli yetkinliklere sahip olması ürün geliştirme açısından önemli bir faktördür. Balkanlı<sup>33</sup> (2019) tarafından yapılan araştırma, katılım bankalarında çalışan personellerin İslami işlemler konusunda bilgi eksikliği bulunduğunu göstermiştir. Kısmen, pek çok personelin konvansiyonel banka

---

<sup>33</sup>Balkanlı'nın 2019 yaptığı çalışma sonuçlarına göre katılımcıların %26,4' ü karar mercide görev alan kişilerin İslami finans kurallarına uygun hareket ettiği görüşüne katılmamıştır. Katılımcıların %16,2' si bağlı oldukları yöneticilerinin İslami kurallara uygun hareket ettiği görüşüne katılmamıştır. Yine elde edilen sonuçlara göre katılım bankası çalışanlarının %20' lik kısmı sektördeki katılım bankalarının gerçekleştirdikleri işlemler konusunda, kâr payı ve faiz arasındaki fark konusunda, yöneticileri konusunda, mevduat bankalarından farkını ortaya koymak ve çalışanına İslami finans eğitimini vermek konusunda yetersiz bulduklarını ortaya çıkarmaktadır.

geçmişlerinin olması ve mevduat bankası zihniyeti ile hareket ediyor olmaları insan kaynağı eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu da göstermektedir ki İslami finans ürünlerini bu ürünlerin özelliklerini ve İslami hususlarını bilmeyen personeller tarafından geliştirilmekte ve müşterilere sunulabilmektedir. Bu da hem ürünün üretim aşamasında hem de lansman aşamasında sıkıntılara sebep olabilmektedir.

E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6, mevduat bankalarından getirilen ve İslami işlemler konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan personelin bankaya etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

İnsan kaynağını mevduat bankalarından alıyorlar, gelen kişi bize çek kırdırma işlemi bizde nasıl oluyor diye soruyor. Katılım bankasında çek kırdırma işlemi yok. Katılım bankacılığı prensiplerine hâkim değil. O zaman ürün geliştirme sürecinde katılım bankası prensiplerinin nasıl etrafından dolandırırız anlayışına geçiyor.

Katılım bankası danışma komitesi üyeleri (K7, K8, K9) ile yapılan görüşmelerde ürün geliştirme departmanında yer alan çalışanların, İslam ekonomisi ve İslam hukuku alanında alt yapıları olması hakkındaki düşüncelerini sorduğumuzda gelen cevaplar şu şekilde olmuştur.

K9: İslami finansın ilkelerini biliyorsa ona göre ürün geliştirecektir. Ama esas itibarıyla geliştirdiği ürüne bir fıkıh danışma kurulundan cevaz noktasında fetva isteyecektir. Fetvayı aldıktan sonra uygulayacaktır. Dolayısıyla burada, yani çok iyi bir birikime sahip olması şart değil, bu alanda ama belli ölçüde de olsa ana hatlarıyla da olsa biliyor olması önemli tabii ki.

K7: İnovatif ürünlerin ortaya konulması için ürün geliştirme departmanlarda çalışanların hem konvansiyonel ürünleri iyi bilmeleri gerekir hem de konvansiyonel ürünler dışında İslam hukukunun, İslam'ın dünya görüşüne uygun yeni ürünler ortaya çıkarabilecek teorik arka plana sahip olması gerekir.

Ürün geliştirmede ürünleri çıkaran insanlar eğer İslam hukukunu bilmiyorlarsa, İslam hukukunun temel ilkelerini, temel kabullerini, temel yasaklarını bilmiyorlarsa o zaman ya aynı model ürünleri modifiye ederler ya da aynısını taklit edip katılım bankalarında uygularlar, çok kritik bir alan. İslam hukuku bilgisi çok şart o bölümde.

K8: Ürün geliştirme departmanı çalışanlarının İslam iktisadı konusunda bilgili olmaları gerekir, gerekmezse zorlanıyorlar. Şöyle oluyor, diğer bankalar ne yapıyor, bankaların kendi içlerinde birtakım ürünleri oluyor, onlarla rekabet edebilmeleri için kendileri de ürün geliştirme adına o ürünleri taklit eder gibi oluyorlar. Hâlbuki İslam hukukunda mahir olsalar birazcık, orda uzmanlar çalıştırsalar daha inovatif ürün üretmeleri mümkündür.

Bağımsız akademisyen K10 ise konuya şöyle bir yorum getirmektedir:

Katılım bankalarının bu tür ürünlerine yön verenlerin büyük kısmı zihniyet olarak, alt yapı olarak, yani niyet burada önemli de niyeti kimsenin sorgulamıyorum ama, kafa yapısı, anlayış, yetişme tarzı, geldiği background olarak faizli genel ekonomi, özelde de faiz finansa birer şeyi, birer yetiştirdiği zihniyet olarak gelmişler bunun için onların ufuklarında bu var.

Merkezi danışma komitesinde yer alan K11 ürün geliştirme sürecinde yer alan çalışanların İslam iktisadını bilmemesinden kaynaklanan sıkıntıları ve bunun için TKBB'nin başlattığı uygulamayı şu şekilde açıklamaktadır:

Katılım bankası çalışanları İslam hukuku, İslam ekonomisi alanında yetersizler. Bankalarda çalışan kişilerde tabii sertifikasyonu çok fazla yoktur. Şimdi işte yavaş yavaş onu yapıyoruz. Katılım bankalarında çalışan kişilerin en azından temel prensipleri biliyor olmaları lazım. Çünkü onlar İslam hukukunun ya da katılım finansın temel ilkelerini bilirlerse kendi iktisadi ve finans ile ilgili bilgi birikimlerini daha iyi yönetebilirler. Ürün geliştirme alanında bu eksiklik bunun giderilmesi lazım.

Genel olarak danışma komitesi üyeleri ürün geliştirme departmanı çalışanları için İslam hukukunu ve İslam iktisadını bilmelerinin süreci olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Merkezi danışma kurulu üyesi bu eksikliğin giderilmesi için TKBB'nin başlattığı uygulamadan bahsetmiştir.

#### **3.2.1.5.1.2.4. Uygun Satış Personeli Yeterliliği**

Beşerî kaynak açısından bir diğer sıkıntı ise bankanın ürünlerinin İslami hususları ve katılım bankacılık prensiplerini bilmeyen personel tarafından müşteriye sunulması

olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yarattığı sıkıntıları akademisyen K10 şu şekilde açıklamaktadır:

Bazen duyuyoruz, katılım bankası çalışanı, bir kişiye yaptığımız aynı şey diyebiliyor. Aynı kapıya çıkıyor olmak ayrı bir şey. Ama yapılan şeyin aynı olup olmaması farklı bir şey. Bir finansçı için bunun hiçbir önemi yok. Benim anladığım kadarıyla finansçı şeye bakıyor, ben banka olarak ne verdim ne aldım ona bakıyor sadece. Neyi nasıl yaptım? Çok da önemli görünmüyor diye zannediyorum. Ama buradaki problem biraz da şu, bu arkadaşlar çalışanların büyük kısmı konvansiyonel finans eğitimi alıyorlar. Konvansiyonel finans eğitimi aldıkları için eğitim itibarıyla onu biliyor, onu yaptığı düşünüyor. İşte bir çalışan bilmediği zaman, çalışan anlatacak bunu müşteriye, anlatamıyor. Aynı kapıya çıkar gibi bir cümle kullandığın anda o zaman müşteri mevduat bankacılığı ile İslami bankacılık arasındaki farkı anlamıyor.

TKBB bünyesinde görev alan K11 ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan engellerden birinin de yetersiz insan kaynağı olduğunu şu şekilde açıklamaktadır:

Eğitim sistemimizin, eğitim modelimizin faiz örgüsüyle kurgulandığını düşünüyorum. İktisat okullarında, maliyede, üniversiteden tutun ortaöğretimde, kurgu bakış açımız hep şey, rasyonel insan modeli, Müslüman insan modeli değil. Müslüman akıllı olmalı diyoruz, Müslüman güzel insan olmalı, rol insan olmalı diyoruz ama altını biz başka türlü dolduruyoruz Batı başka türlü dolduruyor ve dolayısıyla biz batı tipi insan yetiştiriyoruz. Eğitim camiasında en büyük problem o. Bir başka en büyük problem bizim yetişen insan tipi. Batı tipi böyle tuttuğunun kopartan, kopardığı zaman da çok fazla sürece dikkat etmeyen, sonuç odaklı. Halbuki sonuç odaklılık değil, Müslüman süreç odaklıdır.

Çalışanlara dair diğer bir sorunda risk almaktan kaçmaları ve bu yüzden yeni ürün geliştirme sürecinde aktif olmak istemeyişleridir. W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, çalışanların risk almak istemeyişini şu şekilde örneklendirmektedir:

Bankaya gelip şunu yapacağım bunu yapacağım diye motive olan bir adam, bir yıl sonra kendi konfor alanını yaratıyor, masanın başında oturuyor, sadece telefon çalarsa bakıyor. İçerdeki kalitesizlik çok daha büyük bir risktir.

### 3.2.1.5.1.3. SÜREÇ

#### 3.2.1.5.1.3.1. İslami Uyum ve Kısıtlamalar

TKBB danışma komitesi üyesi İslami uyuma dikkat edilmeden kullanılan ürünlere dair şöyle örnekler sunmaktadır:

Murabaha işte başlangıçta mesela daha uygun şartlarda yapıyorlardı, şimdi belki özüne daha aykırı şekilde yapıyorlar. Bir de teverruk çıktı. Teverruk çok yapıyorlar. Tabii biz bunu biraz yasaklar gibi olduk. Yani onlara süre tanıdık. Teverruk bankalar arasında çok yapılıyor. Kendilerine para ihtiyacı varsa teverrukla başka bir bankadan alıyorlar, bu banka bazen faizli bankada olabiliyor. Konvansiyonel bankanın paraya ihtiyacı varsa katılım bankasının elinde de fazla varsa, ki katılım bankalarının elinde genelde fazla fon olur çünkü kullanamıyorlar, teverruk yapabiliyorlar, yani banka hazinesi yapıyor.

TKBB çalışanı K12 katılım bankalarının konvansiyonel bankalara göre daha kısıtlı olduklarını ve bunun sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır:

Belki de hiçbir zaman mevduat bankaları kadar çeşitli olamayacağız mevduat bankalar kadar çeşitli ürün geliştiremeyeceğiz belki çünkü onlar da bir serbestlik var para olsun da nasıl olursa olsun gibi böyle bir anlayış var ama sizin İslami değerleriniz var. En basitinden haram malları yatırım yapamazsınız silah, domuz etini içkiye yani bunun aracılığını yapamazsınız faize aracılık edemezsiniz gibi sınırlarınız var.

Bu sınırı azaltmak, köreltmek midir bence değildir çünkü mubah<sup>34</sup> alan yani sınırlı alan var ama mubah alan daha geniş. Bunu biliyoruz yani Allah'ın rızıkı geniş biz orayı arayıp bulmakla mükellefiz yani tamam bulduk bir şey onu yapıyoruz. Ama bu yaptığımız işi geliştirme noktasında azmimizin ve bir çabamızın olması gerekiyor.

Katılım bankası danışma komitesi üyesi K9:

Ben İslam hukukunun yani fikhin daha az kısıtlayacağını düşünüyorum. Daha az sınırlayacağını düşünüyorum. Fıkıh Çok geniş bir alan tanıyor insanlara ama bunu iyi okumak, iyi değerlendirmek gerekiyor. Bu henüz daha yeterince değerlendirmiş değil diye zannediyorum. Ama tabii burada mevcut mevzuata da topu atmamak

---

<sup>34</sup>Mubah: Sakıncasız, güvenilir, tehlikesiz



lazım. Ama hem mevcut mevzuat sınırını hem mevzuatı değiştirme imkânı var mevzuat dediğimiz Şey değişmez bir Şey değil mutlak bir yasa değil.

### **3.2.1.5.1.3.2. Ürün Karmaşıklığı**

TKBB alışanı K12:

Faizin ne olduğuyla ilgili tıkanmalar var, faizin ne yani faiz meselesinin tanımında bir eksiklik var. Faizin tanımında net bir duruş olmaması en büyük etken. Faizin tanımı ilmi anlamda net bir Şekilde yapılırsa tamam biliyoruz faizin ne olduğunu ama piyasanın konuşması gereken bir konu faizin tanımının ve özelliklerin tek tek sayılmasında derinlik ve mutabakat. Yani toplumsal mutabakat, insanların mutabakatı, farklı görüşlerin mutabakatı icma dediğimiz hadiseler.

Yani bunlar bize, hocaların bize getirdiği zaman farklı mezheplerin, farklı faiz tanımlardan bahsediliyor. Dolayısıyla faizin de farklı meslek tanımlarının o ivmeyi engelledim düşünüyorum. Bunun belki çalışılması lazım.

### **3.2.1.5.1.3.3. Sistem Adaptasyonu**

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı alışanı K4:

Sektör dijitalleşmeye gidiyor ve buna ayak uydurmak için ürün geliştirme sürecinin hızlı olması gerekiyor ama devlet kurumlarının hantallaşmış yapısı bu ürün geliştirme sürecini olumsuz etkiliyor.

### **3.2.1.5.1.3.4. Ürün Geliştirme Sürecinin Uzunluğu**

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı alışanı K1:

Banka kurumsal bir yapı olduğu için süreçler uzayabiliyor danışma komitesi ayda bir kez toplanıyor o görüşmeyi kaçırdığında bir ay daha beklemek zorunda kalıyorsun bir sonraki ay gidiyorsun incelenmesi gerekiyor Şunları kontrol edin diyor bir ay daha erteleniyor bazen bu süreçler aylar alabiliyor.

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı alışanı K3:

Ürün geliştirme çok uzun bir süreç ve bu sürecin iyi yönetilmesi gerekiyor doğru planlama yapılmazsa sürecin adımları doğru bir Şekilde takip edilmezse bu ürün geliştirme süreci çok daha uzayabiliyor ve siz piyasaya sürmeden rakiplerinizi bunu

piyasaya sürmüş olabiliyor ya da mevcut müşterileriniz bu ihtiyacı karşılayabilmek için rakiplere gidebiliyor.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5:

İnovatif ürün üretmiyoruz hem yeterli kaynağımız yok hem de sıfırdan bir ürün geliştirme çok uzun bir süreç maliyetleri yüksek katılım bankaları yetersiz kaynağını piyasada tutunacağı kesin olmayan bir ürüne bağlamak istemiyorlar.

### **3.2.1.5.1.3.5. Reklam ve Satış Kampanyaları**

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, reklam ve satış kampanyası riskini şu şekilde ifade etmektedir:

Katılım bankalarının birçoğunun pazarlama birimi sadece şubelere fiyat vermekten başka bir iş yapmazlar sen ürün verirsın pazarlama biriminin eline bir ay sonra unutulur o ürün aklına bile gelmez zaten ürün için çok fazla bir reklam çalışması yapılmıyor pazarlama departmanı da ürünün üzerine düşmediğinde ürün başarısız oluyor.

Katılım bankası danışma komitesi üyesi K7, katılım bankalarının reklam ve satış kampanyalarına karşı tutumlarını şu şekilde açıklamaktadır:

Kendilerini hedef kitlelerine çok doğru anlatan bildiklerini sanmıyorum bunu da çözebilmiş değilim. Yani bu konuda bir reklama çok sıcak bakmıyorlar kendini tanıttacak. Yani bunu bir yere kadar anlayabiliyorum. Reklamcılık doğası itibariyle ayrı dinamikleri olan bir alan ama mesela değişik vasıtalarla, değişik vesilelerle katılım bankaları aslında kendi kitlelerine ya da potansiyel kitleye kendilerini anlatabilecek bazı olanaklara sahip olmalarına rağmen bunu çok kullanmıyorlar.

### **3.2.1.5.1.3.6. Yüksek Maliyetler**

E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6, ürün geliştirme sürecinde yüksek maliyetlerin yarattığı engelleri şu şekilde ifade etmektedir:

Ürün geliştirme çok yüksek maliyetli bir süreç ve katılım bankaları kısıtlı bir kaynak ile çalışılıyor bu yüzden ürün projelerinin doğru planlanması gerekiyor bütçe planlanması doğru yapılmalı maliyetler yüzünden yarım kalan projeler olabiliyor.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, yüksek maliyetlerin ürün geliştirme sürecine etkilerini şu şekilde ifade etmektedir:

Çok yenilikçi ekipler yok yönetim anlamında bu caiz değildir ile engel olunma çabaları bile oluyor çünkü yeni ürün geliştirirken yeni muhasebeler karşılına çıkacak bu da güçlü yenilikçi bir BT alt yapısını gerektirir. Kaynaklar yetersiz ürün maliyetli olunca çok yenilikçi olunmuyor. Bankalar ürün geliştirmede yüksek maliyete katlanmak istemiyorlar.

#### **3.2.1.5.1.3.7. Operasyonel Risk**

Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4:

Süreçlerde öncelik sıralamasının belirlenmesi ve iyi yönetilmemesi gerekiyor ürün fikir halindeyken danışma komitesi ve mevzuat uyum departmanlarından onay alınmadan ürün geliştiriliyor ve ürün hazır hale geldiğinde danışma komitesi ya da mevzuat uyum bu ürün olmaz diyor ve yapılan çalışma boşa gidiyor.

#### **3.2.1.5.1.3.8. Pazar Riski**

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K3, ürün geliştirme sürecinde karşılaştıkları pazar riskini şu şekilde ifade etmektedir:

Üst yönetimden bazen müşterilerden fikirler geliyor ürün çalışılıp pazara sunuluyor ama istenilen başarı sağlanamıyor sebebi yeterince pazar araştırmasının yapılamamış olması.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1, iyi bir pazar araştırılması yapılmadığında karşılaşılan riski şu şekilde ifade etmiştir:

Pazarın iyi araştırılması lazım iyi analiz edilmeli yoksa müşteri kabul riski ile karşılaşıyor ürünün öldürülmesi lazım.

#### **3.2.1.5.2. Dış Engeller ve Riskler**

Katılımcılar tarafından mülakatlarda belirlenen ürün geliştirmedeki temel dış engeller ve riskler Tablo 19'da gösterilmektedir. Bahsedildiği gibi dışsal engeller ve riskler kurumsal çevre ve piyasa koşullarına göre kategorize edilebilir. Kurumsal çevre ile kastedilen

kanunlar, yasal çevre, düzenleyici ve denetleyici rejimler ve uyumsuzluk durumunda çözüm kurumları gibi alt başlıkları kapsamaktadır.

**Tablo 19:** Dış Faktörlerden Kaynaklanan Engeller ve Riskler

<b>Dış Faktörler</b>	<b>Engeller</b>	<b>Riskler</b>
<b>Yasal Çevre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vergi yapısı</li> <li>● Sermaye yapısı</li> <li>● Muhasebe standartları</li> <li>● Yetersiz mevzuat(BDDK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mevzuata Dair risk</li> <li>● Yasal risk</li> </ul>
<b>Piyasa koşulları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sınırlı piyasa</li> <li>● İslami ve konvansiyonel bankalarla güçlü rekabet</li> <li>● Müşteri bilgisi</li> <li>● Müşteri ihtiyaçlarının tatmini</li> <li>● Müşteri kabulü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Piyasa riski</li> <li>● Ürün kabul riski</li> <li>● Coğrafi risk</li> </ul>

**Kaynak:** Ahmed (2011)

Tablo 19’da katılımcıların mülakatlarından elde edilen bulgular gösterilmektedir. En sık belirtilen engeller piyasa koşulları olup ardından bunu kurumsal çerçeve (düzenleyici rejimler) takip etmektedir. Riskler arasında dış piyasa koşulları da kurumsal çevre üzerinde hâkim durumdadır. Piyasa koşullarına ilişkin risk algısı yüksek olmakla birlikte, mevzuatsal (düzenleyici) ve yasal riskler şeklinde sadece iki kurumsal risk tanımlanmaktadır. Bazı katılım bankaları, belirsizlik ve riskler yaratan uygun yasal çerçevenin eksikliğini tespit etmektedir. İslami bankacılık kanunları yoksa, geliştirilen ürünler mevcut hukuki çerçeveye oturtulmalıdır. İslami bankacılık kanunu olmasa bile, İslami bankacılık uygulamaları ile ilgili diğer kanunlar vardır. İslami bankaların ürünlerinin alınıp satılmasını gerektirdiğinden, diğer yasaların onlar içinde sonuçları vardır.

### **3.2.1.5.2.1. YASAL ÇEVRE**

#### **3.2.1.5.2.1.1. Vergi Yapısı**

TKBB çalışanı K13 katılım bankalarının kurumsal çevrede karşılaştığı risk ve engellerin sebeplerine dair şöyle bir açıklama yapmaktadır:

Katılım bankaları mevcut sisteme eklenmiş, eklenmişiz çünkü adam öbürünü kaldırıp seni koymamış sen bir kenarına tutunmaya çalışıyorsan sistemin esası o. Yani Türkiye’de zorlama bir şey ile bizi finans sistemine seksenli yıllarda monte ettiler adı var kendisinin nasıl olacağı belli olmayan bir sistemdi. O yüzden var olan mevcut düzenlemeler vergi sistemlerinin içerisine dahil olduk yeni yeni taleplerimiz karşılanıyor gerekli düzenlemeler yapılıyor süreç ilerledikçe yapıya dair ihtiyaçlar ortaya çıkıyor.

#### **3.2.1.5.2.1.2. Sermaye Yapısı**

Öz kaynak bazlı veya bankanın varlıkları elinde tutmasını gerektiren ürünler piyasa riskleri nedeniyle daha yüksek sermaye ücreti taşımaktadır. Sermaye pahalı olduğundan, bankalar daha düşük sermaye gereksinimlerine sahip ürünler geliştirme eğilimindedir. Katılım bankalarının güçlü bir sermaye yapısının olmaması ürün geliştirme sürecinde yeni geliştirilecek olan ürüne dair yaklaşım ve tercihlerini etkilemektedir.

BDDK çalışanı K14 sermaye yeterliliğin ve yapısının ürün geliştirme sürecindeki etkisini şu şekilde ifade etmektedir:

Bizim mevzuatımıza göre bir bankanı girebileceği alan sermayesine bağlı ilave sermaye koymazsanız banka büyüyemez normal mevcuttaki aktifi döndürür o yüzden de katılım bankası yöneticisi diyor ki, ben bu kadar sermaye ile zaten bu kadar aktifi oluşturabiliyorum o yüzden çok da alternatif ürünler geliştirip inovasyon yapmak zorunda kendilerini hissetmiyorlar. Zaten sermaye gibi bir sıkıntıları var ki altı bankanın üç tanesi kamu üç tanesi yabancı sermayeli yabancı sermaye bu kadar yüksek bir enflasyon ortamında zaten TL sermaye getirmiyor getirmezde kamu desanız zaten kamunun kaynakları sınırlı durup dururken İslami finans gelişsin diye kamudan ilave kaynak isteyecek değiliz. O yüzden mesele direk katılım bankalarının ürün geliştiremiyor diye atılacak bir mesele değil.

### 3.2.1.5.2.1.3. Muhasebe Standartları

Katılımcıların dış engel ve riskler başlığı altında muhasebe standartlarına dair ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Bağımsız akademisyen K10:

Katılım bankalarının inovatif ürün geliştirememesi sebepleri bir katılım bankacılığı mevzuatı mevcut haliyle tamamen faizli bankacılık mevzuatı üzerine kurulmuş. İkincisi Katılım Bankacılığının işte programı altyazılımı yazılımları muhasebesi teknik yapısı da faizli bankacılıktan veya faizli diğer finansal kurumlardan uyarlanmış durumda bu da ürün geliştirme sürecinde belli başlı sıkıntılara sebep olabiliyor.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2:

Sistemin tamamı muhasebe alt yapısına kadar faizli sistem için oluşturulmuş katılım bankacılığı muhasebe standartları konusunda da sıkıntılar yaşıyor. Mevcut muhasebe sistemleri uymadığı zaman ürünün geliştirilmesinde engellere sebep oluyor.

### 3.2.1.5.2.1.4. Yetersiz Mevzuat

Katılım bankası danışma komitesi üyesi K8, uzun yıllar katılım bankalarının mevzuat açısından yaşadıkları sıkıntıyı şu şekilde ifade etmektedir:

Devlet idaresi suçlu mevzuatı yok niye bunların mevzuatını çıkarmıyorsun sen niye bunlara doğru düzgün kanun çıkartmıyorsun bunları garanti altına almıyorsun TMSF güvencesine iki binli yıllarda kavuşuyorlar o yıllara kadar bunlara garanti vermiyorum batarlarsa batsınlar diye davranmış devlet. Mevzuat yetersiz kalınca eli kolu bağlı kaldı katılım bankalarının yıllarca.

Görüşme sırasında Q katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K4, yasal mevzuat engelleri için şöyle bir açıklamada bulunmuştur:

Katılım bankalarının önündeki en büyük engel ürün sınıflandırması tanımı ürün standartları adına ne dersiniz deyin belli bir kalıba BDDK tarafından sokulmuş ve bu çok zor değişiyor. BDDK'daki kurallar katılım bankasının anayasası, BDDK ürün çeşitliliğine gider tanımlamasını genişletir ve her 2-3 ayda bir katılım bankalarının

ürün geliştirme departmanları ile bir araya gelip çalışmalar yürütmesi durumunda her şey çok daha farklı olur.

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K3 ile yapılan görüşmede kurumsal çevre engellerine dair şöyle bir yorumda bulunmuştur:

Mesela çeyiz konut hesabı var devlet destekli çok rağbet görmedi. Sebebi genel çerçevesi teknolojik imkanlardan yararlanılmadan bankaların üzerine yıkılması, prosedürleri çok fazla devlet kurumları ile banka arasında entegrasyon olmadığından dolayı sıkıntılar yaşanabiliyor. TKBB aktif rol üstlenmiyor bu konuda pasif kalıyor.

Bağımsız akademisyen K10 TKBB'nin üstlenmesi gereken görevleri yerine getiremediğini şu şekilde ifade etmiştir:

TKBB bir birlik aynen diğer tarafta TBB var birlikten beklenen fonksiyon BDDK gibi kamu düzenleme ve denetleme gibi beklenen fonksiyon farklıdır. Birlik ne yapması lazım sektörün gelişmesi için önündeki engelleri kaldırması, daha iyi tanıtılması pazarlanması denetimin alanına girmeyen belli ilkeleri ve standartları benimseyip bunu işte kendi mensuplarına üyelerine bunu mecbur etmesi uygulaması beklenir. Fakat TKBB bugüne kadar beklenen fonksiyonlar %100 ise en fazla %10 nu yapabilmiştir gerisi benim için maalesef başarısızdır.

Merkezi danışma kurulu üyesi K11 ile yapılan mülakatta katılımcı katılım bankalarının ürün geliştirme aşamasında karşılaştıkları mevzuata dair engelleri şu şekilde açıklamıştır:

Mesela bir reeskont kredisi var bunu işte Eximbank (Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş) ihracat ithalat yapan kişilere kullanıyor. Özellikle ihracat yapanlara mesela bu ürünü katılım bankaları da kullanmak istiyorlar. Bunun üzerinde çalışmışlar birkaç kişiyi de bankalar görevlendirmiş. Uzun uzun çalışmışlar bizde üzerinde bayağı çalıştık. Katılım bankaları için yeni bir ürün olacaktı reeskont kredisi biz bunu murabaha formunda biz tasarladık. Ondan sonra Merkez Bankası'nın tabii ki yönetmeliklerinde ufak tefek değişiklikler yaparak murabaha yapabilecek duruma getirmesi gerekiyordu tabi yönetmeliklere takıldık bu durum katılım bankacılığın en büyük sorunu Türkiye'de.

TKBB bünyesinde yer alan K12:

Biz kendi alanımızla ilgili alt düzenlemeler tip sözleşmeler gibi mesleki düzenlemeler yapıyoruz yaptık da hala şu anda yaptığımız tip sözleşmeler çalışmamız devam ediyor onun dışında SPK'dan (Sermaye Piyasası Kurumu) ya da BDDK dan ya da merkez bankasından beklentilerimiz ya da maliye bakanlığının vergi düzenlemeleri ile beklentilerimiz büyük çoğunluğu birikmiş taleplerimiz ihtiyaçlarımız karşılandı neden dolayı karşılandı bir strateji belgesi eylemleri aynı zamanda İstanbul finans merkezi öncelik dönüşüm programı adlı kalkınma bakanlığının eylem planına girdi yüksek planlama kurulundan geçmişti. Yüzde 80, 90 taleplerimiz karşılandı ürün tarafı itibarıyla ağırlıklı bizim ihtiyaçlarımız vergi tarafı ve SPK tarafıydı onlarda çözüldü çok bir şey kalmadı.

BDDK çalışanı K14 katılım bankalarının BDDK tarafında mevzuata dair herhangi bir engelle karşılaşmadıklarını şu şekilde açıklamaktadır:

BDDK'nın şu an mevcut mevzuatında katılım bankacılığı ürün geliştirme süreçlerine dair engel kaldı diyemeyiz varsa da zaten bize karşı bir başvuru bulduklarında çok kısa bir süre içerisinde bunu çözüyoruz. Zaten ürün geliştirme süreçlerine BDDK katılmıyor katılıyorsa belki mevzuat olabilir, SPK mevzuatı veya sigorta mevzuatı olabilir. BDDK katılım bankalarının özelinde şu anda İslami açıdan uygun görülen tüm ürün ve enstrümanlarını kullanabilecekleri şekilde mevzuatını oluşturuldu ve mevzuatta yer almayanlar olabilir diye kurula yetkide aldık. Bir banka gelse dese ki mevzuatta saydığımız yöntemlerden ben başka bir yöntem kullanmak istiyorum derse biz onu bir hafta içerisinde mevzuata uygun hale getirebiliriz. O yüzden biz 2018 yılında kredi işlem yönetmeliğinde çok ciddi bir değişiklik yaptık daha önce çok sınırlı sayıda olan ve konvansiyonel terimlerle oluşturulmuş bir ürün gamı varken katılım bankalarının biz 2018'den sonra bunu dünyadaki tüm uygulamaları kapsayacak şekilde detaylandırdık satım yöntemleri kira yöntemleri ve ortaklık yöntemleri her birini ayrı ayrı alt basamaklarını göstererek mevzuata yazdık. Bunlar dışında bir yöntem varsa kurul bunu belirler dedik kurul bunu genişletebilir diye yetki aldık. Şu an mevcuttaki katılım bankaları hiçbir şekilde uygulayamayacakları bir İslami finans ürünü yok mevzuat tarafında da biz aynı şekilde geliştirme yaptık sadece ortaklık yöntemine göre para toplayabiliyorlardı biz onu 2018 de vekaleti de ekledik. Katılım bankaları ortaklık ile yeterli mevduat toplayamıyorlar şikayetine dair biz vekalet ile de para toplayabilirsiniz dedik biz orada da ciddi değişiklik yaptık



katılım bankalarının uluslararası standartlarda yaptığımız düzenlemelerle katılım bankalarını diğer bankalardan daha avantajlı duruma getirdik ve şu anda baktığınız zaman katılım bankalarının kendi özelliklerine uygun bir mevduat altyapısını oluşturduklarını düşünüyorum. BDDK tarafında ürün geliştirmeye dair bir mevzuat engeli olduğuna ben kesinlikle inanmıyorum.

Türkiye’de katılım bankalarının tabi olduğu bir sürü mevzuat var onlarla ilgili sorun yaşıyor olabilirler merkez bankasının mesela hala büyük eksiklikleri var katılım bankalarını konvansiyonel bankalarla aynı duruma getiremedi. Dünyada bunun hiçbir yerde yapılmadığı gibi bir durumda söz konusu değil Malezya Merkez Bankası hiçbir şekilde bir İslami bankanın ihtiyacını çözümsüz bırakmıyor ama bizim merkez bankasının hala bu konuda eksiklikleri var çözülemiyor. SPK hakeza aynı şekilde hala sermaye piyasası açısından İslami finansı aynı noktaya getiremedi tabi ki bu normal yoğun gündemleri arasında vakit ayıramıyorlar. Sigorta denetleme kurumu da bir daire kurdu orada başında bu işleri bilen anlayan bir kişi var orada da işler çok hızlı çözülüyor. Aslında merkez bankası Naci Ağbal döneminde bir birim kurdu ama daha sonra başkan değişikliğinden sonra o birim faal hala gelemedi bir niyet var ama henüz o adım atılmadı ama merkez bankasının şu ara kaygıları çok farklı katılım bankalarının ihtiyaçları ikinci plana geçti.

### **3.2.1.5.2.1.5. Mevzuata Dair Risk**

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1:

Ürün çalışılırken mevzuata dair durumlara dikkat edilmesi gerekiyor bu kısmıyla mevzuat uyum ilgileniyor ama o departmana ürün doğru anlatılmazsa ürün piyasaya sürüldüğünde merkez bankası denetiminde, teftişlerde, maliye denetiminde fark edildiğine banka ciddi sıkıntılar yaşayabiliyor.

BDDK çalışanı K14 mevzuat dair bankaların yaşayabilecekleri riskler konusunda bilgi alabilmeleri açısından yardımcı olduklarını şu şekilde açıklamaktadır:

Şu anda BDDK’ya hiçbir katılım bankası ulaşma sorunu yaşamıyor orta düzey yöneticisi bile rahatlıkla cepten bize ulaşabiliyor şöyle bir sorumuz var diyor ve bu zaman kadar arayan hiçbir kişinin sorununu çözmediğimizi hatırlamıyorum BDDK olarak artık şunu yapıyoruz katılım bankalarının mevzuat danışmanlığını yapıyoruz normalde katılım bankalarının mevzuat birimleri var onlar aslında buna

çözüm bulmaları gerekirken katılım bankaları direk bizi arıyorlar şöyle bir sorunumuz var ne yapabiliriz diyorlar biz onu en kısa zamanda çözüyoruz.

### **3.2.1.5.2.1.6. Yasal Risk**

Yeni ürünler birçok yargı merciinin düzenleyici otoritelerin onayını almak zorundadır. Her bir üretilen ürün mevzuata ve belli yasal kurallara uygun olmalıdır. Düzenleyici otoriteler ürünün risk özelliklerini, sermaye gereksinimleri, bilanço etkilerini, alınan ücretler vb. konularda incelemektedir. Onay mercileri tarafından onaylanmayan ürünler lanse edilemez. Buradaki onay kısmı ile anlatmak istediğimiz yasal çerçeveye uygun ürünlerin üretilmesidir. Katılım bankasının geliştirdiği ürünler gerekli yasal çerçeveye uymuyorsa bu ürün piyasaya sürülmesi mümkün değildir.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2, konuya şöyle bir örnek sunmuştur:

Teknoloji çok hızlı ilerliyor mevzuat gerisinde kalabiliyor bu yüzden bazı şeyleri aşmak sıkıntı olabilir E-imza diye bir şey var ama henüz yönetmelik çıkmamış bizim müşterilerimiz bunu istiyor bu bir şekilde sağlayamıyoruz ya açıkta kalırsa diye temkinli bir banka olduğumuz için mevzuata kısımlara takılıp vites küçülterek ürün geliştirme yapıyoruz.

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K3:

Bu süreçte sıkıntılı olan bürokratik engeller bürokrasinin hantallaşmış olmasından kaynaklanan ufak tefek engellerdir. Kaynak olarak İt tabanlı planlı giden bir sistem uzun vadeli projeksiyonlar çıkarılıyor ve ona göre bir kaynak planlaması yapılıyor.

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, yasal risk için:

Son iki üç senede bankacılık anlamında çok şey değişti çok katı kurallar var bu kuralların dışında ekstra baskılarda var bankalara karşı o yüzden devletin yaptığı zorunluluklar iyice zorlaştı özellikle ticari tarafta eskiden ne yaparsan yap devlet sana çok karışmıyordu belli başlı kurallar vardı onları da çok rahat aşabiliyordun şimdi o kadar zor ki.

TKBB çalışanı K12:

Merkez bankası faizli modelde çalışıyor faizsiz modelde çalışmıyor maalesef bizim merkez bankamızın tek tip bir yapısı var. Bu çok önemli bir ayrıntı merkez bankası bir işin bir piyasanın fiyatını belirleyen fiyat istikrarını sağlamakla mükellef bir kurumu enflasyonu ona göre denetlemek de gözetmek mükellef olan kurumu böyle ise sizin çok fazla alternatif olmuyor o tarafta.

Sonuçta şu merkez bankanız faizli kurumlarınız ekonomi düzeniniz faizi modelde çalışıyor. Yurt dışı İlişkilerimiz yine faizi modelde çalışıyor ve Türkiye' de yüzde 95 civarında bir konvansiyonel bankacılık var. Onlar da faizli modelde çalışınca. Sizin alanınız daralıyor. Piyasadaki hakimiyetiniz ona göre az, farkındalık buna göre az. Geçmişiniz onlara göre çok geride. Siz ancak seksenlerden sonra ortaya çıkmışsınız. Özel finans kurumları ancak 2000'lerden sonra yani yeni sayılır, öbürlerine göre dolayısıyla bizim bu alanda desteklememiz gerekiyor.

X katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K1:

BDDK'nın katılım bankaları için aldığı kararlar TKBB tarafından bize iletiliyor. Ve doğru iletilmediğinde ve o ürün üretildiğinde sıkıntı olabiliyor.

TKBB çalışanı K13 yasal olarak karşılaştıkları riski şu şekilde ifade etmektedir:

İhracatçıyı merkez bankası destekliyor ne veriyor reeskont kredisi veriyor desteklemek için biz veremiyoruz dedik ki adamlara bizim bankalarımızda bunu yapsınlar bir ürün çalıştık iki sene sürdü danışma kuruluna da götürdük. Merkez bankası ben bunu kabul edemem dedi çünkü bizimki mal alıp satmaya dayanıyor öyle kurmak zorundayız adam diyor ki ben anlamam müşterinin senedini banka ciro etsin versin diyor ben mal alıp satışına giremem kanun buna müsait değil adama dedim ki gerekiyorsa kanunu değiştireceksin bu işi böyle yapacaksın siyasi irade bizden taraf olduğu halde memurlar imkan edemiyoruz süreçler öle çok kolay yürümüyor.

BDDK çalışanı K14, katılım bankalarının BDDK tarafında karşılaşılabileceği yasal risk ve engellere dair şu şekilde açıklama yapmaktadır:

Katılım bankaları ortaklığa dayalı finansman şeklinde gelişmek istiyorlar ama bakın burada da çok yanlış anlaşılabilir bir durum var katılım bir banka bilançosu asgari düzeyde bir ortaklık finansmanı olması gerekiyor ortaklık platformu çok riskli biz

de BDDK olarak bundan çok ta sıcak bakmıyoruz yani murabaha her ne kadar eleştirilse de bir alacak şekli bir borç finansmanı müşterinin ödeyeceği durum riski sadece kredi riski müşterinin kredibilite riski ama ortaklıkta biliyorsunuz çok daha büyük ana paranın geri tahsil edilememesi riski var ama bankalar mevduat toplayan kurumlar ve biz müşteriyi düşünmek zorundayız o yüzden bankanın aktifinin tamamıyla ortaklıktan oluşmasına izin veremeyiz.

BDDK çalışanı K14, katılım bankalarının BDDK tarafında karşılaşılabileceği yasal risk ve engellere dair nasıl çözümler üretildiğini şu şekilde ifade etmektedir:

Katılım bankaları operasyonel olarak murabahayı çok iyi bir şekilde yapamıyorlar. Biz mevzuatta dedik ki sen murabaha yapacaksan bir kere ödemeyi satıcıya yapacaksın, müşteriye yapmayacaksın. Belgeyi muhafaza edeceksin bir alım satım belgesi olacak ticari olduğunu göstermek için. Katılım bankaları bir takım mevzuatsal şartları yerine getiremedikleri için bazı durumlarda örneğin, kamunun yüksek hacimli işlemleri gibi, X firması bir anda 250 milyon liralık finansman istiyor bankadan ve bunun zaten murabahaya konu edilmesi hiç kolay bir şey değil. Burada ne yapıyor banka tevrruka gidiyor ve bu da normal bir kredi işlemi aslında likidite yönetimi ya da yapılandırma değil. Satıcıya ödenmesi de burada çok mümkün değil. X firması diyor ki sen bana parayı vereceksin ben onu kendi ihtiyaçlarım için az az kullanacağım. Burada da ne yapıyor banka yine tevrruka gidiyor tevrruk aslında murabahadaki birtakım şartlar dolayısıyla murabaha tevrruka kayıyor. Özellikle yeni kurulan kamu bankaları bu süreçte çok rol aldıkları için, özellikle kamunun finansman ihtiyaçlarında, onlar murabahayı gerçekleştirilmeden tevrruğa döndüler bir de şöyle bir durum var tarımsal özellikli finansmanlarda örneğin, Y firması müstahsile dayalı çay alımı yapıyor. Ama orada o kadar çok üretici var ki y firması bir anda bin kişiden çay alıyor. Biz burada satıcıya ödeme şartını uygulayamıyoruz. O binlerce kişinin belgesinin alınıp da bankaya aktarılması mümkün değil. İşte bankalar çıkmaza girdiğinde tevrruk yapıyor. Tevrrukta da şu anda biz sadece takip ediyoruz açıkçası şu an talimat veremiyoruz, tevrruk yapmayın diye ama merkez danışma kurulu bu iki durumda da tevrruk yapılamaz diye karar aldı bu durumda da sıkışmış bir durum vardı mevzuatsal açıdan ve ne yaptık satıcıya ödeme koşulu belirli durumlarda uygulanmaz, BDDK kurulu buna karar verecek dedik, müşteriye ödeyebilirsin gibi bir mevzuat maddesi getirdik. Hangi durumlar zaruridir belirleyeceğiz mesela, yüksek tutarlı kamunun alımları gibi

bunlar bugün zaruretten caiz görülecek şeyleri oluşturuyor. Mevzuatta bir sıkıntı oluştu teverruk çok yaygınlaştı biz de bunu çözmüş olduk yönetmeliği değiştirdik.

### **3.2.1.5.2.2. PİYASA KOŞULLARI**

Yasal ve düzenleyici ortam dışında, ürünlerle ilgili bir diğer önemli dış faktör ise piyasa koşullarıdır. Katılım bankaları hem diğer katılım bankaları hem de konvansiyonel diğer bankalardan gelen rekabetle uğraşmak zorundadırlar. İslami bankaların müşterilerinin önemli bir kısmı da mevduat bankacılık hizmetlerini kullandığından, İslami bankalar ürünlerini sadece rekabetçi kılmakla kalmamakta, aynı zamanda mevduat bankalarının kullandıkları ürünlere benzemesine sebep olmaktadır.

#### **3.2.1.5.2.2.1. Sınırlı Piyasa**

TKBB çalışanı K13:

Geçen yine toplandık merkez bankası bünyesinde bizim için bir birim kurun dedik bize ilişkin faizsiz ürünler geliştirmeniz lazım yoksa sizin kaynaklarınızı kullanamıyoruz sizin kaynaklarınız faizli dolayısıyla bizim onları kendi usulümüze göre alabilmemiz lazım o mekanizmayı kuralım dedik adamlar tamam dediler biz size ilişkin bir birim kuralım ama kuralım demekle olmuyor kurman lazım oradaki genel müdürle konuştuk. Genel müdür dedi ki, bir avantaj bekliyorsan bunu sana yapamam. Ben senden avantaj istemiyorum faizli bankaların ulaştığı avantajı bana sağla yeter. Ben eşitlik istiyorum.

#### **3.2.1.5.2.2.2. Rakiplerle Güçlü Rekabet**

W katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K5, derinlemesine mülakatta şöyle bir açıklama yapmıştır:

Banka genel olarak ticari bir işletme ürün geliştirirken çok fazla ticari kaygı içerisine giriyor piyasada çok fazla rakipleri var hem kendi içlerinde hem mevduat bankaları ile rekabet etmek zorunda kalıyorlar. Piyasadaki rakiplerini yakalayabilmek için mevcut rakiplerinin ürünlerini kopyalayabiliyorlar bu da inovatif ürün üretiminin önündeki temel engellerden biridir.

Danışma komitesi üyesi K7:

Finansal piyasalar belki de günümüz dünyasının en acımasız alanları, en acımasız noktaları. Bu da bankaların oturulup serin kanlı düşünmekten engelleyen bir durum. Bu nedenle yeni ürünler çok fazla geliştirilmiyor ama geliştirilmesi gerekir.

Katılım bankalarının karşılaştıkları engellerden birinin de rakiplerle güçlü rekabet olduğunu TKBB çalışanı K13 şu şekilde ifade etmektedir:

Şunu söyleyeyim katılım bankaları faiz almadıkları vermedikleri için mevcut faizli bankalarla rekabette zorlanıyorlar. Mevduat bankaları her türlü parasını faizde değerlendiriyorlar gecelik faize yatırıyor, kâğıda yatırıyor, repoya yatırıyor bizim öyle bir imkanız yok bizim kaybımız daha fazla.

Katılım bankalarının rekabette karşılaştıkları diğer bir sıkıntı ise İslami bankaların danışma komitesinde bulunabilecek danışmanları seçebildikleri için, ülkedeki çeşitli bankaların ürünleri farklı olabilmektedir. Bazı İslami bankaların danışma komitesi, başka bir bankanın danışma komitesi tarafından izin verilmeyen belirli bir ürüne izin verdiklerinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sadece karışıklık ve yasal riskler yaratmakla kalmaz, aynı zamanda oyun alanını eşitsiz hale getirir. Örnek vermek gerekirse bazı katılım bankaları konvansiyonel kredileri İslami ürünlere dönüştürerek kullanırken, bazı bankaların danışma komiteleri bu ürünleri kullanmaya izin vermediğinden dolayı bu bankalar dezavantajlı bir konuma düşebilmektedirler.

TKBB çalışanı K13 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Bir kısım faaliyetler var onlara da cevaz yok orda mesela kuralları zorlayan oyuncu da var. Kuralları zorlayan oyuncu bir kere sektörün bütününe sıkıntı oluşturuyor. Belki kuralları zorlayarak bir avantaj sağlıyor, belki ihtiyaç kredisiydi şu bu her şeye finansman veriyor ama bizim katılım bankalarının da belli sınırları var, prensipleri var, belli faizsizlik prensibi bizim için altın kural biz onu zedelediğimizde sistemin bütününe zedeliyoruz.

Katılım bankası danışma komitesi üyesi K8 bu durumu bünyesinde yer aldığı kurum açısından şu şekilde açıklamaktadır:

(...) katılım bankası kendisi de bir ürünü üretmiş kullanıyor tevrruku hem de milyon dolarlık işlemlerde kullanıyor. Bir projeyi tamamen tevrrukla finanse ediyor ama

aynı katılım bankası piyasa dönüyor (...) katılım bankasına tevrruku yapıyor diye, bunlar hassas değil biz daha hassasız diyerek yaygara koparıyor piyasada, laf yayıyor böyle risklerde var.

Durumu daha açıklayıcı anlatayım (...) ürünü için hocayla görüştük, onay aldık, bankaya ilettik. Aynı sırada ürün diğer katılım bankalarının da danışma kurullarına gitti ve danışma kurulları onlarda da olur verdi. Bunun üzerine yöneticiler taraflara ayrıldılar. Yöneticiler biz bu ürünü nasıl anlatırız, insanlar buna bunlarda faizli banka gibi oldu derlerse dediler. Bana telefon açtılar niye buna fetva veriyorsunuz vermeseydiniz keşke diye hassasiyetle söylüyor ben onlara dedim ki, biz inandığımızı söyleriz bunları kullanmamakta karar sizin ben bir şeyin helal olduğuna inanıyorum sırf vatandaşa anlatırken problem çıkarır diye haram diyemem ister ürünü kullan iste kullanmayın. O gün ki katılım bankalarının hepsinde bu akde icazet verildi ama piyasada bir katılım bankası uyguladı. O banka hassas olmamakla suçlandı ama şu anda yapıyor hepsi.

TKBB danışma kurulu üyesi K11, bu duruma dair şu şekilde bir yorumda bulunmaktadır:

Ayrıca yine bazı katılım bankaları haksız rekabete sebep olacak şekilde yani birçok diğer bankaların yapmadığı işlemleri yapmaya başladı. Diğer banka danışma kurullarının gayri meşru gördüğü işleri yapmaya başladı. Bu da şuna yol açtı, güven ve haksız rekabet sorununa. Özellikle bu iki unsur Türkiye'deki bazı kurumları rahatsız etti. Bu aslında çok geç kalınmış bir şey. Diğer ülkelerde genel merkezi danışma kurulları var bir standart belirleyen, standart üreten, diğer fetva veren kurumları denetleyen böyle merkezi danışma kurumları var. Türkiye bu noktada geç kalmıştı, bu noktada bir adım atıldı.

Normal ürünlerinin standardı bile yok yani herkes kendi kafasına göre yapıyor. Bankalar nasıl yapıldığı belli olmayan tevrruklarla işlem gören bir yapıya doğru kayıyor. Dolayısıyla şu anda Türkiye'deki esas sorun mevcut ürünlerin kullanılması. Biz şu anda mevcut ürünlerin standardını hazırlamak için uğraşyoruz bir denetim mekanizması kurmaya çalışıyoruz.

BDDK çalışanı K14 bu duruma dair alınan son kararı şu şekilde ifade etmektedir:

X bankası dert çözen finansman diye bir ürün geliştirdi ama birlik bünyesindeki danışma kurulu dedi ki bu caiz değildir ben bunu caiz görmüyorum. Katılım bankaları sadece iki durumda bunu zaruretten yapabilirler bunlardan bir tanesi,

bankanın kendi likidite yönetimi ikincisi de kredi yapılandırması takibe düşmüş kredinin yapılandırılması için yapabilirsin. Bunlarda zaruretten caiz bu senenin sonu itibarıyla x katılım bankası dert çözen finansman yapamayacak.

### 3.2.1.5.2.2.3. Müşteri Bilgisi

Katılımcılardan elde edilen bulgulara bakıldığında bankaların, müşterilerin İslami ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayışları bankaların gelişmesi açısından bir engel oluşturduğu belirtilmektedir. Katırcı<sup>35</sup> (2019) tarafından Diyanet işleri çalışanlarına yapılan araştırmada, katılımcıların katılım bankacılığı hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığı için geleneksel bankalara yöneldiğini göstermiştir.

E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6, katılım bankacılığına dair müşteri bilgi düzeyinin bankaya yarattığı riski şu şekilde ifade etmektedir:

Müşteriler katılım bankası ürünlerini iyi tanımıyor tanımadıkları için bu ürünün mevduat bankası ürününden ne farkı var diyor. Müşteriye katılım bankacılığının anlatılması gerekiyor bunun sorumluluğu da TKBB'de bu konuyla ilgili çalışmalar yapmalı zaten kuruluş amacı da bu değil mi?

Danışma komitesi üyeleri ile yapılan görüşmede katılımcılar katılım bankalarının ürün geliştirme sürecinde karşılaştıkları engellerden birinin de katılım bankalarının kendilerini topluma doğru ifade edemediklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir ve bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmişlerdir:

K9: Katılım bankalarının kendilerini çok iyi tanıttıklarını düşünmüyorum. Toplum çok iyi tanımıyor ama tabii bunda hem katılım bankalarının yönetimleri ya da danışma kurulların kadar mevcut çalışanların bile rolü var. Katılım bankacılığı bu toplum tarafından anlaşılmalı olsaydı en az diğer konvansiyonel bankacılık kadar payı olurdu finans sektöründe ama %6 şu anda. Bu ne demek? Toplum bilmiyor tanımıyor.

K7: Katılım bankaları çok iyi bir ürün geliştirirse bile henüz topluma katılım bankacılığı doğru anlatılmadığı için ben sonucun çok fazla değişmeyebileceğini düşünüyorum. Buradaki problemin esas problemin toplumun başta konuştuğumuz

---

<sup>35</sup>Katırcı'nın(2019) yaptığı çalışma sonuçlarına göre katılımcıların %44,57'si katılım bankasının yaptığı işlemler hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Katılım bankacılığının yaptığı işlemler hakkında yeterince bilgi sahibi olduğunu belirten kişiler %11,42'dir.



henüz bu işe anlamamış olmasından ama toplumun bu işe anlatabilmek için alternatif ürünler geliştirmiş olmalı mıyız ben bunun çok da bir zorunluluk olmadığını düşünüyorum.

Banka ürün geliştirme departmanı çalışanları ve danışma komitesi üyelerinin çoğu, katılım bankalarının topluma kendilerini anlatamadıklarını ve bu yüzden hedef kitleye ulaşamadıklarını belirtirken bağımsız akademisyen K10 bu konudaki düşüncelerini şu şekilde dile getirmektedir:

Katılım bankaları kendilerini çok iyi tanıtıyorlar ama sahtekarca. Bugün mesela baktım sabahleyin bir televizyon kanalında katılım bankaları birliğinin bir bilgilendirme spotunu gördüm. Katılım bankacılığı şöyle diye utanmadan yalan söylüyorlar. Ama katılım bankaları kendilerini tanıtamazlar, anlatamazlar. Çıkıp anlatsa vatandaş soracak, peki bunu nasıl yaptınız? Peki bunu nasıl yapıyorsunuz? O zaman hatalarını sahtekarlıklarını anlatmak durumunda kalacaklar. Günahlarını ifşa etmek durumunda kalacaklar. Onun için çıkıp anlatamazlar.

Katılım bankası danışma komitesinde yer alan K8 temel sorunun müşterilerin katılım bankasını bilmemesi olmadığını şu şekilde ifade ediyor:

İnsanlara anlatamıyoruz bu yüzden gelmiyor değiller insanlar hizmete bakıyor, karına bakıyor, mobil ulaşılabilirliğine bakıyor, aradığında karşısında muhatap bulunabilirliğe bakıyor, ucuz maliyete bakıyor, yüksek karına bakıyor, böyle şeyler bakıyor.

TKBB çalışanları K12 ve K13 ise, müşterilerin faiz hassasiyeti olmadığı için katılım bankacılığı anlatılmasından önce faiz hassasiyeti konusunun geldiğini ve mevcut durumu şu şekilde açıklıyorlar:

K12: Faizin ve katılım bankacılığının ne olduğu ile ilgili çalışmalara ihtiyaç var. Devletin orda öğretime besleme yapması lazım. Yeni neslin bu bilinç ile geliyor olması lazım. Bu nesil ya çalışan olacak ya tüketen olacak ya iş yapan olacak farklı bir şey olmayacak felsefesi teorisi eğitim tarafı eksikliği var.

K13: Biz bu işi kurduğumuzda daha çok fikri taraftarımız vardı şimdi gittikçe azalıyor bunun sebebi de şey milletin bir faiz derdi yok. Şimdi mesela, domuz eti yemiyoruz helal et arıyoruz ama faizin yerine helal kazanç peşinde olsak bütün Müslümanların böyle düşündüğünü var say biz piyasanın hâkimi oluruz. Ama

Müslümanların öyle bir derdi yok hakkâktan günümüzde Müslüman iş adamları ticari bankalara çatır çatır faiz veriyorlar, kredi kullanıyorlar buna fetva veren cemaatlerde var darül-harp<sup>36</sup> faiz almak vermek caizdir diyor. Ne diyeceksin buna adam hocasına sordu, beni mi dinler.

Y katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K2, katılım bankacılığına dair farkındalığın az olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

İnsanlar tanımıyor bilmiyorlar. Nihai tüketici anlamında sıkıntı yaşıyoruz. İnsanlar gerçekten İslami kurallara uyuyor mu bu bankalar emin olamıyorlar.

#### **3.2.1.5.2.2.4. Müşteri İhtiyaçlarının Tatmini**

Z katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K3, mevcut katılım bankalarının yeni olması sebebiyle müşteri ihtiyaçlarının tatmini noktasında karşılaşılabilecek riski şu şekilde açıklıyor:

Katılım bankalarının çoğu yeni kurulmuş bankalar onların müşteri davranışlarını inceleyebilecekleri bir verileri olmayabilir. Bu da müşteri taleplerini ve ihtiyaçlarını analiz edebilme noktasında başarılı olamamalarının sebeplerinden biri olabilir.

E katılım bankası ürün geliştirme departmanı çalışanı K6:

Siz üretin de nasıl olsa alıcı çıkar değil yani bir şekilde kolaya kaçmamanız lazım ihtiyaca cevap vermeniz lazım çünkü ihtiyaca siz cevap verdiğiniz anda kıymetli olursunuz müşteri size gelir.

TKBB çalışanı K12, katılım bankalarının müşterinin ihtiyaçlarını karşılama noktasında yetersiz kaldıklarını düşündüğünü şu şekilde ifade ediyor:

Katılım bankaları, piyasadaki yapılan işlerin yeterince ticarete yakın olarak izlemiyor. Bankacılık sektöründe en büyük eksikliği diye düşünüyorum yani piyasaya ne kadar yakınsın, insanların iktisadi ilişkilerine ne kadar yakın duruyoruz? Ortaklığın az yapılmasının arka planında belki bu yakınlık olmayışından, korkudan, garantilikten geliyor. Biraz insan kaynaklarımızın piyasa adamı üzerine yürümesi lazım biraz böyle iktisada kafası çalışan, piyasayı koklayan kişileri işe almak lazım.

---

<sup>36</sup>darül-harp: İslam ülkesinin egemen olmadığı ülkeler

Çalışanlar çok daha fazla sahada olsunlar, daha fazla gezinsinler, öneri taşınsınlar çünkü siz sahada aldığınız ürünleri geliştirebiliyorsunuz, sahadan almadığınız ürünü masa başında geliştiremiyorsunuz.

### **3.2.1.5.2.2.5. Müşteri Kabulü**

Bulgulardan elde edilen diğer bir sonuçta, İslami bankalar pazar araştırması yaparak müşterilerin yeni ürün ihtiyaçlarını bulmaya çalışırken geliştirdikleri ürün çok fazla yenilikçi özelliğe sahipse bu ürün müşteri kabul riski ile karşı karşıya gelebilmektedir. Bunun yanı sıra piyasada mevcut bir ürünün katılım bankası tarafından müşteriye daha yüksek maliyetlerle kullanılması da müşteri kabul riskini ortaya çıkarmaktadır. Katılımcıların müşteri kabul riskine dair verdikleri örnekler aşağıda yer almaktadır.

Katılımcı K10'a göre:

Arz talep meselesi konusu var şimdi bankaların müşterileri normalde yani bankaya gelirken ben ille de katılım bankasına gideyim diye gelen müşterinin oranı çok az. Özellikle bankadan konut talebi noktasında, hani belki parasını yatırmak için ben faize bulaşmayayım diyen oranı biraz daha fazla olabilir. Ama talep az ve bunlar da diğer bankalarda alışkın oldukları şeyi istiyor. Siz burada süreci biraz farklı kanallara yönlendirdiğini zaman, karşısı bunu bilmiyor. Belki pahalı görüyor belki ben bildiğim yolun dışına çıkmayayım düşüncesiyle mevduat bankasını tercih ediyor.

TKBB çalışanı K13'e göre:

Bize para yatıran kara kaşımıza kara gözümüze yatırmıyor ki adam bakıyor fazla mı az mı eğer bizimki azsa faizli bankaya gidiyor Müslüman da gidiyor sen ucuzsun kimisi de diyor ki son zamanlarda duyuyoruz sezinde bir farkınız yok zaten ben gidiyim oraya diyor. Bakıyorsun tüm Türkiye'deki faizli bankalar sistemin yüzde 93'ü biz yüzde 7'si sen zaten benim ihtiyacımı göremiyorsun diyor.

Bir iş adamı vardı, bizim de ortağımızdı gittim ona bizle çalışmıyor niye çalışmıyorsun dedim. Siz pahalısınız dedi benim ihtiyacımı siz çok karşılayamıyorsunuz ben zaten banka sistemi ile çalışıyorum dedi. Ne senle uğraşayım senin etin ne budun ne. Adama dedim ya sen Müslüman bir adamsın sen böyle yaparsan ben nasıl bu memlekette zemin bulacağım, büyüyeceğim geliyeceğim.

TKBB alışanı K12'ye göre:

Türkiye'de Müslümanların maalesef faiz hassasiyeti falanda çok kalmış değil çok az gittikçe de azalıyor bu yani öyle bir problemimizde var. Bize deniyor ki bu işi bytemediniz, geliştirmediniz tamam da bu işe öyle ciddi bir talepte yok. Keşeke talep olsaydı. Ticari bankaların kapısında herhalde Hristiyanlar birikmiyor değil mi? Müslümanlar gidip oradan hizmet alıyorlar, geliyor para yatırıyor, kredi kartı var her türlü ürünü kullanıyor, işe internet sistemleri çok efektif çok hızlı, çok seri, kaliteli hizmet veriyorlar. Tabi o ölçekle de alakalı bankanın gücüyle de alakalı, sermaye yapısı ile de alakalı bu bankalar güçlendikçe, sermaye yapısı büyüdükçe hizmet kalitesi artıyor doğaldır.

#### **3.2.1.5.2.2.6. Piyasa Riski**

TKBB bünyesinde alışan K13 piyasa riskini şu şekilde açıklamaktadır:

Türkiye'de bazı ürünleri hayata geçiremedik açık söylemek lazım niye geçiremedik tabi çeşitli sebepleri var biri enflasyon bu memlekette yüksek uzun vadeli kimse parasını yatırmıyor banka sistemi paraları uzun vadesi bir, bir buçuk ay civarında vatandaştan kısa süreli topladığın sermaye ile anca işletme sermayesi anca murabaha yapılabiliyor bu reel hayatla çakışan bir şey bu yüzden benim katılım bankasını tenkit edecek bir şeyim yok.

Katılım bankalarının riskten kaçındığını K9 şu şekilde ifade etmektedir:

İstisna selam ama ortaklığa dayalı olanlar, mudarebe müşareke türü uygulamalar var az da olsa ama tabi burada birtakım riskleri var. Bankacılık sektörü bu risklerden kaçınıyor. Mevcut yapı bunu gerektiriyor birazda.

#### **3.2.1.5.2.2.7. rn Kabul Riski**

Katılım bankası danışma komitesi yesi K8, geliştirilen ürünlerin karşılaşabileceği riskleri şu şekilde açıklamaktadır:

şu anda katılım bankalarının yapabilecekleri budur bundan iyisi içinde hem mevzuatın hem piyasasının oluşması lazım, ihtiyaç olması lazım ben şimdi kendi

kendime bir ürün ürettim ne güzel olur dedim, piyasada bir karşılığı var mı? Piyasa koşullarını gözetmeden, insanların taleplerini ihtiyaçlarını gözetmeden ürün geliştiremezsin. Ürün iyi analiz edilmeden piyasaya sürülürse, piyasada satılmama riski ile karşılaşabilir.

### **3.2.1.5.2.2.8. Coğrafi Risk**

K11 danışma kurulu TKBB coğrafi risk etkisini şu şekilde örneklendirmektedir:

Körfez tamamen taklit biliyorsunuz. Malezya tamamen taklit yani normal bankaların aynısını yapmaktalar. Şimdi oralarda bu gider ama Türkiye gibi bir ülke de biz için hakikatini özünü araştıran insanların bulunduğu bir yerde, bizim topraklarımızda insanlar ya bu aynısı der.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm iki başlık altında düzenlenmiştir: Sonuç tespitleri ve öneriler. Sonuç tespitleri kısmında tez içerisinde yer alan bölümler kısaca özetlenmekte ve tez hakkında kısa bilgiler yer almaktadır. Öneriler kısmında hem sektöre dair hem de gelecekteki çalışmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

### Sonuçlar

Birinci bölümde yeni ürün geliştirmeye dair temel kavramları açıklanmış ve bankaların yeni ürün geliştirme nedenlerini belirlenmiştir. Bankaların yeni ürün geliştirme sebepleri arasında, artan rekabetin, teknolojinin ilerlemesinin ve müşteri beklentilerinin değişmesinin önemli olduğu bulunmuştur. Yine birinci bölümde bankaların yeni ürün başarısını etkileyen faktörlerin neler olduğu kısaca açıklanmıştır. Ürün geliştirmede strateji, yapı ve süreç kavramları literatür taraması yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde bankalarının ürün geliştirme süreçleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ürün geliştirme sürecinin her bir basamağı sıralamaya uygun bir şekilde belirlenmiştir. Her bir basamağında hangi işlemlerin gerçekleştirildiği detaylandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde katılım bankalarının ürün geliştirme süreçlerinin belirlenmesi ve bu süreçte karşılaşılan risklerin ve engellerin tespitine dair bir araştırmayı içermektedir. Araştırmanın yöntemi ve metodolojisi üçüncü bölümde açıklanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmada yer alacak katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Seçilen katılımcılardan bulgular derinlemesine mülakat yöntemi ile toplanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde tematik kodlama tekniği uygulaması kullanılmıştır.

Sonuç olarak Türkiye'deki katılım bankalarının ürün geliştirme süreç basamakları belirlenmiştir. Bu basamakların hangilerinin Türkiye'de mevcut katılım bankalarında aktif olarak uygulandığı tespit edilmiştir. Ürün geliştirme süreci içerisinde strateji ve planın, yapı ve kaynakların ürün geliştirme süreçlerindeki

rolleri ve önemi tespit edilmiştir. Ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan riskler ve engeller, dış faktör kaynaklı ve iç faktör kaynaklı riskler ve engeller olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu riskler ve engellere dair elde edilen belli başlı sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Katılım bankalarının yeni bir oluşum olması temel bir faktör olsa da katılım bankalarında faizsiz finansa dayalı ürünlerin eksikliğini açıklayacak tek risk ve engel değildir. Mülakat sonuçları aynı zamanda faizsiz finansa dayalı ürünlerin yokluğunu açıklayabilecek bazı stratejik ve örgütsel sorunları da ortaya koymaktadır.

Çalışmaya bakıldığında katılım bankalarında örgütsel düzeyde stratejileri arasında ürün geliştirmenin yer aldığını, ancak ürün geliştirme için özel planları ve bütçe desteği olan ürün geliştirme için ek bütçe edinen bankaların sayısının az olduğu bu da bazı bankalar adına yeni ürünleri desteklemek için stratejik niyetin belirli planlara ve bütçeye aktarılmasının yetersiz olduğunun bir göstergesi olabilir.

Ürün geliştirme sürecinde diğer bir kritik nokta üst yönetimdir. Ürün geliştirme sürecinde üst yönetim yani onay mekanizmasının rolü çok önemlidir. Bunun sebebi ürün geliştirme için kaynağı sağlayan ve gerekli sorumlulukları alarak ürün geliştirmeyi destekleyen ve yönlendiren olmalarıdır. Ürün geliştirmenin tepe yönetimi tarafından belirlenen hedefler, stratejilere ve planlara yansıtılacak bu da işin niteliğini ve piyasaya sunulan ürün türlerini belirleyecektir. Yapılan mülakatlarda üst yönetimin özgün ve yenilikçi ürün geliştirme konusunda çok istekli olmadığı katılımcılar tarafından da vurgulanmıştır. Üst yönetimin bu yaklaşımı ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan temel engellerden biridir.

Bankaların danışma komiteleri ürün geliştirme sürecinde önemli bir yere sahiptir, geliştirilecek olan ürünün İslami açıdan gerekli standartları sağlamasından sorumludurlar. Danışma komitesi üyelerinin sadece İslam hukuku alanında değil aynı zamanda bankacılık ürünlerine ve ürünlerin doğasına hâkim olmaları beklenmektedir.

Danışma komitelerinin eleştiri aldığı nokta ürün geliştirme sürecinde verdikleri fetvaların bağımsız olmayışı üst yönetim baskısı ile bazı durumlarda tavizler verildiği noktasındadır. Bu gibi durumların yaşanıp katılım bankalarının itibari riskle karşılaşmaması için BDDK önderliğinde merkezi bir danışma kurulu oluşturulmuştur.

Katılım bankaları fikir üretme onaylama aşamasında iyi olduklarını belirtse de fikir kaynaklarına bakıldığında ürün fikirlerinin ağırlıklı olarak dış kaynaklardan aldıkları yeni ürün fikrindense piyasadaki ürünü kendilerine uyarladıkları mülakatlardan elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Bu da katılım bankalarının kuruluşlarından bu yana geçen 30, 40 yıllık süreçte konvansiyonel bankaları ve piyasayı esas aldıkları göstermektedir. Fikir kaynakları arasında müşteri tercihi, piyasa araştırması alt sırada yer almaktadır bu da açıkçası katılım bankaları açısından kötü bir itibar oluşmasına sebep olabilmektedir.

İslamiyet'e dayalı ürünler önce hedef pazar segmentini belirleyerek ve ardından ürünün işlevi veya amacını inceleyerek geliştirilir. Bunlar yapıldıktan sonra, uygun bir finansman yöntemi kullanılarak bir ürün geliştirilebilir. İslam'a dayalı ürünlerin geliştirilmesi, mevduat ürünlerin mühendislik kopyalarını gerektiren İslam'a uygun ürünlere kıyasla daha karmaşık ve zorlu görünmektedir. Bundan dolayı birçok İslami banka tarafından benimsenen yaklaşım diğer İslami bankalar tarafından piyasaya sunulan ürünleri geliştirmek ya da kopyalamaktır. Belli risklerden kaçınmak için mevcut ürünler üzerinden ilerleyen katılım bankaları yenilikçi özgün ürünün geliştirilmesinin de önünü kapamaktadır.

Finans kuruluşları tarafından geliştirilen ürünler bir yandan dış kanunlar ve düzenlemeler, diğer yandan iç politikalar, kurallara tabidir. Araştırma sonuçları Katılım bankaların karşılaştıkları ikilemleri ortaya koymuştur. Bu bilgiler aynı zamanda katılım bankalarının İslami kurallara neden tam olarak uyumakta sorun yaşadıklarını da göstermektedir.

Ülkenin düzenleyici kuruluşlarının temel amacı bankaların karşılaşılabileceği riskleri ve ürünleri kontrol ederek finansal istikrarı sağlayabilmektedir. Katılım bankacılığı henüz yeni bir sektör olduğu için riskleri konusunda çok az bilgi mevcuttur otorite katılım bankası ürünlerini onaylama konusunda bu yüzden isteksiz olabilmektedir. İslami finansal ürünler yeterince bilinmediği ve anlaşılmadığı için otorite tarafından kabul görmeyebilir ya da piyasaya sürülmesi gecikebilir ya da piyasaya sürüldüğünde müşteri kabulü konusunda başarısız olabilir.

Düzenleyici rejimin ürünler üzerindeki bir diğer dolaylı etkisi de sermaye yeterliliği gereklilikleridir. Sermaye yeterliliği standartlarına göre, daha riskli ürünler daha yüksek



sermaye masrafları gerektirir. Öz kaynak bazlı veya bankanın varlıkları elinde tutmasını gerektiren ürünler piyasa riskleri nedeniyle daha yüksek sermaye ücreti taşımaktadır. Sermaye pahalı olduğundan, bankalar daha düşük sermaye gereksinimlerine sahip ürünler geliştirme eğilimindedir. Rekabetçi piyasalarda bankalar genellikle düşük sermaye gereksinimi olan ürünleri üretmeyi tercih ederler bunun sebebi de risk primini ve sermaye maliyetlerini ürünün fiyatına ekleyemiyor oluşlarıdır.

Katılım bankacılığın ürünlerinin bankalar tarafından İslami finans ilkelerine uygun bir şekilde kullanılarak kullanılmadığı hiçbir kurum ya da kuruluş tarafından denetlenmiyor olması katılım bankacılığı ürünlerinin İslami şartlara uygunluğu konusunda belirsizliklere sebep olmakta bu da bankalar açısından itibari risk yaratmaktadır.

## Öneriler

- Üst Yönetim

Üst yönetim, Faizsiz finansa dayalı ürünler istiyorsa, çözülmesi gereken önemli sorunlar vardır. İlki ürün geliştirmek için organizasyonel kapasiteleri güçlendirmek, uygun şekilde daha fazla yatırım yaparak kaynakları arttırmaktır. Ürün geliştirme stratejisini ve planlarını düzene sokarak, araştırma ve geliştirmeye daha fazla fon sağlayarak ve ürün geliştirme döngüsünün "Fikir oluşturma" aşamasını güçlendirerek yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi mümkün olacaktır.

- Organizasyon yapısı

Bankaların ürün geliştirme departmanlarının içerisinde işi tamamen bu konuda bilgi üretimine odaklanan, bu alanda çalışmalar yapan birimler mevcut değildir. Ürün geliştirme sürecinde daha başarılı bir yapı sağlanabilmesi için Ar-Ge bölümünün oluşturulması gereklidir. Bu araştırma birimlerinin de meselenin tarihsel ve teorik arka planını dikkate alarak bazı kavramlardan, kurumlardan ve uygulamalardan hareketle bugüne uyarlanabilecek modeller geliştirilmesi, çeşitli ürünler üzerine çalışılması sağlanabilir.

- Danışma kurulları

Yapılan mülakat sonuçları banka içerisinde yer alan danışma komite üyelerinin görevlerini sadece fetva vermek olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Ürün geliştirme açısından danışma komitelerinin araştırma odaklı bir yapıya dönüştürülmesi banka içerisindeki verimliliklerini arttırabilir. Danışma komitesi yapısı içerisinde sadece mevcut sorunlara çözüm bulma odaklı bir yapıdan, yeni alternatif çözümler üretebilecek yeni ürün fikirleri ortaya koyabilecek bir yapıya dönüştürülmesi önerilebilir.

- İnsan Kaynakları

Çalışanların katılım bankacılığı alanındaki bilgi düzeylerinin arttırılması bankaların başarılı olması için önemli olabilir. Özellikle müşteri ile temasta bulunan şube çalışanlarının katılım bankacılığı farkındalığı yüksek kişilerden oluşması önemlidir. Ürün geliştirme departmanı çalışanlarının İslam ekonomisi alanında belli eğitimleri almaları önerilebilir, sertifikasyon programları ile çalışanların belli zorunlu eğitimlere tabi tutulması sağlanabilir.

- Ürün

Katılım bankalarının pazar paylarını arttırabilmek için diğer bankalardan farklılaşma noktasında belki birtakım sektörlere özel ürünler geliştirmesi önerilebilir. Tarıma özel, Tekstile özel cazip ürünler ortaya çıkararak katılım bankacılığına dair farkındalığın arttırılmasını sağlayabilir.

Ürün geliştirme noktasında çalışanların daha çok sahada yer alması ihtiyaçların doğru tespit edilmesi ve doğru ürünlerin piyasaya sürülmesi açısından fayda sağlayabilir. Çalışanların bizzat sektörden kişilerle bir araya gelip ihtiyaçların doğru analiz edilmesi ve bu çalışmalar doğrultusunda yeni ürün fikirlerinin oluşturulması önerilebilir.

- Denetim

Katılım bankaları tarafından geliştirilen ürünler, katılım bankacılığı standartları doğrultusunda bir denetime tabi değildir. Bu da birçok noktada eleştirilere sebep olmaktadır. Geliştirilen ürünlerin müşteriye kullanılması sırasında İslami hassasiyetlerden ödün verilmeden kullanıldığına dair gerekli denetimlerin yapılması bankanın itibarı açısından önemli olabilir. Bu denetim bankanın şeffaflığının sağlanması

açısından bağımsız firmalar tarafından yapılarak sonuçlarının toplumla paylaşılması önerilebilir.

- Sosyal Sorumluluk Projeleri

Katılım bankalarının toplum tarafından daha fazla tercih edilmesini sağlamak için, toplumun katılım bankacılığı konusundaki farkındalığının artırılması ve güvenin oluşturulması gereklidir. Bu bağlamda Katılım bankası ürünlerinin toplum tarafından daha bilinir ve anlaşılır hale gelebilmesi için üniversiteler ile iş birliği yapılabilir ve İslami finansal okuryazarlık alanında daha fazla eğitim programı düzenlenebilir.

- Literatür

Bu çalışmanın sınırlılıkları, gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalar için literatüre katkı sağlayacak yeni bir konu oluşturabilir. Bu çalışmada katılım bankalarının ürün geliştirme süreci ve bu süreçte karşılaştıkları riskler ve engellerin tespitinde, uygulayıcı olarak, banka içerisinde sadece ürün geliştirme departmanı çalışanları ve danışma komitesi üyeleri çalışmada yer almıştır. Üst yönetimin ürün geliştirme sürecinde stratejik bir çerçeve oluşturma, ürün geliştirme kararını alma ve kaynak sağlama gibi sorumlulukları mevcuttur. Bu bağlamda ileride bu alanda yapılacak çalışmalarda üst yönetimin sürece dahil edilmesi önerilebilir. Yine aynı şekilde düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar arasından çalışmaya sadece TKBB ve BDDK dahil edilmiştir. Çalışma içerisine SPK, Merkez bankası vb. kurumların ilgili departman yöneticilerinin de dahil edilmesi önerilebilir. Çalışmada sadece Türkiye'de mevcut katılım bankalarının ürün geliştirme performansları incelenmektedir. Türkiye dışındaki diğer katılım bankalarını da çalışmaya ekleyerek karşılaştırmalı araştırmalara odaklanması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abbas, S. (2017). Financial Innovation and Engineering in Islamic Banks. World Bank-BRSA-PBAT Joint Workshop on Innovative Product Development in Islamic Banks.
- Ahmed, H. (2011). Masqasid al-Shari'a hand Islamic financial products: a framework for assessment. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 3(1), s. 149-160.
- Ahmed, H. (2011). *Product Development in Islamic Banks*. Edinburgh University Press, United Kingdom.
- Adalety, E. J. (2019). Factors Considered By Islamic Banks When Designing Islamic Banking Products / Services. *Case Study of Selected Islamic Banks in Malaysia. IOSR Journal of Business and Management*, 21(4), s. 61-68.
- Akyüz, B. (2007). *Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alban, Ö. (2019). *Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri: Kastamonu Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi.
- Alharbi, A. (2015). Development of the Islamic Banking system. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 3(1), s. 12-25.
- Alegre, J., Lapiedra, R., ve Chiva, R. (2006). A Measurement Scale For Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), s.333-346.
- Alpugan, O., Demir M.H., Oktav, M., ve Üner, N. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Altuğ, N. (2017). İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörleri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), s. 20-28.
- Ananwude, K. O. (2011). *Design And Marketing Of New Financial Products A Case Of Nigerian Banks* (MBA). University Of Lagos.
- Ansoff, H.L. (1965) *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Arbounna, M. B. (2007). The Combination of Contracts in Shariah: A Possible Mechanism for Product Development. *Thunderbird International Business Review*, 49(3), ss.341-369.
- Aris, N. A. (2013). İslamic Banking Products: Regulations, Issues and Challenges. *The Journal of Applied Business Research*, 29(4), ss.1145-1156.

- Aslan, H., ve Yıldız, B. (2019). İç Girişimciliğin Yeni Ürün Geliştirme Üzerindeki Etkisinde Takım Yenilik İkliminin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdare İncelemeler Dergisi*, 12(24), s.73-92.
- Atilla T. (2015). “Bireysel Bankacılıkta Ürün Geliştirme”, Seminer notları, Türkiye Bankalar Birliği İstanbul, 24 – 25 Ocak 2005. s. 13.
- Avlonitis, G. J., Paulina G. P., ve Spiros P. G. (2001). An Empirically-Based Typology Of Product İnnovations For New Financial Services: Success And Failure Scenarios. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, s.324-42.
- Avşar, Ö. (2006). *Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir uygulama*(Yüksek Lisans). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Bagozzi, R.P., Rosa J.A., Celly S. ve Coronel F. (1998). *Marketing Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Balkanlı, C. (2019).*Katılım Bankası Çalışanlarının İslami Hassasiyeti: Marmara Bölgesi Örneği* (Yüksek Lisans). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Baxter, M. (1995). *Product Design: A Practical Guide to Systematic Methods of New Product Development*, Boca Raton, FL: CRS Press.
- Bekoğlu, F., ve Ergen A. (2016). Yeni Ürün Geliştirme ve Lansman Stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), s.923-938.
- Berkowitz, E.N., Kerin, R.A., & Rudelius, W. (1989). *Marketing*. 2nd ed. Homewood, Illinois: Irwin.
- Borden, N. H.(1968). *Acceptance Of New Found Products By Supermarkets*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; First Edition edition, U.S.A.
- Bowers, Michael R. (1986), The new product development process: a suggested model for banks, *Journal of Retail Banking*, 8(1), ss.19–24.
- Bujang Masli, A. L. (2010). *Presentation on Accounting Treatment for Islamic Banking Products*. Kuala Lumpur: Islamic Banking and Finance Institute Malaysia Sdn. Bhd.
- Cemalcılar, İ. (1998). *Pazarlama Kavramlar, Kararlar*. İstanbul Beta Yayınevi, s. 94-128.
- Cengiz, E., Ayyıldız, H., & Kırkbir, F. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İ.İ.B.F.) Dergisi*, Sayı: 24, s.133-147.
- Chang, J. (2017). The Effects of Buyer-Supplier's Collaboration on Knowledge and Product Innovation. *Industrial Marketing Management*, 65, s.129-143.

- Churchill, A., Gilbert, & Peter, J. P. (1994). *Marketing-Creating Value for Customers*. Austen Press., USA.
- Cooper, R. G. (1994). "Perspective: Third Generation New Product Development Process." *The Journal of Product Innovation Management*, 11, s.3-14.
- Cooper, R. G., Christopher J. E., Scott E., Elko J. K., & Chris S. (1994). What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services. *The Journal of Product Innovation Management*, 11, s.281-99.
- Cooper R.(1996). Overhauling the New Product Process. *Industrial Marketing Management*, 25, s.465-482.
- Cooper, R. G. & Scott J. E. (1999). *Product Development For The Service Sector: Lessons From Market Leaders*. New York: Basic Books.
- Crawford, C. M. (1987). *New Products Management*, Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.
- Crawford, M., & Di Benedetto, A. (2008). *New Products Management*. 9.Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications. Inc.
- Çaşın, E.(2012). *Seramik Sektöründe İnovasyon ve Ürün Geliştirme Uygulamaları İçin 'Bilgisayar Destekli Prototipleme' Cihazı Tasarımı*(Yüksek Lisans).Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Seramik Mühendisliği Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çatalca, H. (2010). *Bankacılık Sektöründe Teknolojik Ürün Geliştirmenin Sürdürülebilir Rekabete Etkisi* (Yüksek Lisans).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, E. (2014). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımının Tüketicinin Risk Algısı ve Pazar Odaklılık Algısı Üzerindeki Etkisi* (Doktora).Sakarya Üniversitesi,Sakarya.
- Çevik, N. (1995). *Bankacılıkta Yeni Ürün Geliştirme*(Doktora).İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Para-Banka Bilim Dalı, İstanbul.
- Çopur, T. M. (2014). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Kitleleşme Yaklaşımının Etkisi*(Yüksek Lisans). Marmara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul.
- De Brentani, Ulricke (1986), Do firms need a custom- designed new product screening model?, *Journal of Product Innovation Management*, 3, ss.108–19.
- De Brentani, U. (1991). Success Factors In Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25 (2), ss.33-59.

- De Brentani, U. (1993). The New Product Process in Financial Services: Strategy for Success. *International Journal of Bank Marketing*, 11 (3), ss.15-22.
- Değer, A. (2010). *Yeni Bir Ürün Geliştirmede ve Ürün Tanıtılmasında Uygulanan Stratejiler ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama*(Yüksek Lisans). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dereci, M. (2018). Katılım bankalarında ürün geliştirme süreçleri ve sorunları: Kuveyt Türk örneği. Uluslararası İslam Ekonomisi, Finans ve Etik Kongresi Tam Metin Bildiriler Kitabı, İstanbul, ss. 1-19.
- Dinc, Y. (2020), Product development in Islamic finance and banking in secular economies, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(9), 1665-1676.
- Dinç, Y. (2016). Katılım Bankalarında Danışma Kurullarının Kurumsal Yönetim Unsuru Olarak Değerlendirilmesi. *İslam Ekonomisi ve Finansı Dergisi*, 2, ss.83-103.
- DoD. (2001). System Engineering Fundamentals, Supplementary Text, Systems Management College.
- Doğan, H. (2008). *Pazarlama Anlayışında Yeni Ürün Geliştirme ve Bolu İlinde Ekmek ile İlgili Bir Uygulama* (Yüksek Lisans). Abant İzzet Baysal Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bolu.
- Dolan, R.(2002). Marketing Strategy (2.bs). HBR Pupliching, Boston.
- Drew, S. A. W.(1995). Strategic Benchmarking: İnnovation Pratices in Financial İnstitutions, *International Journal of Bank Marketing*, 13, s.4-16.
- Durmaz, Y., & Yardımcıoğlu, M. (2015). Ürün Kararları ve Stratejileri Üzerine Teorik Bir Yaklaşım. *KSÜ İİBF Dergisi*, 5(2), 367-38.
- Ekşi, N. (2017). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde X-Y-Z Kuşaklarının Satın Alma Tercihlerindeki Farklılıkların ve İlişkilerin İncelenmesi: Cep Telefonu Üzerine Uygulama*(Yüksek Lisans). Karadeniz Teknik Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, Trabzon.
- Erkan, Ç. (2013). *Pazarlamada Yeni Ürün Geliştirme ve Çay Sektörü Üzerine Tüketiciye Yönelik Bir Uygulama* (Yüksek Lisans).Karadeniz Teknik Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Trabzon.
- Erdal, H., ve Korucuk, S.(2018). İmalat İşletmelerinde Yeni ürün Geliştirme Kriterleri: Karadeniz Bölgesi Örneği, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 99-112.
- Evans, R. J., ve Berman, B. (1992). Marketing, Macmillan Publishing Company. Fifth Edition. USA.

- Fırat, A., & Ünlü, E. S. (2002). İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri ve Hız Maliyet Performans İlişkisi. *Pazarlama Dünyası*. Yıl 16. Sayı. 06.
- Fong, s., Lo, m., & Ramayah. T. (2014). New Product Development and Performance in the Banking Industry. *Asia-Pacific Journal*, 10(4), 305-321.
- Frederics, E. (2004). Does Senior Management Team Demography Influence New Product Success. *Academy of Marketing Science*, 26,183-194.
- Hall, A. (1995). Bringing New Products To Market, *Journal of Product and Brand Management*, 4(1), s.53.
- Hasanlı, H. (2016). *Yeni Ürün Sunumunun Marka Değerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- Hurşit, E. (2015). <http://erdemhursit.blogspot.com/2015/10/katlm-bankaclgnda-dansma-kurullarnn.html> 20.06.2020
- Garcia, R. (2014). *Creating and Marketing New Products and Services*. CRC Press. Boca Raton, FL.
- Gegez, A.E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Gorchels, L. (1996). *The Product Managers Handbook*. İllions. NTC/Contemporary Publishing, 162.
- Gorchels, L. (2000). *The Product Manager's Handbook, USA*, NTC.
- Gorchels, L. (2003). *Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises and Resources for Improved Product*. Blacklick, OH, USA: Mc Graw-Hill Companies.
- Griffin, A., ve Page, A. (1996). PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496
- Gürkan, G. Ç. (2013). *İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar*. Paradigma Akademi Yayınları.
- Gürsel, H. (1979). *Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- İlhan, A. (2018). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Odaklı Yaklaşım ve Pazar Araştırması: Sakarya İli Mobilya Sektöründe Örnek Bir Uygulama*(Yüksek Lisans). Düzce Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Düzce.
- İslamoğlu, A. H. (2000). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayın.



- İslamoğlu, A. H. (2006). *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- İşcan, H. K. (2019). *Bireysel Müşterilerin Kredi Kartı Kullanımlarında Katılım Bankalarını Tercih Etme Sebepleri*(Yüksek Lisans). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Bankacılık ve Finans bilim Dalı, Bolu.
- Jas, V. (2009). *Innovation and New Product Development by SMEs: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry*, Napier University (Phd Thesis), Edinburgh, UK.
- Jeong, I., Pae J.H., & Zhou D. (2006). Antecedents And Consequences Of The Strategic Orientations In New Product Development: The Case Of Chinese Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35, s. 348- 358.
- Johne, F. A., & P. Harborne. (1985). How Large Commercial Banks Manage Product Innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 3, s.54-71.
- Johnson, B. ve Christensen, L. (2014). Eğitim Araştırmaları: Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar. Eğiten Kitap
- Kahn, K. B. (2006). *New Product Forecasting: An Applied Approach*. M.E. Sharpe, Inc. New York.
- Karakuş, Y. (2017). *Turistik Bölgeler İçin Yeni Ürün Geliştirme Modeli: Nevşehir İli Üzerine Bir Uygulama*(Doktora). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Katılım Bülteni. (2020) Katılım Bülteni/ Ağustos Ayında Yıllık Bazda Pazar. <https://www.katilibulteni.com/katilim-bankalari-agustos-ayinda-yillik-bazda-pazar-payini-artirdi.03.12.2020>
- Katırcı, Y. (2019). *Müşterilerin Banka Tercihlerini Rasyonelleştirme Gereksinimleri Üzerine Bir Araştırma: Diyanet Personeli Örneği*(Yüksek Lisans). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İslam Ekonomisi ve Finansı Anabilim Dalı, Sakarya.
- Kazerouni, A. M., Achiche, S., Hisarciklilar, O., & Thomson V. (2011). Appraisal of New Product Development Success Indicators in the Aerospace Industry. *Journal of Mechanical Design*, 133(10), s. 101-113.
- Kelly, D.ve Storey, C. (2000). “New Service Development: Initiation Strategies.” *International Journal of Service Industry Management* 11 (1), s. 45-62.
- Kılıç, B. ve Kurnaz, A. (2010). “Alternatif Turizm ve Ürün Çeşitliliği Oluşturmada Ekolojik Çiftlikler: Pastoral Vadi Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), s.39-56.
- Kırım, A. (2006). *Alt Pazar İnnovasyon*. Fed Trainig Yayınları. İstanbul.

- Kızılyazı, İ. (2006). *Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Odaklı Yönetim ve Kayseri’de Kanepeler Sektörü Üzerine Bir Araştırma*(Yüksek Lisans). Erciyes Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management-Analysis, Implementation, Planning and Control*, Prentice Hall, 9. Edition, USA.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Prentice-Hall International Editions, New Jersey.
- Kotler, P. (2006).*Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, Çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Optimist Yayınevi, s.74-75.
- Kotler, Philip, GaryA.(2012). *Principles of Marketing. New Jersey: Prentice Hall*.
- KPMG, (2020). Bankacılık, Sektöre Genel Bakış, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2019/12/sectorel-bakis-2020-bankacilik.pdf>, 20.01.2021.
- Larsen, M. (2017). *Creativity in New Product Development* (Master). AALBORG Universtiy.
- Litchfield, R. C., Karakitapoğlu Aygün, Z., Gumusluoglu, L., Carter, M., ve Hirst, G. (2018). When Team Identity Helps Innovation and When It Hurts: Team Identity and Its Relationship to Team and Cross Team Innovative Behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), s.350-366.
- Liua, P-L, Wen-Chin, C. ve Chih-Hung, T. (2005). An Empirical Study on The Correlation Between The Knowledge Management Method and New Product Development Strategy On Product Performance In Taiwan's Industries. *Technovation*, 25, s.637-644.
- Lovelock, C. H. (1984). “*Developing and Implementing New Services.*” in *Developing New Services*. Editedby William R. George andClaudia E. Marshall. Chicago: American Marketing Association.
- Memiş, S. (2007). *Türkiye’de Fındık Üretiminde Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans). Marmara Üniversitesi,İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, İstanbul.
- Mucuk, İ. (2000). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul
- Muda, M. & Jalil, A. (2007). İslamic Finance Product Development: Shariah Analysis. IIUM Institute of Islamic Banking and Finance, International Conference on Islamic Banking and Finance (konferans).
- Müsellim, N. (2002). *Yeni Ürün geliştirme Süreci Başarı ve Başarısızlık Nedenleri* (Yüksek Lisans). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

- Namaz, A. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Yapının Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi ve Kütahya Porselen San Aş.de Uygulama* (Yüksek Lisans). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Seventh Ed. Pearson Education Limited, England.
- Okyay, E. (1975). *Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama* (Doktora). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Onal, Ş. (2009). *The Effect Of Corporate Culture and Process On New Product Development Success and An Application* (Yüksek Lisans). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ötken, G. G. (2012). *Müşteri Teknoloji Yönlülüğün İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Ötleş, S. (2018). Ürün Yaşam Evleri Pazarlama Stratejileri. *Dünya Gıda Dergisi*, 7, s. 91-97.
- Özer, N. (2011). *Yeni Ürün Geliştirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans). Galatasaray Üniversitesi, İstanbul.
- Özkara, E. (2010). *Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi Üzerine: Gaziantep Tekstil Sektöründe Bir Uygulama* (Yüksek Lisans). Gaziantep Üniversitesi.
- Perreault W. D., Cannon J. P., & Mc Carthy, E. J. (2013). *Pazarlamanın Temelleri*. Nobel Yayınları, McGraw-Hill & Irwin.
- Pitta, D. A. (2008). Product Innovation and Management in a Small Enterprise. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), s.416-419.
- Praude, V., & Belcikov, J. (1999). *Marketing* (1. bs). Riga: Vaideloteinc.
- Pringle, L.G., Dalewilson, R., & Brody, E. I. (1982). News: A Decision-Oriented Model for New Product Analysis and Forecasting. *Journal of Marketing Science*, 1(1), s.1-29.
- Qoyum, A. (2018). Maqasid Ash-Shari'ah Framework and the Development of Islamic Finance Products: The Case of Indonesia. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, 12(2), s. 169-188.
- Rainey D. L. (2005). *Product Innovation. Leading Change through Integrated Product Development*. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge, UK. Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York.

- Reinertsen, D. G. (1997). *Managing the Design Factory: A Product Developer's Toolkit*. New York: The Free Press.
- Samsudin, A. R. (2016). Product Innovation of Islamic Financial Institutions. *International Journal of NusantaraIslam*, 4(1), s.29-40.
- Sanders, N. R., & Manrodt, K. B. (1994). Forecasting Practices in Us Corporations: Survey Results, *Interfaces*, 24 (2), s.92–100.
- Sekeran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. fourth Edition, John Wiley&Sons, New York.
- Serdavaa, S. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Ticarileştirme Kararları ve Bireysel Bankacılık Sektöründe Uygulama* (Yüksek Lisans). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sezer, F. (2014). *Gıda Sektöründe Yeni Ürün Markalanması: Farklı Ürünlerin Markalanmasında Karşılaştırmalı Analiz* (Yüksek Lisans). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Shostack, G. Lynn. (1982). "How to Design a Service." *European Journal of Marketing* 16 (1) s. 19-63.
- Shostack, G. Lynn. (1984). "Designing Services that Deliver." *Harvard Business Review* 62 (1), s.133-9.
- Solomon, M.R., & Stuart, E.W. (2002). *Marketing, Real Choices*, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Stols, M. (2015). *Development And Promotion Of The New Banking Product Case: Multi Account* (MBA). MAMK University of Applied Sciences.
- Stone, M.A. (2006). *Fundamentals of Marketing*. New York: Routledge, London.
- Şahin, A. Ü. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, s. 215-220.
- Şimşek, H. Yıldırım, A. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- TBB. (2020). Banka ve Sektör Bilgileri / İstatistik Raporlar/ Aktif Büyüklüklerine Göre Banka Sıralaması. [https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Aktif\\_Buyukluklerine\\_Gore\\_Banka\\_Siralaması/3900](https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistikraporlar/Aktif_Buyukluklerine_Gore_Banka_Siralaması/3900). 01.12.2020
- Turgay, T. (1995). Yeni Ürün Yönetiminde Stratejik Hedefler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, s.43-50.

- Ulrich, K. T., ve Steven D. E. (2008). *Product Development and Design*, New York, McGraw-Hill.
- Uzman, İ. (2002). *Yeni Ürün Geliştirme ve Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş. ' de Bir Uygulama*(Yüksek Lisans). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ülker, D. (2009). *Yeni Ürünlerde Uygulanan Tutundurma Stratejileri ve Bir Uygulama*(Yüksek Lisans).]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalı, İzmir.
- Ünlü, B. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Toz Tatlı Pazarında Bir Uygulama*(Yüksek Lisans). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Watson, W. M. (2005).“Process Ownership”, in Kenneth B. Kahn (ed.), *PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd Edn, Somerset, NJ: John Wiley and Sons.
- Wilmschurst, J. (1988).*The Fundamentals and Practice of Marketing*, Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford.
- Winer R. (2000). *Marketing Management*. Prentice Hall, International Ltd., New Jersey.
- Yazıcı, S. (2015). *Tekafül Sigortacılığında Ürün Geliştirme* (Yüksek Lisans).Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sigortacılık Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Nisan; 9(2), s.107-117.
- Yıldız, A. & Yayla, A. Y.(2017). Ürün Geliştirme Ekip Yapısının Ürün Geliştirme Zamanı Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Yan Sanayinde Bir Saha Araştırması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, S. 1, S.47 - 74.
- Zikmund, W. G. (1996). *Exploring Marketing Research*. Forth Worth, TX, The Dryden Press, Fifth Edition, pp.162-164.
- Zikmund, W.G. ved' Amico, M. (1993). *Marketing, Through the Morphological Approach*. Toronto.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Ad Soyad: Emine Yazıcı</b>	
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
<b>Fakülte</b>	TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
<b>Bölümü</b>	ULUSLARARASI TİCARET
<b>Makale ve Bildiriler</b>	
1. Katılım Bankalarının Yenilikçi Ürün Geliştirme Yeteneği Üzerine Bir Araştırma(Makale)	