

BENDEN SONRA DEVAM



Akin Öngör

ÖZGÜR ÖZYÜREK TARAFINDAN HAZIRLANAN KİTAP ÖZETİNDEN ALINTIDIR.

BAŞARI SÜRDÜRÜLEBİLİRSE GERÇEK BAŞARIDIR...

Yukarıdaki tek cümle aslında insanoğlunun hayatının rotasını çizen bir çizgiyi oluşturuyor. “Sadece iş hayatında değil, aile hayatında, manevi hayatında da sürdürülebilir başarı gerçek başarıdır” anlayışını temel alıp hayatı ve faaliyetleri organize etmek gerekiyor. Tüm bu farklı hayat dallarında bir dönem başarılı olan insan, zamanla çıkmazlara girmiş ise kazanımlarını kaybetmiş, başladığı şiirin ritmini koruyamamış, şarkıdaki insicam bozulmuş ve eseri tamamlayamamış oluyor. Yazar, ana konusu “Garanti Bankası” tecrübesinin etrafında örgülenen olayların oluşturduğu bu kitabı yazıldığı tarihin, bankadan ayrıldıktan çok sonra olmasının başarının sürmesini beklemek olduğunu söylüyor.

Akin Öngör’e Garanti Bankası’nın kapıları bir kahvaltıyla açılmıştı. Ayhan Şahenk, Akin Öngör’ü arayarak bir kahvaltı yapmayı teklif etmiş ancak bu kahvaltıdan kimseye bahsetmemesini söylemişti. Bu gizlilikle başlayan süreç, takip eden kahvaltı toplantılarıyla devam edecek ve sonunda Akin Öngör’ü ve Garanti Bankası’nı zirveye taşıyacaktı.

Bu toplantılar sonrasında Ayhan Bey, Akin Bey’den Garanti Bankası’nın genel müdürü olması durumunda yapacakları konusunda bir rapor yazmasını istedi. Akin Öngör yazmış olduğu raporda; Bankanın 327 olan şube sayısını 150-160 şubeye düşüreceğini, 6.000 kişilik personel sayısını 3.800 kişiye indireceğini, yurtdışı temsilciliklerinin çoğunu kapatacağını ve Bankanın kredi değerliliğini artıracığını belirtti.

Ayhan Şahenk, Garanti Bankası’nı satmayı planlıyordu. Akin Öngör’ü arayarak Rahmi Koç ile görüşeceğini ve anlaşabilirse bankayı satacağını, satılmaması durumunda ise kendisini Genel Müdür yapacağını belirterek bankanın satış fiyatının ne kadar olması gerektiğini sordu. Akin ÖNGÖR, o yıllardaki değeri 150 Milyon \$ olan banka için 1 Milyar \$ alınması gerektiğini, sebep olarak da bu para

ile yeni bir banka satın alarak geliştirebileceklerini söyledi. Bu cevap hayli ilginç olmasının yanı sıra geleceğe dair sinyalleri de içinde barındırmaktaydı.

Akın Öngör, Garanti Bankasının 1991 yılındaki konumunu dünyadaki gelişmeler, ülkenin ve bankanın mevcut durumu ile birlikte değerlendirerek gelişim projelerini buna göre hazırlamıştı. Garanti Bankasının o yıllardaki durumu, kimliğini tam oturtamamış, hangi hizmet ve ürünlerle rekabet edeceğine ilişkin net bir yol haritası bulunmayan bir kurum görünümündeydi: Piyasadaki gelişmeleri yakından takip edemeyen, değişime karşı şüpheli, çalışan devir hızı yüksek ve çalışanların yükselme şansının pek olmadığı bir banka...

Bankada bulunan katı hiyerarşik yapı nedeniyle hızlı ve etkin bir verimlilik sağlamak çok zordu ve süreçler de uzundu. Akın Öngör bu kötü koşullara rağmen, geçmişin ve günümüzün koşullarını doğru anlayarak geleceğe dönük tüm fırsat ve tehditleri öngörerek, Garanti Bankası'nı geleceğe taşıyacak vizyonu, misyonu ve stratejilerini belirledi ve yaptığı değişiklikler, sürdürülebilir başarının temel taşlarını oluşturdu.

EN BÜYÜK OLMAK DEĞİL EN İYİ OLMAK

Vizyonu, "En büyük olmak değil, en iyi olmak"; misyonu ise "Etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, topluma ve çevreye kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaktır" olarak değiştirdi. Değişim ve gelişim süreci, Garanti Bankasındaki Misyon ve Vizyon belirlendikten sonra başladı.

Ekonomik potansiyeli olmayan şubeler kapatılmış bununla birlikte kuruma verim sağlamayacağını düşünülen personel ile de yolları ayırarak çalışan sayısı da azaltılmıştı. Yönetim yeniden oluşturulmuş ve şirkete yeni bir dinamizm gelmişti. Bununla bölümler arası iletişim de kolaylaşmıştı.

Üst kademe toplantılarında şirkette dikdörtgen masayı kaldırıp, ilk kez protokol sıralaması olmayan yuvarlak masa kullanıldı. Genel Müdür yardımcılarının tamamı şirket gelişimi, stratejilerini, yeni hedeflere nasıl ulaşılacağını bu masada tartıştı. Makamların ağırlığı yerine fikirlerin ağırlığı önemsendi.

Memnun müşteri başka müşteriler getirecekti. Bu nedenle "Her müşteri bir yıldızdır" sloganı ile tüm faaliyetlerinde müşteri odaklı hareket edildi. Ticari bir işletme değil hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirket anlayışını benimsendi.

Bir şirketin başarısı o şirkette çalışan her bir kişinin buna inanmasıyla gerçekleşir. "Etkin ekip ile dünya yerinden oynatılır" cümlesi de bunu destekler niteliktedir. Küçülme politikası izleyen şirketin çalışan personelinin buna inandırmak zor da olsa Akın Öngör koyduğu hedeflere ulaşılacağını çalışanlarına inandırmıştı. Böylece şirket kültürü oluşmaya başladı.

1995 yılında 317'den 151'e düşen şube sayısı, verimlilik ve karlılığı da olumlu yönde etkiledi. Bundan sonra ise tam kapsamlı büyüme çalışmaları başlatıldı. Ülkelerdeki başarılı bankaları titizlikle inceleyerek alınan tedbirler değerlendirildi. Bu deneyimlerle yaşanan krizlerin fırsata dönüştürülmesini başardı.

Akın Öngör, çalışanlarının sorunlarını dinlemiş, bu sayede çalışanlar kendilerine ve yaptıkları işe saygı duymuşlardır. Ulaşılabilir bir genel müdür olması şirket içi hiyerarşik yapıyı yumuşatmıştır. Hiyerarşik

yapının güçlü olduğu eski sistemde; Akın Öngör bu yapının şirket içinde bilgi akışını yavaşlattığını görerek, daha etkili ve doğru olduğuna inanarak doğrudan iletişimi benimsemiştir.

Öneri toplantıları düzenleyerek çalışanların fikirlerini açıkça söyleyeceği ortamlar oluşturması, çalışanların genel müdürlerine olan saygılarını ve çalışma şevkini arttırmıştır. Akın Öngör Garanti Bankasının hizmet sektöründe olduğu bilinciyle, çalışanlarını kişisel bakımları yönünden de eğitecek video kasetler hazırlatmıştır. Bankanın dış görünüşü kadar çalışanların dış görünümünü de değiştirmiştir. Bu değişim süreci çalışanları olumlu motive ederek kendilerine ve işlerine olan saygılarını artırmış, yani kısaca insana yatırım yapılmasını sağlamıştır. Yaratıcılık ve yenilikçilik alanlarında çalışanları motive edip inovasyonun başlangıcını oluşturmuş, böylece inovasyon ve yaratıcılığın tek çıkış noktasının motivasyondan geçtiğini başarı ile kanıtlamıştır.

Akın Öngör toplantılar, video kasetler ve e-posta sistemi ile etkin iletişimi gerçekleştirmiş, çalışanlarına direk olarak ulaşarak hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olduğunu göstermiştir.

Ayhan Şahenk ve Akın Öngör'ün eğitime verdikleri önem Garanti Bankası'nı bugünkü konuma getiren bir diğer olgudur. Yeni tanımlanan aksiyon, işlem ve süreçlere göre çalışanların niteliklerini geliştirebilmeleri ve verimli çalışabilmelerini sağlamak için eğitimler verildi. Akın Öngör genel müdür yardımcılarını ve daha sonraları gerek gördüğü çalışanlarını yurtdışı eğitimlere göndererek gelişmelerine katkıda bulunmuştur. Herkesin fikrini özgürce ifade edebilmesi için "Açıklık Eğitimi" kapsamında çalışanlarından kendisini eleştirmelerini istemiştir.

Değişim süreci Garanti Bankasının reklamlarına da yansımıştır. Banka olarak yaptıkları sosyal sorumluluk projeleri ile insana verdikleri değeri açık bir şekilde ortaya koyarak toplumun güvenini sağlamış ve bankanın itibarını yükseltmişlerdir. Bu yenilikler teknolojik alt yapıyı da beraberinde getirmiş, sistem geliştirme projesi ile operasyon yükünün azaltılarak, işlem merkezi olmaktan çıkarıp "satış ve hizmet dağıtım kanalı" haline getirmiştir. Bu kapsamda iş süreçleri daha fazla değer üretecek şekilde düzenlenerek, iş akışları sadeleştirildi. Elektronik ticaret alanında ise güvenli elektronik ticaretini Türkiye'de ilk olarak tescil etti.

Motivasyon konusunda kendini geliştirmiş bir yönetici olan Akın Öngör, baskı ortamlarında bile iyi bir motivasyon ile kişilerin doğru kararlar verebileceğine inanıyordu. Bu stratejisini şu sözleri ile ifade etmiştir; "İnsana yatırım yap... Yetiştir... Geliştir... Gelişmiş teknoloji ile besle... Çalışana güven, onu cesaretlendir... Fikirlerini ifade etmesi için imkan ver... Önerilerle gelmesi için onu yüreklendir... Çalışanlarının uygulanan önerini ve etkin çalışmalarını ödüllendir... Bunun doğal sonucu olarak motivasyon ve yaratıcılık gelecektir". Şirket başarılarını çalışanları ile paylaşarak, güven duygusunu aşılamış ve takım çalışmalarının daha başarılı sonuçlar vermesini sağlamıştır.

"Biz" kavramı çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışından çalışan yaklaşık 5.500 personeli toplayarak piknik düzenlemiştir. Ayrıca katılımcı sayısı çok olan bir basketbol takımı kurmuş ve "biz olma" kavramının başarısını ortaya çıkarmıştır.

Akın Öngör ile gelen Garanti Bankasındaki bilanço değişiklikleri şu şekildedir;

- Hissedarlarının ucuz kredi çekebileceği bir şirket olmaktan kurtulmuş, banka hissedarlar için artık bir araç değil bir amaç olmuştur.

- Kredi almak isteyen hissedarlardan karşılında ipotek istenmiştir. Bankayı zarara uğratmayacak şartlar hazırlandıktan sonra hissedarlara kredi verilmiştir.
- Yurtdışında yapılan yoğun görüşmelerden sonra Garanti Bankası -ülkemin kredi notu C olmasına karşın- uzun vadeli ucuz kredi bulabilmiştir.
- 1993 yılında Türkiye’de Capital Intelligence’den A notu alan ilk çok uluslu banka oldu.

Bankacılık sektöründe etkin bir yer almak istiyorsanız, sermayenizi devamlı büyütme zorundasınız. İlk başlarda koyulan sermaye kadar ödenmiş sermayeyi artırmak için de hissedarların kar paylarını tekrar bankaya yatırmalarını sağlamak, güvenle mümkün olurdu. Hissedarlar, bu getirinin tekrar banka bünyesinde daha büyük getiriler sağlayacağını bankanın aktif karlılığında görebilmekteydi. Sağlam mali yapının bir diğer temel taşı ise bankanın aktif (kullandırılan krediler, hazine işlemleri, yatırım yapılan hisse senedi, bono-tahvil gibi değerler, hazır bulundurulmuş nakit para, gayrimenkuller gibi varlıklar) kalitesiydi. Toplam aktiflerin içinde geri ödenmeyen krediler ve tahsil edilmeyen diğer alacaklar gibi kalemlerde yer alıyor ve bunların aktifin içinde payı yükseldikçe bankanın aktif kalitesini önemli ölçüde düşürüyordu. Bir bankanın aktif kalitesi ne kadar iyiyse bilançosu da o kadar sağlıklı olma eğilimi gösterirdi. Bilanço ise bankanın gücünü gösterirdi.

Garanti Bankası, diğer bankalar adını bile bilmezken risk yönetimi uygulamaya başlamış ve özellikle kriz dönemlerinde faydalarını görmüşlerdir. Krediler artık objektif kredi notu ile ölçülüyor, bankayı zarara sokacak hiçbir krediye artık mahal verilmiyordu. Her yıl için bir slogan belirlenerek müşteri ile banka ilişkileri güçlendirildi. “Her müşteri bir yıldızdır” sloganı ile başlayarak, Euro Money dergisi tarafından Dünyanın en iyi bankası seçilmesine gönderme yaparak 1999 yılında “En iyiyse göster” sloganı benimsendi.

Büyük bölgeler küçük parçalara ayrıldı ve her küçük pazarda ekonomik analizler yapıldı. Bilimsel olarak ölçülen potansiyel sonucunda Nokta Projesi ortaya çıktı. Bu proje kapsamında şube sayısında %50 artış ile 330 civarında şube sayısı, şube dışında off-site denilen 900 adet ATM hedeflendi. “Doğru yerde yeterli sayıda şube” hedefi ile yoka çıkan Nokta Projesi, 2000’li yılların başında dağıtım kanallarının büyümesi ve müşteriye daha geniş erişim gerçekleştirilmesi için tasarlanmıştı. Bu arada Garanti Bankası, değişim süreçlerinin ışığında kendisine yeni bir logo belirlemişti.

Organik büyüme stratejisi;

- Verimsiz ve katma değeri düşük şubelerin kapatılması
- İnsan kaynağı, teknoloji, süreçler ve sistemlerin yani altyapının hazırlanması
- Alternatif dağıtım kanallarında büyüme ve müşterilere etkin erişim
- Geniş kapsamlı mikro market analizlerine dayanarak yeni şube açılışlarıyla, müşteriler etkin erişim ve bunun alternatif dağıtım kanalları ile uyumun yönetimi (ATM’ler gibi)

Bazılarının karşı çıkmasına rağmen, Akın Öngör’ün yönlendirmesi ile Bank Ekspres, Osmanlı Bankası, Tansaş ve AGF Şirketinden Garanti Sigorta için hisseleri satın alındı. Bu arada, Türkiye’de ve dünyada sektörü etkileyebilecek krizler yaşanıyordu. Körfez Krizi, Tansu Çiller hükümeti dönemindeki büyük

ekonomik kriz, Uzakdođu'da patlak veren finansal kriz, Rusya'dan yayılan kriz bunların bazılarıydı. Akın Öngör, bu ortamlarda sakin kalabilmeyi başarmış, bankanın güçlü yönlerini belirlemiş ve zararı kara dönüştürme yollarını bulmuştu. Tansu Çiller dönemindeki krizde çoğu bankalar müşterilerden kredilerini geri çağırırken Garanti bankası bunu yapmayarak "iyi ahlaklı banka", "kara gün dostu banka" olarak anılmaya başladı ve o dönemde A notu alan çok şubeli tek banka oldu.

Bu gelişmeler teknolojik gelişmeleri de yanında getirdi. Garanti Bankasının başarılı olabilmesi için en önemli üç unsur: İnsan – Süreçler – Teknoloji idi. Teknolojiyi Garanti Bankasına getiren kişi Hüsnu Erol'du. Akın Öngör ve Hüsnu Erol yılların getireceği iş akışını da düşünerek bugünkü adıyla Garanti Teknoloji'yi bankaya kazandırdılar.

Görevde olduğu süre zarfında Akın Öngör üstün bir dönüşüm gerçekleştirdi. Garanti Bankası'nın rating kuruluşlarından en yüksek notu alan, müşteri tarafından en çok beğenilen, uluslararası basın tarafından en saygın kuruluş ve dünyanın en iyi bankası seçilmesini sağladı.

Arzu ettiği dönüşümü gerçekleştirerek, sadece Türkiye de değil dünyada ses getiren sonuçlar elde edilmesini sağladı.

Tüm organizasyonunu yeniden yapılandırmış, süreçlerini yeniden tasarlamış, "teknolojiye ve insana son derece büyük yatırımlar yapma öngörüsü" ile piyasanın "en donanımlı", "motivasyonu, sadakati en yüksek" çalışanlarıyla ve taşıdığı "takımdaşlık" duygusuyla, benzersiz bir rekabet avantajı yakalamış, başarının sürekli kılındığı yeni liderlerin yetişip, bayrağı devraldığı, iç ve dış kaynakları hiçbir politik kaygıya pabuç bırakmayan bir banka haline gelmiştir.

Akın Öngör kimdir?

1945 yılında doğan Akın Öngör, orta öğrenimini TED Ankara Koleji'nde tamamladı ve sonra Ankara Orta Dođu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi'nden 1967 yılında mezun oldu.

Kariyerinde 13 yıl çeşitli sanayi firmalarında pazarlama yöneticisi olarak çalıştı. Bankacılık sektörüne 1981 yılında Pamukbank'ta üst düzey yönetici olarak katıldı. 1987 yılında Garanti Bankası'ndaki görevine Kurumsal ve Ticari Bankacılık bölümünde, Pazarlama ve Dış İlişkilerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak atandı. 1991- 2000 yılları arasında Garanti Bankası Genel Müdürü ve CEO'su olarak görevini sürdürdü. Garanti'nin büyük dönüşümüne önderlik etti.

2003 yılına kadar Garanti Bankası Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi, Garanti Bank International, Garanti Moskova, Garanti Sigorta ve Garanti Teknoloji'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı.

Bu dönem içinde Türk Amerikan İş Konseyi Yönetim Kurulu Başkanlığı ve İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı Yönetim Kurulu üyeliği yaptı.

1994'te ODTÜ takdir ödülü, 1999'da ülkeye ve üniversiteye katkıları nedeniyle "ODTÜ Üstün Hizmet Ödülü" aldı. Önde gelen ekonomi dergi ve gazeteleri tarafından birçok defa "en başarılı yönetici" ödülü aldı. 2009'da Başbakanlık Vakıflar Genel Müdürlüğü tarafından "Vakıf İnsanı" ödülüne layık görüldü.

Halen CEO Club başkanlığı yapmaktadır. WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı), Boğaziçi Üniversitesi Vakfı ve TED İstanbul Koleji Vakfı Mütevelli Üyesidir.