



Ana bankacılık dönüşüm programlarında kritik noktalar

Ana bankacılık dönüşümü, bir bankanın mevcutta kullandığı sistemi terk ederek yerine yeni bir bankacılık uygulaması ile hayatına devam etmesidir. Bu basit tanımını biraz detaylandırdığımızda tüm boyutlarıyla büyük bir değişim karşımıza çıkmaktadır.

İrem Aktaş

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Fatih Altınışık

Kıdemli Müdür
Danışmanlık Hizmetleri
Deloitte Türkiye

Deniz Ünlü

Kıdemli Müdür
Risk Danışmanlığı
Deloitte Türkiye

Ana bankacılık dönüşümü bir bankanın;

- Ürün gamını yenilemesi ve geliştirmesi
- Müşteri yönetimi, mevduat, krediler, dış ticaret, ödemeler ve transferler, yatırım işlemleri
- Hazine, çek ve senet işlemleri, kredi kartları gibi temel süreçlerini uçtan uca değiştirmesi
- Değişen süreçleri, ürünleri ve sistemi ile müşteri deneyimini etkilemesi
- Servis modelini ve hizmet kalitesini etkilemesi
- Organizasyonunu, çalışanlarını ve kariyer yollarını etkilemesi
- Maliyetlerini ve satış kabiliyetini etkilemesi

ve tüm bu bileşenler doğrultusunda piyasada repütasyonunu ve rekabet gücünü etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle yaşayabileceği en zorlu ve bir o kadar da kritik projelerden biridir.

Bankalar neden böyle bir dönüşüme ihtiyaç duyar?

Bankaların böyle zorlu bir çalışmaya girişmesinin sebeplerini birkaç boyutta inceleyebiliriz; ➔

Bankalar;

1

Rekabette başarılı olabilmek, kârlılıklarını artırabilmek, müşteri ihtiyaçları ve piyasayı yakalayabilmek için ürünlerini hızlı bir şekilde, minimum maliyette geliştirmek ve piyasaya sürebilmek istemekteler.

2

Sürekli değişen ve yeni çıkan düzenlemelere hızlı ayak uydurmak durumundalar.

3

Bir yandan satışlarını artırıp diğer yandan maliyetlerini en aza indirebilmek için süreçlerini, operasyon ve hizmet modellerini optimize etmek durumundalar.

4

En yüksek maliyet kalemleri arasında yer alan bilgi işlem maliyetlerini azaltmak istemekteler.

5

Eski teknolojiler konusunda bilgiye sahip BT personeli sayısının azalması sebebiyle, insan kaynağı havuzunu genişletebilmek için yeni teknolojiler konusunda bilgiye ve yetkinliğe sahip olan BT personellerine erişmek istemekteler.

6

Dijitalleşmenin ve veri yönetimi öneminin ön plana çıktığı günümüzde, bankacılık çözümlerinin farklı dijital kanallar aracılığıyla müşteri deneyimini en üst noktaya çekecek şekilde desteklenmesini istemekteler.

Bu hedefler doğrultusunda son derece hızlı değişen bir yapıya ayak uydurabilmek ancak son teknolojiyle geliştirilmiş uygulamalar ile mümkün olabilmektedir.

Ana bankacılık dönüşümü yol haritası

Ana bankacılık dönüşüm projelerinde başta strateji olmak üzere, program yönetimi ve gerekli yönetim yapıları, süreç ve organizasyon, iletişim, teknoloji, ve insan yönetimi gibi birçok uygulama alanı yer almaktadır. Proje organizasyonu da bu kriterleri içerecek biçimde şekillendirilmelidir.

Başarı için sağlam ve gerçekçi bir Business Case gerekli

Ana bankacılık dönüşümü öncesi yapılması gereken en kritik aktivite, dönüşüme yönelik kısa ve uzun vadeli strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve bu strateji ile uyumlu olacak şekilde bir Business Case'in hazırlanmasıdır. Business Case'in hazırlanmasında proje maliyetlerinin ve elde edilecek kazançların, hem proje süresince hem de getirilerin elde edileceği takip eden yıllar detayında oluşturulması, Net Present Value (NPV) ve Internal Rate of Return (IRR) gibi KPI'lara

yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik gerçekleştirmelerin sürekli olarak takip edilmesi gerekmektedir. Bu konuda özellikle stratejik yetkinliklere sahip bir program yönetimi ekibinin bulunması oldukça önemlidir.

İş ihtiyaçlarınız strateji ve hedef süreçleriniz ile uyumlu mu?

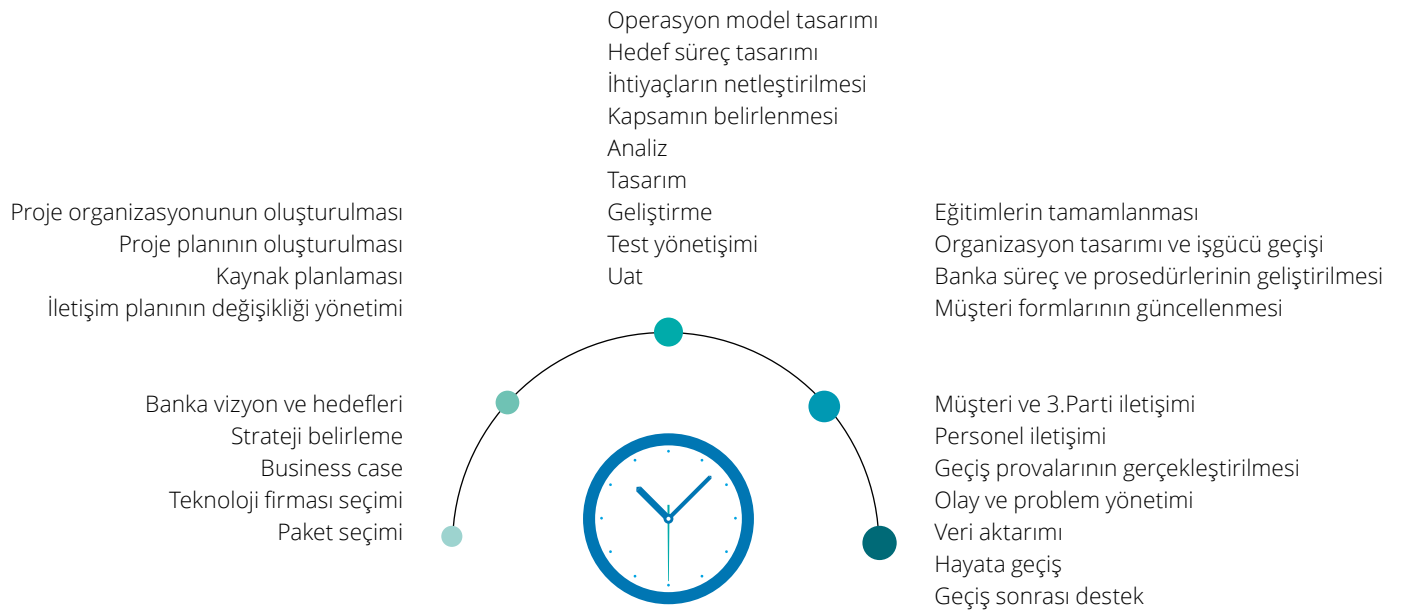
Dönüşüm projelerinde bir bankanın sadece sistemi değişmemekte aynı zamanda tüm iş yapış şekilleri, hizmet modelleri ve bu doğrultuda süreçleri değişmektedir. Birçok organizasyon iş süreçlerini gözden geçirerek hedef sisteme göre en verimli süreçleri yeniden tasarlamak yerine, mevcut iş yapış şekillerine sadık kalarak hedef sistemde değişiklikler talep etmektedir.

Unutulmamalıdır ki bir dönüşüm projesinin hayata geçmesi sonrasında Business Case'teki hedeflere uygun olarak satışların artırılması, verimlilik artışı ve maliyet azaltımı gibi geri dönüşleri olmalıdır. Bu nedenle yeni yapıda hayata geçecek olan süreçlerin banka stratejileri ile uyumlu olması gerekmektedir. ➔

Ana bankacılık dönüşümü öncesi yapılması gereken en kritik aktivite, dönüşüme yönelik kısa ve uzun vadeli strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve bu strateji ile uyumlu olacak şekilde bir Business Case'in hazırlanmasıdır.



Ana bankacılık dönüşümü yol haritası





Teknoloji firması ve bankacılık paketi seçimi neden kritik?

Günümüzde bankalar dönüşüm projelerini farklı çalışma modelleri ile yapabilmekteler.

Bunları belirtmek gerekirse;

- Inhouse veya outsource kaynakların kullanılarak ana bankacılık uygulamasının geliştirilmesi
- Bir teknoloji firmasının geliştirdiği hazır bir bankacılık paketinin kendi ihtiyaçları doğrultusunda uyarlanması
- “Banking as a Service” (BaaS) kapsamında bankacılık uygulamasının kiralınması

Bu opsiyonlar içerisinde teknoloji firması ve bankacılık paketi seçimi ana bankacılık dönüşüm projesinin en kritik konuları arasında yer almaktadır.

Seçilen paketin;

- Bankanın stratejisine uygun olması
- Hedef operasyon ve hizmet modeline destek verebilmesi
- Güncel lokal ve/veya (varsa) global mevzuat gereksinimlerini karşılaması
- Ürün ve hizmet gamına uyumlu olabilmesi ile piyasayı yakalayabilmek ve müşteriye özel hizmet sunabilmek için gerekli esnekliğe sahip olabilmesi
- Gelecekteki iş ihtiyaçlarını karşılayabilecek mimariye sahip olması

gibi kriterleri sağlaması oldukça önemlidir.

Teknoloji firması seçimindeki ana kriterler ise,

- Daha önce benzer ölçekli projeleri başarılı ile tamamlamış olması
- Deneyimli ve esnek bir ekibe sahip olması
- Saha desteğinin güçlü ve maliyetinin uygun olması
- Güçlü ve yeterli sayıda eğitimci ekibinin bulunması.

olarak değerlendirilebilir.

Hızlı hareket edebilmek için etkin bir yönetim modeli gerekli

Ana bankacılık dönüşümü bir bankada; iş kolları, operasyon ekipleri, risk ve iç kontrol ekipleri, bilgi işlem ve teknoloji firma çalışanları, süreç tasarımı ekipleri, kurumsal iletişim ekipleri gibi ekipleri kapsayan büyük ölçekli projelerdir. Bu kadar kaynağın yer aldığı bir programda, etkin bir proje organizasyonunun kurulması ve bu yapının şeffaf ve yönetilebilir bir iletişim planı ve yönetim yapısı dâhilinde yürütülmesi önemlidir. Ayrıca iletişim planlarının proje kapanış fazı dâhil tüm fazlarında gözden geçirilmesi ve güncellenmesi önemlidir.

Ana bankacılık dönüşüm projelerinde kritik olan ve projenin zamanında tamamlanmasını riske atabilecek ve maliyeti artıracak bir diğer konu ise değişiklik taleplerinin

yönetimidir. Proje süresince gelebilecek değişiklik taleplerinin nasıl iletileceği, değerlendirileceği ve karara bağlanacağı mutlaka açıklanmalıdır.

Etkin bir test organizasyonu kurdunuz mu?

Bir ana bankacılık dönüşümü projesinde hiç kuşkusuz en önemli konulardan biri de test organizasyonudur. Bu yapı içinde test organizasyonu ile ilgili olan test yönetim stratejisi, yönetim ve iletişim modelinin oluşturulması, insan kaynağının konumlandırılması ve lojistik konuları mutlaka detayları ile düşünülmesi ve planlanması gereken konulardır.

Geniş kapsamlı ve birçok paydaşın yer aldığı dönüşüm projelerinde, sistem fonksiyonlarının test edilmesinin yanı sıra tasarlanan süreçlerin doğrulanması ve proje yaşam döngüsü boyunca olgunlaşma süreci uzun zaman alan Veri Dönüşümü (Conversion) testlerinin koordinasyonu önemli bir yer teşkil etmektedir.

Kullanıcı kabul testlerinde kritik olan konular;

- Analiz dokümanlarının onay süreçlerinin tamamlanmasının ardından test senaryolarının oluşturulmaya başlanması
- Test senaryolarının hazırlanması öncesi hedef sisteme uygun olarak hedef süreçlerin netleştirilmiş ve tüm paydaşlar tarafından onaylanmış olması



- Testleri gerçekleştirecek tüm taraflardan detay senaryoların alınması
- Testler sırasında birbirleriyle etkileşim halinde olacak ekiplerin ve dolayısıyla senaryoların tespit edilmesi
- Testler sırasında iletişimi ve koordinasyonu en iyi sağlayacak kümelerin ve oturma düzeninin oluşturulması
- Test senaryolarının çalıştırılacağı en uygun test yönetim aracının kullanılması
- Test sonuçlarının belirlenen iletişim planı dâhilinde düzenli ve standart bir formatta tüm paydaşlar ile paylaşılması
- Teste konu olan verinin tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde oluşturulmuş olması
- Teste dâhil olacak diğer üçüncü taraflar ile uzlaşmış bir test takvimi oluşturulması

Veri dönüşümü testlerinde kritik olan konular;

- Teste katılacak paydaş analizinin detaylı olarak yapılması
- Tüm paydaşların çalışma planına dâhil edilmesi ve katılımın yakın bir şekilde takip edilmesi
- Tüm paydaşlar tarafından hızlı karar alınabilmesinin sağlanması ve minör problemler dâhil tüm problemlerin iletişim planına uygun olarak zamanında paylaşılması

- Hedef tamamlama tarihlerine uyum sağlanması amacıyla tüm risklerin dokümente edilmesi ve açık bir şekilde tüm paydaşlar ile düzenli şekilde paylaşarak risklerin aksiyon planlarına dönüştürülmesi.
- Hedef sistem veri dönüşüm kurallarının raporlama ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak oluşturulması ve bu doğrultuda projelerin son fazlarına planlanan ve oldukça zaman alan rapor test sürelerinin kısaltılmasının sağlanması
- Veri dönüşüm test fazında testlerin fonksiyonel testler ile eş zamanlı koşularak proje süresinin efektif kullanılmasının sağlanması
- Fonksiyonel testler sırasında, gerçek veriye en yakın veri seti ile yapılacak uçtan uca testlerin planlanması ile hedef sistemdeki yeni veri yapısının tüm paydaşlar tarafından anlaşılmasının sağlanması
- Yeni veri setinin hedef sistem fonksiyoneliğine uyumunun projenin erken safhalarında test edilebilmesi ile değişiklik taleplerinin erken karşılanması

Müşteri deneyimi için iletişim planı kritik önem taşıyor

Bir ana bankacılık dönüşümü hiç kuşkusuz sadece banka çalışanlarını değil müşteriler de etkilemektedir. Yeni yapıya geçişte banka süreçlerinin, hizmet modellerinin ve kanalların değişmesi ile müşteriler pek çok açıdan farklı deneyimler yaşayacaklardır.

Bunların yanında sistem geçişi sırasında yaşanacak planlı ya da plansız bir aksaklık, kesinti veya deneyimlenecek bir hata müşterilerin bankaya olan güvenini ve sonraki çalışma kararını etkileyebilecek konulardandır.

Bu nedenle tüm bu durumlar için müşterileri uygun bir içerikle uygun kanallardan uygun yöntemlerle bilgilendirilmesini ve bir sorun yaşaması durumunda başvuracağı iletişim kanallarının belirtileceği bir iletişim planı hazırlanmalıdır.

Stratejiye uygun yaygınlaşma planı belirlenmeli

Bankalar kendi ölçekleri, stratejileri ve risk anlayışlarına göre farklı yaygınlaşma yaklaşımları benimseyebilmektedirler. Bu yaklaşımlar arasında modüler ve fazlı ya da tek seferde (big-bang) geçiş yöntemlerinden bahsedilebilir. Özellikle riskin yüksek olduğu durumlarda modüler ve fazlı yaklaşımlar tercih edilmektedir. Ayrıca her bir yaklaşım için şube geçiş planlamalarının yapılması, eğitimlerin önceden tamamlanması ve olay yönetimi (incident management) kapsamında gerekli destek mekanizmalarının kurulmuş olması gerekmektedir. ●