

## ING Bank farklı bankacılık anlayışı ve kurum kültürü ile Harvard Business School'da başarı hikayesi oldu

ING Bank Türkiye'nin kurum kültüründen iş yapış şekillerine, bankacılığı geleneksel anlayışın çok ötesinde kabul eden inovatif ürün yaklaşımından daha önceden hiç denenmemiş alternatif dağıtım kanallarına kadar farklı birimlerinde uygulanan dönüşüm programı, ING Bank Türkiye'ye pazarda özgün bir yer kazandırdı.

Gerçekleştirilen dönüşüm, Harvard Business School tarafından vaka çalışması olarak işlendi. Vaka çalışması Harvard Business School'da MBA eğitimi alıp geleceğin küresel iş dünyasının liderleri olmaya hazırlanan öğrencilere ders olarak okutulacak olmasının yanı sıra profesyoneller için de elektronik kitaplıkta satışa sunuldu.

ING Bank'ta 2011 yılında başlatılan dönüşüm programının sonuçlarına dair konuşan ING Bank Genel Müdürü Pınar Abay, ING'nin büyüme stratejisini küçük ölçekli olmayı avantaja çeviren, farklı bir bankacılık modeli geliştirmek olarak özetledi. Abay, "2011 yılında yola çıkarken, adil, kolay ve oyunu değiştiren bir bankacılık vizyonunu benimsedik. Bunu yapabilmek için hem müşterilerimize, hem de çalışanlarımıza bir dizi inovasyon sunduk. Yalın ve analitik odaklı bir yaklaşım benimseyerek, müşterilerimize istedikleri anda, istedikleri yerde ulaşabildikleri kolay, zahmetsiz ve onlara fayda sağlayan ve sektörün gidişatını değiştiren ürünler geliştirdik.

Sektörümüzdeki şube rekabetine girmektense düşük maliyetli bankacılık modelini tercih ettik. Eski köye yeni âdet getirerek geleneksel bankacılık kanallarının dışına çıktık ve Türk bankacılık sektöründe daha önceden hiç denenmemiş şube dışı kanallara yatırım yaptık. Bankacılığı görünmez hale getirdik. İnovasyon olsun diye inovasyon yapmadık. Stratejik önceliğimizi müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için analitik yetkinliklerimizi geliştirmek olarak belirledik. İş zekası ve öngörüselsel analitik ile büyük veriyi anlamlı hale getirip, gerçek müşteri memnuniyetine odaklandık. İnsanların daha iyi finansal kararlar alma konusunda güçlendirecek ürünlere odaklandık. Aynı zamanda bir başarı hikayesi yaratacak tutkuyu tetikleyen kurum kültürünü oluşturduk. Türkiye'nin sürdürülebilir büyümesine değer katacak inovasyon yatırımları ve toplumsal yatırımlar yapmayı sürdüreceğiz" dedi.

### Hedefimiz bankacılık lisansına sahip teknoloji şirketi olmak

Pınar Abay sözlerini şöyle sürdürdü; "Teknolojiyi ana odağımıza aldık. Hem iç süreçlerimizde hem de müşterilerimize sunduğumuz ürün ve hizmetlerde daha hızlı, analitik, yalın ve daha adil fiyatlandırma ile oyunu değiştiren bankacılık yaptık. İleriyi Düşün stratejisi kapsamında ING Grubu da 2015 yılında globalde start-up'lara ve finansal teknoloji şirketlerine yatırım yaptı. İspanya'da Kabbage ile Çin ve Hong Kong'da WeLab ile yaptığı iş birliği sayesinde bir yandan kredi yetkinliklerini geliştiren ING Grubu, diğer yandan ödeme alanında yenilikler gerçekleştiriyor. Aynı zamanda ING, ParaMara ile Türkiye'de geliştirdiğimiz yeni nesil ödeme sistemi altyapısını

kullanarak İspanya ve Hollanda'da bir ödeme uygulaması lanse etti. Avusturya'nın mobil ve dijital bankacılık uygulamalarını da Türkiye'de geliştirerek, ilk faturamızı kestik.

Şu anda hedef Türkiye'de bir finansal teknoloji şirketi ile iş birliği yapmak. Birçok finansal teknoloji şirketi ile iş modelleri test ediyor, bir laboratuvar gibi çalışıyoruz. Bu kapsamda bir de İnovasyon Merkezi kuruyoruz. Dijital atölye olarak konumlandığımız bu merkezle amacımız yeni fikirlere ulaşmak. Bankacılık sektörünün ilk hackathonlarından birini hayata geçirmemiz de aslında teknoloji şirketi olma hedefimizin bir uzantısı.”

### **Yenilikçi ürünlerle sektörde kategori yarattık**

ING'nin başarısını sağlayan temel unsurlardan birinin de yenilikçi ürünler olduğunu ileten Pınar Abay, “Sektör ortalaması yüzde 57 olan 250.000 TL altı bireysel mevduatta bankamızı yüzde 80'e ulaştırarak Türkiye'nin tabana en yaygın mevduat ürünü haline gelen Turuncu Hesap, 5 yılda toplamda yüzde 40 büyüyerek bize 1,3 milyon müşteri kazandırdı. Yüzde 85'i yeni ya da aktive edilmiş müşterilerden oluşan Turuncu Hesap segmentimiz, bireysel TL mevduatta sektör büyümesi yıllık yüzde 10,4 iken bizi yüzde 17,7'lik bir büyümeye taşıdı.

Türkiye'de ilk defa bireysel müşterilere sahip oldukları kredi risk skoruna bağlı olarak kişiye özel kredi faiz oranları sunmaya başladık. Bireylerin sahip oldukları kredi skorlarıyla genel ortalamalardan farklı faiz oranları almasını sağlayan ve Türk bankacılık sektöründe bir ilk olan “Risk Bazlı Kredi” ürünümüz, ortalama kredi tutarında yüzde 16 büyümemizi ve özel fiyat teklifleriyle 124.000'lik satış adedine ve 1,3 milyar TL'lik hacme ulaşmamızı sağladı. Bir yılda 111.000 kişiye 1 milyar TL düşük faizli kredi kullandırdık.

Ticaret yapan firmalara yüzde 100 tahsilat garantisi veren ING Güvence ürünümüzle KOBİ ve Ticari Bankacılık segmentindeki tahsilat metotlarını değiştirdik.

Bir diğer fark yaratan ürünümüz olan ParaMara, bir nevi kendi içimizde barındırdığımız start-up'ımız. ING Grubu'na altyapısını ihraç ettiğimiz ParaMara 79 binin üzerinde aktif kullanıcıya ulaştı. ParaMara sadece ING Bank müşterilerine yönelik bir ürün değil ve kullanıcıların yüzde 6.3'ü ING müşterisi olmayan bir kitle” şeklinde bilgi verdi.

### **Bankacılık mutfağımızı Kahramanmaraş'a taşıdık**

Abay, Operasyon ve Çağrı Merkezi'ni 2013 itibarıyla Kahramanmaraş'a taşıdıklarını ve operasyonlarının yüzde 60'ını buradan gerçekleştirdiklerini iletti. ING Bank'ın Kahramanmaraş'ta toplam 553 çalışan istihdam ettiğini ve bunların yüzde 67'sini kadınların oluşturduğunu belirten Pınar Abay, operasyon merkezindeki yaş ortalamasının ise 26,7 olduğunu ifade etti. Pınar Abay, Kahramanmaraş'ı ING Grubu'na hizmet ihraç edilecek bir üs olarak konumlandırıp aynı zamanda sektöre insan kaynağı yetiştirecek bir bankacılık okulu olarak gördüklerini de belirtti.

## **Bankacılığı banka dışına taşıyan yeni nesil dağıtım kanalı stratejimizle büyüdük**

ING Bank'ın 2011'de başlattığı dönüşüm projesinde en önemli ağırlığı yeni nesil dağıtım kanalları oluşturuyor. Bu strateji kapsamında ING Bank, müşterilerine Mudo, Arçelik, Kamil Koç, PTT, Teknosa, Pegasus ve Migros gibi perakende noktaları, mobil satış gücü ve mobil/online uygulamalar, ParaMara, şubeler ve ATM'ler gibi farklı dağıtım kanallarıyla ulaşıyor.

Stratejik iş ortaklıklarıyla beraber geliştirilen hizmetlerle müşterilerine ihtiyaç duydukları ürünleri, ihtiyaç duydukları anda ve yerde ulaştırdıklarını belirten Abay, hedeflerinin 5.000 temas noktası olduğunu dile getirdi. Pınar Abay ayrıca ING Bank Türkiye'nin klasik şube yapısına oranla son derece daha az maliyetli olan dijital kanallardan yaptığı satışların 2011 yılında toplamın yüzde 2'sini oluşturduğunu, bu oranın 2015 itibarıyla yüzde 31'e kadar yükseldiğini belirtti.

### **5 yıl içinde rakamları 2 katına çıkaracağız**

iş kollarındaki rakamlara da değinen Abay, "Stratejimize paralel olarak, az sayıda şube ile en iyi şube bankacılığını yapacağız. Ana bankacılık uygulamamızı market kasalarındaki hıızdan ilham alarak yeniden yarattık. şube lobi bekleme srelerimiz 16.42 dakikadan 9.59 dakikaya düştü. Gişe işlem srelerimiz satış dhil 5.05 dakikadan 4.03 dakikaya indi.

Diğer yandan şube sayımızı artırmadan müşteri sayılarımızda ciddi bir artış sağladık. 2011 yılında 1.5 milyon olan bireysel müşteri sayımız yüzde 44.3 artarak 2 milyon 233 bine yükseldi. KOBİ müşteri sayımız yüzde 75.3'lk bir büyüme ile 66 bin 500'den 116 bin 500'e yükseldi. Ticari müşteri sayımız ise yüzde 27.6'lk bir artış ile 9 bin 695'ten 12 bin 400'e yükseldi. Kredi ve mevduatta da tüm iş kollarında hızlı ve sürdürülebilir büyüme elde ettik. Son 3 yılda mevduatta yüzde 16'lk kredilerde ise yüzde 24'lk bir büyüme sağladık. Mevduat müşteri sayımız 5 katına ıktı.

Ayrıca Kurumsal Bankacılık 2015'te pek çok kuruma yatırım kredisi, sermaye finansmanı sağlayarak kredilerde 55% büyüdü ve Türk ekonomisine katkıda bulunmaya devam etti. Diğer yandan 2015 yılında toplamda 19 banka sendikasyonuna katılarak Türk bankacılık sektörüne önemli ölçüde destek sağladık. Piyasa yapıcı rolümüzü sürdürürken, Türk şirketleri ve bankalarıyla yapılan hazine ve türev işlemler alanındaki en aktif bankalardan biri olmaya devam ediyoruz. 5 yıl içinde de odaklandığımız tüm alanlarda rakamları 2 katına çıkarmayı istiyoruz" dedi.

Abay ek olarak; ING Grubu'nun 2011 son 4 yılda Türkiye'ye 7.3 milyar Euro'luk sermaye desteği sağladığını da dile getirdi.

### **Yeni nesil bankacılık müşterileri bizimle alışıyor**

Pınar Abay, dijital ve mobil bankacılık ile alternatif dağıtım kanallarına yaptıkları yatırımlarla Tkiye'deki yeni nesil bankacılık müşterilerinin dikkatini çekmeyi başardıklarını kaydetti. Abay, "Aktif müşterilerimizin yüzde 23' 18-35 yaş aralığında. Beklemeyi hiç sevmeyen bu segment, dijital kanallara çok açık. Bu yeni nesil bankacılık müşterileri, karşılarında bankaları değil bankacılık hizmetlerini görmek istiyor" dedi.

## Kurum kültürümüz nedeniyle çalışanlar bizi tercih ediyor

Abay, “Biz bu dönüşümü, farkı yaratan çalışanlarımızla beraber gerçekleştirdik. Bunu sağlamak için insan kaynağımıza pek çok yatırım yaptık. Bu kapsamda, eğitim platformumuzu mobile taşımaktan bankacılıkta takım elbise zorunluluğunu ortadan kaldıran kıyafet yaklaşımımıza, uluslararası çalışma fırsatlarımızdan esnek çalışma modeline kadar pek çok yenilikçi uygulamaya imza attık” dedi.

## Türkiye'nin sürdürülebilir büyümesine toplumsal yatırımlarımızla destek oluyoruz

Türkiye'nin lider tasarruf bankası olmayı hedeflediklerinin altını çizen Pınar Abay, “Toplumsal yatırımlarımızda tasarruf konusunu ön planda tutuyoruz. **Türkiye'nin Tasarruf Eğilimleri Araştırması**'nı 4.5 yıldır sürdürüyoruz. Çocuklarda tasarruf bilincini artırmayı hedefleyen **Turuncu Damla** eğitim programımız ise 2013 Nisan ayından bu yana 7 ilde, 198 okulda, 618 öğretmen ve 23.500'den fazla öğrenciye dokundu. 4 yılda, toplam 2.6 milyon TL'lik toplumsal yatırım gerçekleştirdik” dedi.

### ING Grubu Hakkında

ING Grubu, Bankacılık, Sigorta ve Varlık yönetimi alanlarında faaliyet göstermekte olan dünya çapında bir finansal hizmetler şirkettir. ING Grubu, 40'tan fazla ülkede 52 bin çalışanıyla hizmet vermektedir. Her zaman değişime öncülük eden ING Grubu, tüm dünyada faaliyet gösterdiği ülkelerde üretime, tasarrufa, girişimciliğe, yenilikçiliğe, yaratıcılığa güç katmak hedefini taşımaktadır. Sürdürülebilirliği iş modelinin ana prensibi olarak gören ING Grubu, faaliyet gösterdiği toplumlarda çocukların eğitimi, finansal eğitim ve çevre alanlarında birçok program hayata geçirmektedir. ING Grubu, 2003'ten beri Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) çevre ve sosyal sorumluluk standartları esas alınarak 10 milyon dolar ve üzeri bütün projelerin finansmanında uygulanması kabul edilen Ekvator prensiplerini gönüllü olarak kabul eden 10 uluslararası bankadan birisidir. Bu çerçevede, proje finansmanında, sosyal sorumluluk ve çevre riskini gözetmekte, ilgili standartlar paralelinde hareket etmektedir. Küresel sorumluluk standartlarına uyumu FTSE4Good ve Dow Jones Sustainability Index gibi kurumlarca da tescillenen ING Grubu 2006 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne de imza atmıştır. ING Grubu 2007'den beri faaliyetlerini sıfır karbon ayak izi ile sürdürmektedir.

Türkiye'de yaklaşık 300 şube ile hizmet veren ING Bank'ın bankacılık stratejisi, Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik büyümesine paralel bankacılık yapmaktır. Bu kapsamda, ana odak noktası tasarruf ve katma değerli ihracatın artırılmasıdır. Yeni dönem dijital bankacılığın öncüleri arasında yer alan ING Bank, bankacılık modelini her zaman, her yerde, kolay ve hızlı finansal çözümler sağlayan banka olmak üzerine geliştirmiştir. ING Bank “Eski Köye Yeni Âdet” sloganıyla inovasyona dayalı bankacılığını ön plana çıkarmaktadır. ING Bank, modeli, uygulaması ve ölçümlemesi itibarıyla Türkiye'de ilkökul öğrencilerine yönelik tasarruf odaklı ilk ve tek finansal okuryazarlık eğitimi olan 'Turuncu Damla' sosyal sorumluluk programını yürütmektedir. Program 198 okulda, 618 öğretmene ve 23.500 öğrenciye ulaşmıştır.

**Bilgi için:** Bige Kurtcebe, Ogilvy PR Medya Direktörü, +90 212 339 83 60 / bige.kurtcebe@ogilvy.com