DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU

farklı anlayış, farklı kültür ve farklı felsefeyle...

BURHAN KARAÇAM

Remzi Kitabevi

BURHAN KARAÇAM

DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU

Farklı anlayış, farklı kültür ve farklı felsefeyle...

Yayına Hazırlayan

IŞIN TUĞRUL

Remzi Kitabevi

DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU / Burhan Karaçam

© Remzi Kitabevi, 2015

Her hakkı saklıdır.
Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: Işın Tuğrul
Editör: Neclâ Feroğlu
Kapak tasarımı: Ernur Kaya

ISBN 978-975-14-1695-7

BİRİNCİ BASIM: Aralık 2015

Kitabın basımı 5000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A. Ş. , Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika no: 10705
Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Remzi Kitabevi A. Ş. Basım Tesisleri
100. Yıl Matbaacılar Sitesi, 196, Bağcılar-İstanbul
Sertifika no: 10648

TEŞEKKÜR

IŞIN TUĞRUL'A…

Yapı Kredi dönüşüm yolculuğunda beraber olduğum genç arkadaşlarımdan biriydi Işın. O dönüşümü yaşayan bazı Yapı Kredililerin, birkaç yıl önce yağmurlu bir yaz gecesi buluşmalarında ortaya çıkan bu belgesel fikrini en çok sahiplenen kişiydi de aynı zamanda… O yıllarda Yapı Kredi ruhunun külleri arasından tekrar alevlenişinin belgelenmesi bizler için bir görevdi. Ancak bu görevi Işın Tuğrul olmadan yerine getiremeyeceğimi de çok kısa sürede anladım. Manevi desteğin yanı sıra, bu projeye verdiği emek ve katkı kelimelerle ifade edilemez. Bu süreçte benim en büyük güç kaynağım oldu, o dönemde yaşananların unutulup gitmesinin önüne geçti. Ona çok şey borçluyum.

Ayrıca, bu belgeselin hazırlanmasındaki
değerli katkılarından dolayı;

Cem Akaş

Ahmet İlerigelen
Ahmet Peçen
Ayşegül-Emre Soylu
Ekrem Keskin (Dr.)
Ernur Kaya
Esra Yazıcı Tözge
Gönül Büke
Hasan Ersel (Prof. Dr.)
İzmir Tolga
Josef Amado
Mehmet Yaltır
Pınar Işık
Selin-Ömer Paksoy
Sema Özçep
Sinem Şanlı
Ufuk Bala Yücel'e
Ülkü Feyyaz Taktak
Yeşim-Kasım Akdeniz'e

teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sunuş 9

I. GİRİŞ..... 13

II. 1980 ÖNCESİ VE SONRASI TÜRKİYE 20

III. YAPI KREDİ'DE DEĞİŞİM/DÖNÜŞÜM SÜRECİ 29

1. Doğru Bilgi ve Doğru Vizyon 32
2. Doğru Hedef ve Doğru Strateji 34
3. Doğru ve Çağdaş Değerler 40
4. Doğru Yapılanma 61
5. Doğru İletişim 89

IV. YAPI KREDİ İLE TÜRK BANKACILIĞININ DÖNÜŞÜMÜ.. 112

1. Mevduat Bankacılığından Hizmet Bankacılığına 112
2. Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesi ve Yeni Paradigmalar 116
3. Müşteri Odaklı Dönem..... 118
4. Bilgi Odaklı Dönem: Sürekli Değişime Açıklık 130
5. Yapı Kredi Zirvede 141

V. 21. YÜZYILA GİRERKEN..... 146

VI. LİDERLİK ANLAYIŞIM 149

Sonsöz 157

Ekler..... 159

SUNUŞ

SÜREKLİ DEĞİŞİM İÇİNDE rekabetin her gün arttığı bir çağda yaşıyoruz…

Sürekli değişim, sürekli gelişmeyi ve yenilenmeyi gerektirir. Bunun için yeni fikirlere, yeni düşüncelere açık olmak esastır. Yaratıcılık, korku ve baskı altında değil özgürlük ortamında yeşerebilir. Rekabet üstünlüğünü yaratacak fark da böyle elde edilir.

Farkın yaratılması sadece üst yönetimlerden beklenemez. Bu tek kişinin veya birkaç kişinin yapabileceği bir şey değildir. Bunun için yeterli bilgi, birikim ve beceriye sahip çok sayıda kişinin yönetime katılımı gerekir.

Böyle bir katılım için yönetimler açık, adil, güvenilir, yapıcı ve tutarlı olmak zorundadır. Bunu başarmak kolay bir iş değildir. Yaratması çok uzun zaman alır, kaybetmek içinse saniyeler yeterlidir.

Çalışanlar, kurumun alacağı kararlara katılabildikleri oranda kendilerini değerli hisseder ve kurumlarını sahiplenirler. Yarattıkları katkının objektif olarak değerlendirilmesi ve adil paylaşımı bu bağı daha da güçlendirir.

Bu ortamın oluşabilmesi için kurumların açık, bireylerin özgür ve dayanışma içinde birbirlerine sevgiyle, inançla ve güvenle bağlanmış olmaları gerekir.

İş hayatında bunu gerçekleştiremeyen kurumlar rekabet güçlerini kaybeder ve geride kalırlar.

1988-1998 yılları arasında, Yapı Kredi kendi içinde bir kültürel dönüşümden geçti. Büyük bir tutkuyla oluşturduğu farklı anlayışı, kültürü ve felsefesiyle Türk bankacılığını da dönüştürdü.

Bu kitap, bu dönüşümün nasıl yapıldığını tarihe not düşmek, aynı zamanda yeni kuşaklara aktarmak ve onların yararlanmasını sağlamak için yazıldı.

Her şey insanla başlıyor…

İstanbul, Eylül 2015

DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU

I

GİRİŞ

YAPI KREDİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ GÖREVİNE, çok değişik ortamlarda yaşayarak ve farklı kültürlerden etkilenerek geldim. Yapı Kredi, benim açımdan birikimimi, içinde yaşadığım toplumla paylaşmak için büyük bir fırsat oldu… En büyük şansım, Yapı Kredi'de sahip olduğum değerleri ve vizyonumu paylaşacak insanların var olmasıydı. Birlikte sadece Yapı Kredi'yi değil, aynı zamanda Türk bankacılık sektörünü de dönüştürdük. Öyle ki bu etki en sonunda, Türk ekonomisi için de önemli makro gelişmeleri beraberinde getirerek çok farklı bir anlam kazandı.

Ancak hepsinden daha önemlisi, 1990'lı yıllarla birlikte **Türk insanı, Yapı Kredi ile yepyeni bir hayatla** tanıştı.

Bu kitap ve aynı isimle hazırlanan belgesel film, yaşanan değişimlerin ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dönüşüm sürecinin temel ve itici gücü olan **çağdaş değerlere sahip insanlarla yaratılan kurum kültürünün** önemini aktarmak ve tarihe bir not düşmek için hazırlandı.

İnanıyorum ki bu çalışma, değişim ve dönüşüm sürecinde Yapı Kredi'ye emek vermiş ve o heyecanı yaşamış herkes açısından hak edilmiş bir armağan olmanın yanı sıra, Yapı Kredi'nin yeni emekçileri için bilinmesi gereken bir tarih, değişim/dönüşüm konularına ilgi duyan genç kuşaklar için incelenebilecek bir olay, akademisyenler için bir araştırma konusu ve yöneticiler açısından da somut bir örnek vaka olacaktır.

Bankacılıkta, 18 yılı genel müdür olmak üzere 21 yıl aktif mesleki hayatım oldu. Yaklaşık 12 yıl hizmetten sonra ayrıldım Yapı Kredi'den. Mesleki yaşamımın aynı kurumda geçen en uzun süresi… Yine de verilen emek, yaşanan heyecanlar ve gerçekleştirilen hayaller açısından bu sürenin zamanla ölçülmesi pek mümkün değil.

Otuzlu yaşların altındakiler pek bilmezler, son yirmi yıl içinde ulaşılan günlük yaşam tarzımızın arkasındaki en önemli kurumlardan biridir Yapı Kredi…

Bugün kişisel ihtiyaçlarınız için bankalardan kredi alabiliyorsanız…

Bugün haftanın 7 günü ve günün 24 saati istediğiniz anda para çekme imkânınız varsa…

Bugün çeşitli ödemelerinizi oturduğunuz yerden ve istediğiniz zamanda yapabiliyorsanız…

Bugün para taşımadan alışveriş ve ödeme yapabiliyorsanız…

Bugün mevduat hesabınızda paranız olmasa da para bulabiliyorsanız…

Bugün cep telefonuyla konuşabiliyorsanız…

Bugün internet kullanabiliyorsanız…

arkasında hep Yapı Kredi ve Yapı Kredililer var**.** O süreye o kadar çok şey sığdırmışız ki!

Yapı Kredi'nin Türk insanının hayatına kattığı ve neredeyse tamamı Yapı Kredililer tarafından tasarlanan ve uygulamaya konan, **bireysel bankacılığın ilk ürün ve hizmetleri başta olmak üzere;**

- **Çağdaş teknoloji destekli bankacılık hizmetlerinin başlatılması**
- **Türkiye'nin kredi kartlarıyla tanışması**
- **sermaye piyasalarına birçok yeni ürün ve hizmetin sunulmasının yanı sıra**
- **İlk operasyon merkezi ve ilk çağrı merkezinin (444 0 444) kurulması**
- **Rusya'da faaliyete geçen ilk 10 yabancı banka arasında yer alması**
- **Türkiye'nin ilk cep telefonu operatörü Turkcell'in ve**

- **Türkiye'nin internet servis şirketi Superonline'ın kurulması**
- **Kültür, sanat ve yayıncılık etkinliklerinin kurumsallaştırılması**
- **İlk entegre turizm projesi olarak İstanbul Four Seasons, Datça Maris, Göcek Marina, Göcek Port, Pegasus Havayolları gibi yatırımlar**

bu döneme damgasını vurdu. Bunların hiçbiri tesadüf değil; bilgi, akıl ve inancın birleşiminden doğan ve özgün bir süreçten geçerek ulaşılan sonuçlardı. Bu düşünceler beni, Yapı Kredi'de yaratılan bu değerin özelliklerini ve yaratılma sürecini kayıt altına alma misyonuna yönlendirdi.

Ulaşılan sonuçların birkaç kişiye mal edilmesi mümkün değil. Tersine, bu süreçte, çağdaş standartlarda iş yapma becerileri olan bir yönetim ekibi tarafından getirilen ilkeler, tüm çalışanlar tarafından inançla sahiplenilmiş ve binlerce kişinin özgün katkısıyla, sıradışı bir dönüşüm gerçekleşmiştir.

Bu nedenle, kitapta yansıtılan sürecin odak noktası, Yapı Kredi insanı ve hep birlikte özümsenen çağdaş değerlerle pekişen kurum kültürüdür.

Bu projede bana yardımcı olan bir yönetici arkadaşımın da (Kasım Akdeniz) vurguladığı gibi, "…bu dönüşümün en önemli unsuru yaratıcı fikirlerin ortaya çıktığı, geliştiği, projeye dönüştüğü ve hayata geçtiği bir 'iklim'in de yaratılmış olmasıydı. O dönemde, bankacılık sektöründe özellikle genç çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği, fikirlerini yöneticilerine karşı savunabildikleri ortamların bulunması istisna olduğu gibi, yöneticilerin görüşlerine karşı kendi görüşlerini savunabilmeleri neredeyse imkânsızdı ve iş riski yaratabilecek bir potansiyele sahipti. Böyle bir ortamda Yapı Kredi'de en alt seviyeden en üst seviyeye kadar herkesin fikirlerini rahatça ifade edebildiği, görüşlerini herkese karşı savunabildiği, buna bağlı olarak yaratıcı düşüncelerin öldürülmeyip geliştirildiği bir ortam yaratılmıştı. Toplantılar ve müzakereler makamların değil fikirlerin tartışıldığı ortamlar haline getirilmişti. Tartışmalardaki tüm taraflar herkesin ban-

ka menfaati için çalıştığından emindi ve bu da kişiliklerin değil fikirlerin çatıştığı verimli ortamlar yaratıyordu. Bankacılık sektörü için, ülke için yepyeni ürünlerin tasarlandığı ve hayata geçirildiği bu süreçte ortaya çıkan sorunların yaratıcı çözümlerle giderilebilmesi ancak ve ancak bu şekilde oluşturulan bir yapıyla mümkün olabilirdi. O dönemdeki değişimi yaratan ve sürdürülebilir kılan en önemli şey bunun bir kurum kültürü haline getirilmesiydi."

Küresel rekabetin artmasıyla, rekabet gücü ve avantajı yaratmada "kurum kültürü"nün ne kadar önemli bir unsur olduğu giderek daha fazla tartışılmaya başlanıyor. Günümüzde, kurum kültürü konusunda birçok araştırma, sempozyum ve konferans düzenleniyor. Yöneticilerin önemli bir bölümü, kurum kültürünü rekabet avantajı yaratmak üzere kullanmayı hedefliyor. Ancak ne yazık ki kurum kültürünün tam olarak ne olduğu ve nasıl yaratıldığı konusunda çok somut örnek ve kaynak yok. Ben, bu alandaki boşluğu bir ölçüde doldurmak ve gelecek kuşaklara bir kaynak bırakabilmek üzere bu kitapta, kültürel dönüşüm sürecini Yapı Kredi'de yaşadıklarımızı örnekleyerek anlatacağım.

Kurum kültürü genel bir tanımıyla;

Aynı çatı altında, birbirinden farklı noktalarda farklı kişiler tarafından yapılan işlerin, aynı standart, ölçü, yaklaşım, uzmanlık vb. ile sunulmasını sağlayan ortak düşünce, davranış ve iş yapma biçimidir.

Bense bu kitapta kurum kültürünü, hem mevcut düzeni dönüştürebilen hem de ortak değerlerde buluşulan aidiyet duygusunun gücü ile hedeflere ulaşılmasını sağlayan araç olarak tanımlamak istiyorum…

Kurum kültürü: Çalışanları birleştiren, eğiten, yetiştiren, aynı hedeflere inançla ve güvenle ilerlemelerini sağlayan bir araç...

Yapı Kredi'ye Giden Yol

1987'de Yapı Kredi'ye girmemden önceki kişisel ve mesleki hayatımı *Orası Yapı Kredi, Fark Oradaydı* adlı kitabımda ayrıntılı olarak anlat-

tım; dileyenler oradan okuyabilir. Kısaca söz etmek gerekirse, çocukluğum İstanbul Fatih'te ve daha sonra, doktor olan babamın görevi nedeniyle gittiğimiz Tarsus'ta geçti. Bu yıllarda, Sofya'da, St. Joseph'te Batı kültürüyle yetişmiş bir kadın olan annemin benim üzerimde çok önemli bir etkisi oldu. Tarsus Amerikan Koleji'ndeki ortaokul yıllarımdan sonra yeniden İstanbul'a gelip liseyi Robert Academy'de, üniversiteyi ise Robert College/Boğaziçi Üniversitesi'nde okudum ve yalnızca akademik/mesleki bilgi öğrenmekle kalmadım, kapsamlı bir yaşam kültürü de edindim. 1972'de BÜ İş İdaresi bölümünden mezun olduktan sonra, büyüklerimin de yönlendirmesiyle Londra'da Arthur Andersen & Co.'da "audit" alanında çalışmaya başladım. Burada geçirdiğim yıllar, daha sonra bankacılık alanında getireceğimiz yenilikler için bana çok önemli bir temel kazandırdı.

1980'lere kadar kendi sınırları içinde kapalı kalmış Türkiye, **24 Ocak 1980 kararları** sonrası çağdaş dünyayla bütünleşmeye açılınca, bu sürece katkıda bulunacak insan kaynağı açığı ortaya çıktı. Bu ihtiyaç da büyük ölçüde Cumhuriyet döneminin üçüncü kuşağı olan bizler, yani 68 kuşağı tarafından karşılandı. Bizim kuşağımız, Türkiye'nin sosyo-ekonomik geçmişi açısından farklı özellikleri olan bir kuşak…

1980 öncesinde, Türkiye'nin gelişmiş dünyayla arasında çok büyük farklar olduğu gibi, Türkiye'nin kendi sınırları içinde, çeşitli bölgeleri arasındaki yaşam tarzı açısından da önemli farklılıklar göze çarpardı. Örneğin yaşam standartları açısından bugün birbirine çok yakınlaşmış olan İstanbul ile Londra arasında o yıllarda en az 20-30 yıllık bir fark vardı. Bu durum benzer ölçekte İstanbul ile İstanbul dışındaki şehirler için de geçerliydi.

Yapı Kredi'de başlattığımız dönüşümde; ortaya koyduğumuz vizyon ve yenilikler ile insanlara güven, insanlarla yakınlaşma, tüm bunları kendi insanlarımızla başarma ve sadece büyük şehirlerin değil, tüm Türkiye'nin bankası olma yolunda, ben ve benim gibi, farklı kültür çevrelerinden gelen ve benzeri birikime sahip arkadaşlarımın çok büyük rolü ve katkısı olduğuna inanıyorum.

1980'de dışa açılmayla birlikte, Türkiye, **çağdaş niteliklere sahip ve rekabet gücü yüksek insan kaynağı** eksikliğiyle karşı karşıya kal-

Yapı Kredi Genel Müdürlüğü görevine, çok farklı kültürlerden etkilenerek geldim. Yapı Kredi, benim açımdan birikimimi, içinde yaşadığım toplumla paylaşmak için büyük bir fırsat oldu...

En büyük şansım, Yapı Kredi'de vizyonumu ve değerlerimi paylaşacak insanların var olmasıydı. Birlikte sadece Yapı Kredi'yi değil, aynı zamanda, Türk bankacılık sektörünü de dönüştürdük.

Öyle ki, bu etki en sonunda, Türk ekonomisi üzerinde de önemli makro gelişmeleri beraberinde getirerek farklı bir anlam kazandı.

Ancak hepsinden daha önemlisi, 90'lı yıllarla birlikte Türk insanı, Yapı Kredi ile yepyeni bir hayatla tanıştı.

Bu kitap ve ona eşlik eden belgesel, yaşanan değişimlerin ve dönüşüm sürecinin temel ve itici gücü olan çağdaş değerlere sahip insanlarla yaratılan kurum kültürünün önemini aktarmak ve belgelemek için hazırlandı.

Bu dönemde Yapı Kredi'de emek vermiş,
Banka'nın ve Türk bankacılığının dönüşümüne katkıda bulunmuş
tüm takım arkadaşlarımı
sevgi, takdir ve özlemle selamlıyorum...

Burhan Karaçam

1949 yılında İstanbulda dünyaya gelmiş ve sırasıyla Tarsus Amerikan Koleji, Robert Kolej ve Boğaziçi Üniversitesinden mezun olduktan sonra dönemin en önemli danışmanlık şirketlerinden Arthur Andersen'ın Londra ve kurucularından biri olduğu İstanbul ofislerinde çalışmıştır. Bankacılık kariyerine 1981 yılında Pamukbank ile başlayan Karaçam,sonrasında 1984-1987 arası Egebank'ta ilk Genel Müdürlük görevinde bulunmuştur. 1987-1999 yılları arasında Yapı Kredi CEO'su olarak, bu kitabın ve belgeselin konusu olan kurum kültürü dönüşüm stratejisini ekibi ile birlikte hayata geçirmiş ve Yapı Kredi bankasının birçok ilke imza atmasını sağlamıştır. 2000-2003 yıllarında Koçbank ve Koç Finansal Hizmetler Yönetim Başkanlığı ve CEO'luğu görevlerini yapmıştır. Halen kurucusu olduğu Burhan Karaçam Değer Kazandırma A.Ş. bünyesinde iş hayatına devam etmektedir.

donusumyolculugu.com

Bu kitabın telif geliri, Burhan Karaçam tarafından Yapı Kredi Bankası A.Ş. Emeklileri Sosyal Yardımlaşma Derneği'ne bağışlanmıştır.

Kapak Tasarım: Emur Kaya - Sherpa