

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİ NORM(AL) VE POST PANDEMİK BANKACILIK

Ercan KÖRPE

Halkbankası A. Ş.

[d.ercankorpe@gmail.com](mailto:d.ercankorpe@gmail.com)

ORCID: 0009-0007-6144-6320

### ÖZET

2019 Yılı kasım ayında ilk kez Çin’de görülen ve kısa sürede küresel bir salgına dönüşen COVID-19, ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel akslarını sarsarak adeta deprem etkisi yaratmıştır. Sokağa çıkma yasağı, seyahat kısıtlaması, sosyal mesafe gibi sert tedbirlerin devreye alınması, sağlık kaygıları, ürettiği belirsizlikler ve ülkeselcilik, küresel ölçekte önemli bir daralmaya sebep olmuş, dünya bir anda dijital alana geçme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmıştır. Dijitalleşme sürecinde yıllara yayılan planlar neredeyse haftalar içinde hayata geçirilirken mevcut ekosistem bambaşka ve akıllı bir yapıya doğru evrilmiş, özellikle tüketici davranış ve tercihleri büyük bir dönüşüme uğramış ve bankacılık yapma şekli geri dönülemez bir biçimde değişmiştir. Pandeminin başlangıcında bozulma olarak tanımlanan birçok süreç ve etki hızla yeni norm(al) haline gelmiştir. Yeni norm(al) ile artık günümüz bankacılığında dijitalleşme tüm alanlarını kuşatan bir dijital deneyim ve model tasarımı olarak ilerlemektedir. Post pandemik bankacılık olarak tanımlanabilecek bu süreçte bankaların bilgi mimarisini dönüştürdüğü, dijital gerçekliğe ve yeni norm(al)e uyumlandığı, özellikle bulut bilişim ve yapay zekâyı içselleştirerek müşteri odaklı proaktif – inovatif uygulamaları geliştirdiği ve sürdürülebilir finansmanı önceliklendirdiği bir iş mimarisine doğru yöneldiği görülmektedir. Bu çalışmada, pandemi ile birlikte bankacılık sektöründe norm(al) haline gelen yeni uygulamalar, post pandemik bankacılık kavramı ve gelişimi, fırsat ve stratejileri analiz edilerek gelecek yaklaşımlarına yer verilmektedir. Elde edilen temel bulgu ve sonuçlara göre; pandeminin getirdiği zorlu koşullar ve kısıtlamalarla birlikte banka/şube içerisinde yüz yüze gerçekleşen işlem sayıları ciddi oranda 125

düşmüş, buna karşın mobil, internet ve ATM'lerden yapılan işlem hacmi ve müşteri sayılarında büyük artışlar yaşanmıştır. Dijital alanda QR kod (Karekod) ve hesap açma gibi yeni uygulamalar hızla devreye alınırken gerek ülkemizde gerekse de globalde mobil bankacılığın ağırlık kazandığı ve yeni bir norm haline dönüştüğü tespit edilmiştir. Bu tür gelişmelerin ise dijital kanala geçişi ve dijitalleşme sürecini hızlandırarak uygulama sürelerini öne aldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** DİJİTALLEŞME, BANKACILIK, YENİ NORM(AL), POST PANDEMİ, FİNANS, İNOVASYON.

**JEL Sınıflandırması:** F36, G21, O3, O14, O16.

## NEW NORM(AL) IN THE BANKING SECTOR AND POST PANDEMIC BANKING

### ABSTRACT

COVID-19, which first emerged in China in November 2019 and rapidly evolved into a global pandemic had a seismic impact by disrupting the socio-economic and cultural structures of countries worldwide. The introduction of harsh measures such as curfew, travel restrictions, social distance, health concerns and the uncertainties, rising protectionism of countries, it created caused a significant contraction on a global scale. The world was faced with the necessity of switching to the digital space suddenly. While plans spanning years were implemented within weeks during the digitalization process, the current ecosystem has evolved into a completely different and smart structure, especially consumer behavior and preferences have undergone a major transformation and the way of banking has changed irreversibly. Many processes and effects that were defined as disruption at the beginning of the pandemic have rapidly become the new norm(al). With the new norm(al), digitalization in today's banking is now progressing as a digital experience and model design that encompasses all areas. In this process, which can be defined as post pandemic banking, banks transformed their information architecture, adapted to digital reality and the new norm(al), developed customer-oriented proactive - innovative applications, especially by internalizing cloud computing and artificial intelligence, prioritized. Banking sector is seen that it prioritizes sustainable financing, moves towards a business architecture. In this study, new practices that have become the norm(al) in the banking sector with the pandemic, post-pandemic banking concept and development, opportunities and strategies are analyzed and future approaches are included. According to the basic findings and results obtained; with the difficult conditions and restrictions brought by the pandemic, the number of face-to-face transactions in banks/branches has decreased significantly, while there have been significant increases in the transaction volume and customer numbers made via mobile, internet and ATMs. While new applications such as QR<sub>127</sub>

code and account opening are rapidly being put into practice in the digital field, it has been determined that mobile banking is gaining importance and becoming a new norm both in our country and globally. It has been observed that such developments accelerate the transition to the digital channel and the digitalization process, bringing the implementation times forward.

**Keywords:** DIGITILAZION, BANKING, POST PANDEMIC, NEW NORM(AL), FINANCE, INNOVATION.

**JEL Classification:** F36, G21, O3, O14, O16.

## 1.GİRİŞ

COVID-19, küresel çapta bankacılık yapma şeklini köklü bir biçimde değiştirmiştir. Bankaların sahip olduğu mevcut plan ve stratejiler pandeminin derin sarsıcılığı ile birkaç ay içinde geçersiz hale gelirken fiziksel kanallardan dijital kanallara geçişi 10 yıl kadar öne çekmiş ve söz konusu dramatik geçiş sektör üzerinde aşırı stres üretmiştir. Böylece dijitalleşme, uzaktan/hibrit çalışma modeline geçiş ve yeni regülasyonlar, mevcut yapıyı hızla bambaşka bir ekosisteme dönüştürmüş, rekabetin bankalar arasından çıktığı, bankaların konfor alanlarını kaybettiği, iş birliği ve ortaklıkların zorunlu hale geldiği, müşterinin özgürleştiği ve kendi verilerini kontrol edebildiği bir finans iklimi ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1:** Dijital Bankacılık Gelişim Evreleri

| Dijital Bankacılık 1.0<br>(1998-2002)                                             | Dijital Bankacılık 2.0<br>(2003-2008)                                                                                | Dijital Bankacılık 3.0<br>(2009-2014)                                                                   | Dijital Bankacılık 4.0<br>(2015-Günümüz)                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| -Müşteri ilişkileri yönetimi<br>-Veri tabanı yönetimi<br>-E-mail iletişim merkezi | -Çevrimiçi kredi simülasyonları<br>-Müşterinizi tanıyın süreci (Know Your Customer KYC)<br>-Çevrimiçi fatura ödemesi | -360° müşteri görüntüsü<br>-Büyük veri ve bilgi teknolojileri analitiği<br>-Akıllı telefon uygulamaları | -Dijital bankacılık<br>-Çok kanallı veri<br>-Müşteri merkezlilik |

**Kaynak:** Bulut ve Çizgici Akyüz, 2020, s.229.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, 1998 yılında başlayan dijital bankacılık uygulamaları günümüzde tamamen müşteri odaklı olan bambaşka bir sisteme dönüşmüştür. Müşteri hızla dijital dünyaya uyumlandıkça çok daha aktif, talepkâr, zorlayıcı ve değer yaratıcı düzeye ulaşmış, farkındalık seviyesi artmış ve bildik müşteri davranışları tümüyle değişmiştir. Bu noktada da müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını fark eden, buna anında karşılık verebilen, somut ve basit çözümler üreten bir organizasyona sahip olmak son derece önemli bir hale gelmiş, bankalar çok kısa sürede büyük dijital operasyonlara dönüşmüştür. Özellikle salgının ilk evresindeki kredibilite belirsizliği, regülasyonlar ve sert tedbirlere rağmen bankacılık sektörü

küresel ekonominin bu krizi atlatmasında ve büyümeye geri dönmesinde çok önemli roller üstlenmiştir.

Pandemi ile birlikte regülatif konulardaki gelişmeler ve yeni nesil teknolojiler, pazarda Neo-bankalar (Dijital Banka) ve Fintech'ler gibi yeni ve yaratıcı ekosistem oyuncularının etkinliğinin artmasını sağlamış, sürdürülebilirlik, finansal olanaklara erişim ve dijital finansal okuryazarlık konuları ön plana çıkmaya başlamıştır (TKBB, 2021; s.4). Şubeleşmenin yerine ve ötesine geçen dijitalleşme süreci, uçtan uça yazılımın yanında banka sunucusu ve yöneticisi dijital platformların etkisiyle bankacılık için geleceğin tasarlanması noktasında yoğun bir rekabete sahne olmaktadır (Çelik ve Mangır, 2020; s. 265). Tümüyle dijital gerçekleşen bu süreç ve organizasyonda ise bilginin güvenilir şekilde muhafaza edildiğinin kontrolü, bankaların yeni çalışma modellerinin önemli bir unsuru haline gelmiştir (TKBB, 2021; s.16). Pandemi krizi, dijitalleşme süreç ve planlarını bir anda hayata geçirilmesini zorunlu kılarken dijitalleşmenin getirdiği baş döndürücü yenilikler sosyo-kültürel alanda dâhil birçok alanda devrimsel değişimleri beraberinde getirmiştir. Nesnelerin interneti (IoT), yapay zekâ, makine öğrenimi, büyük veri, bulut (cloud) bilişim, blokzincir, Bigtech/Fintech şirketleri, sensörler, artırılmış-sanal (AR-VR) gerçeklik ve karar alma algoritmaları gibi sarsıcı gelişmeler küresel dünya ile birlikte bankacılık sektörünün de tüm ezberlerini bozmuştur (Körpe, 2021; s.108). Böylece pandeminin başlangıcında bozulma olarak tanımlanan bu olgular hızla yeni norm(al) haline gelmiş, post pandemik bir bankacılık anlayışının doğmasına sebep olmuştur.

Post Pandemik Bankacılığın kavramsallaştırılması ve analizi dikkate alındığında, çalışmanın gerek sektöre gerekse de literatüre önemli ve özgün bir katkısının olacağı düşünülmektedir. Çalışma sekiz bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünü takip eden ikinci bölümde literatür taraması, üçüncü bölümde araştırma yöntemi, dördüncü bölümde pandeminin bankacılık sektörüne etkileri, beşinci bölümde dijital göç ve göçmen olgusu, altıncı bölümde pandemi sonrası bankacılıkta yeni norm(al), yedinci bölümde ise post pandemik bankacılık kavramı,

uygulama ve yaklaşımlarına yer verilmiştir. Sekizinci bölüm sonuç ve değerlendirme bölümüdür.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde COVID-19 pandemisinin bankacılık sektörüne olan etkileri ve sonuçları ile dijitalleşme konusundaki çalışmalara bakıldığında, ulusal düzeyde artarak süregelen bir literatür göze çarparken pandemi ve sonrasında sektörün karşı karşıya kaldığı yeni normlar ve bu normların ortaya çıkardığı yeni bankacılık anlayışını, "Post Pandemik Bankacılık" olarak kavramsallaştıran ve irdeleyen ulusal bir literatüre rastlanılmamıştır. Bununla birlikte post pandemik bankacılığa ilişkin çalışma ve araştırmalar uluslararası literatürde de sınırlı düzeyde bulunmaktadır. Söz konusu literatür arasında bazıları aşağıda verilmiştir:

Bulut ve Çizgici Akyüz (2020), Türkiye’de dijital bankacılık ve ekonomik büyüme ilişkisi araştırılmış olup dijital bankacılığın ekonomik büyüme üzerinde kısa ve uzun dönemde etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, Türkiye’de 2011:Q1-2019:Q4 dönemi için dijital bankacılığın ekonomik büyüme ile ilişkisi ARDL yaklaşımı kullanılarak yapılmıştır. Ayrıca, elde edilen bulgularda dijital bankacılığın ekonomik faaliyetlerde artış sağlayacak şekilde para akışını hızlandırdığı, finansal işlem hacmini artırdığı ve ekonomik büyümeye katkı sağladığı görülmüştür.

Çelik ve Mangır (2020), dijital bankacılık kavramı ve kapsamı dağıtım kanalları üzerinden araştırılarak, dijitalleşmenin bankacılık üzerinde etkisi Türkiye özelinde ele alınmıştır. Bu kapsamda dünyada ve Türkiye’deki bankacılık sektöründe yaşanan gelişmeler, ATM, POS terminalleri, kredi kartı sayısı gibi göstergeler üzerinden analiz edilmiştir. Dijital dönüşümle birlikte bankacılık sektöründe özellikle internet ve mobil bankacılık kullanıcı sayılarının hızla arttığı, daha çok mobil uygulamalara geçildiği, sonuç olarak, müşteri tercihlerinde dijital bankacılığın kilit rol oynadığı tespit edilmiştir.

Marangoz ve Kırılı (2021), Covid-19 pandemisi açısından dijitalleşme kavramı tüketici davranışları, sağlık, eğitim ve çalışma hayatı kapsamında incelenirken, salgının genel etkileri de ele alınmıştır. Pandemi ile birçok sektör ve faaliyet alanlarında geleneksel yöntemlerin terk edilmek zorunda kalındığı, temasın azaltılması amacıyla dijitalleşme ile birlikte yaşamın sürdürülebilmesi için yeni yöntemler geliştirildiği ortaya konmuş, süreç incelendiğinde sosyal izolasyonun sağlanması amacıyla karantinaların uygulanması, tüketici davranış ve taleplerini değiştirdiği sonucuna varılmıştır.

Başaran ve Ünal (2021), yeni bir kavram olduğu belirtilen “Çalışan Deneyimi” tasarımı araştırmasında, COVID-19 küresel sağlık krizi döneminde bankaların İnsan Kaynakları aracılığıyla şekillenen, çalışanlarıyla gerçekleşen sosyal etkileşimleri ve bunların organizasyon üzerindeki etkileri araştırılmış, bankalardaki uygulamalara odaklanılmıştır. Pandeminin yarattığı kaosda çalışanlarını koruyan, kaygılarını yönetebilen, iş güvencelerini destekleyen, çalışan iletişimde teknolojiyi insan odaklı kullanabilen bankaların çalışanlarıyla bağlarının güçlendiği görülmüştür. Araştırmaya katılan bankalar; insanı merkezine alan yenilikçi projelere odaklandıklarını, çalışanların zihinlerinde olumlu izler bırakacak çalışan deneyimiyle, kurum kültürünü birleştirdiklerini beyan etmişlerdir.

EY (2020), bankaların dijitalleşme yolunda ilerlemesiyle birlikte müşterilerin bankacılıktan beklentileri gözle görülür şekilde arttı ve bu artış pandemi ile daha da hızlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca pandeminin, müşteri deneyiminin yeniden tanımlanması, mobil öncelikli bakış, kişiselleştirme için veri stratejisi ve doğru teknoloji platformlarının geliştirilmesi alanlarında dijital müşteriler ve bankalar için ne kadar önemli olduğu ortaya konulmuştur. PwC (2025), dijital bankacılığın yeni normları ile; açık veri paylaşımı, merkeziyetsizleşme ve hiper kişiselleştirmeye yönelik teknolojilerle şekilleneceği vurgulanmıştır. Global ölçekte, artan dijitalleşme ile çeşitli finansal ve finansal olmayan paydaşlarla olan koordinasyonun da desteğiyle dijital bankaların müşteriler nezdindeki karşılıklarının artacağı öngörüsünde bulunulmuştur. Przewdzia (2024), COVID - 19 salgınının bankacılık sektörünü

yeniden şekillendirmesi, pandemi dönemi sonrasında stratejilerin derinden değişimi ve hızlı bir dijital dönüşüme sebep olması ile birlikte post pandemik bankacılığa geçiş incelenmiştir.

Akın (2020), dijital dönüşüm ile birlikte bankacılık sektöründe kullanılan teknolojiler ve bu teknolojilerin bankacılık sektörüne etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Dijitalleşme ile düşen maliyetlerin bankaların ürün ve hizmetlerine olan talebin arttığı ve rekabet üstünlüğü sağlamasını mümkün hale getirdiği tespit edilmiştir. Bankaların sahip olduğu potansiyel ile finansal teknoloji şirketlerinin sahip olduğu teknoloji gelecekte bu kurumlar arasındaki işbirliğinin artmasına ve buna bağlı olarak da bankacılık sektöründe yenilikçi ürün ve hizmetlerin çoğalmasına yol açacağına vurgu yapılırken dijital dönüşüm ile blokzincir, nesnelerin interneti, yapay zeka, açık bankacılık ve büyük veri gibi dijital teknolojilerin bankacılık sektöründe kullanılmasıyla yeniliklerin daha da artması beklendiği ifade edilmiştir.

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışma kavramsal bir çalışma olup pandemi ve dijitalleşmenin odağına bankacılık sektörü alınarak bu sarsıcı dönüşümün sektörde yarattığı yeni norm(al)lar, trend ve stratejiler ile birlikte post pandemik bankacılığa evrilme sürecinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma; pandemi ile büyük ivme kazanan dijitalleşmenin bankacılık sektörüne olan etkileri, dijital bankacılık anlayışı, yeni norm(al)ları, post pandemik bankacılık, strateji ve fırsatların irdelenmesi ile sınırlı tutulmuştur. Çalışma kapsamında dijital bankacılık kavramı ve tarihçesi, COVID - 19 pandemisi ve sonrasında sektörde yaşanan dijital değişim ve dönüşümler, günümüze kadar uzanan yapısal etkileri, ilgili dönemde dijital bankacılık verilerinde ortaya çıkan artış ve azalışlar incelenerek karşılatırılmış olup özellikle 2019 - 2023 dönemleri ile ilgili veriler Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Bankalar arası Kart Merkezi'nden temin edilmiştir.

### **4. PANDEMİ İLE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE BANKACILIK SEKTÖRÜ**

Dijital bankacılık ve inovasyon rekabetinde farklı stratejilere duyulan gereksinim, bankacılıkta belirgin bir şekilde varken pandemi ile birlikte çevrimiçi

modellere hızlı bir geçiş olmuş ve bankaların müşterilerle olan etkileşimlerinin neredeyse tamamını dijitalle taşıması inanılmaz bir dönüşüme imza atmıştır (EY, 2020). Sokağa çıkma yasakları, sert karantina ve sosyal mesafe gibi uygulamalar müşteri davranışları üzerinde geri dönülemez bir biçimde çarpıcı değişikliklere neden olurken dijital bankacılık deneyimini ve nakitsiz toplum oluşumunu hızlandırmış, tüketicilerin dijital bankacılığa olan iştahını artırmıştır. Eğitim, toplantı, alışveriş ve önceden uzun zaman alan daha birçok olgunun çok kısa sürelerde, planlı ve hızlı bir şekilde dijital ortamlardan çözülüyor olması hayatın hızına hız katmıştır. Müşteriler artık tüm işlemlerinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini beklemektedir (Dönmez, 2022; s.124). Pandeminin zirvesinde birçok banka, gelen çağrılarının uygun müşteri hizmetleri merkezine yönlendirilmesi, sohbet robotları ve mesajlaşma seçeneklerinin hızla devreye alınması için Fintech/Bigtech gibi teknoloji ortaklarıyla birlikte çalışmıştır (Deloitte, 2022). Bu aşamada ise dijital yolculukları düzenli olarak test eden ve geribildirimler ile dönüşümlerini optimize eden bankaların çok daha başarılı olduğu görülmüştür.

Dijital bankacılığa çeşitli nedenlerle direnç gösteren ya da mesafeli olan kişiler, pandeminin gücüyle geleneksel yöntemleri terk ederek dijital bankacılıkla tanışmış, konforunu deneyimlemiş ve birçoğu kullanıcısı haline gelmiştir. Temasın azaltılması ile birlikte yaşamın sürdürülebilmesi için dijital alanda QR kod (Karekod) gibi yeni yöntemler geliştirilirken pandemi tüketici davranış ve taleplerinde kırılmaya neden olmuştur (Marangoz ve Kırılı, 2021; s.65). Özellikle virüsün parayla bulaşı olasılığının yarattığı tedirginlik gerçek zamanlı temassız ödeme hacmini ciddi anlamda büyütmüş ve bankalar sürekli değişen bu alandaki yeteneklerini geliştirmeyi sürdürmüştür. Pandemi, müşteri deneyimini yeniden tanımlama, mobil öncelleyen bakış açısı, kişiselleştirme odaklı veri stratejisi ve doğru teknoloji platformunun seçilmesi alanlarında finans sektörü açısından dijitalleşmenin ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymuştur (EY, 2020).

**Tablo 2.** Mobil Temassız/Karekodla Yapılan Ödeme İşlemleri

| Dönem      | Mobil Temassız |                          | Karekod     |                          |
|------------|----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
|            | İşlem Adedi    | İşlem Tutarı (Milyon TL) | İşlem Adedi | İşlem Tutarı (Milyon TL) |
| 2023/Eylül | 36.480.882     | 7.553,44                 | 22.399.328  | 9.795,74                 |
| 2022 Yılı  | 34.676.452     | 4.669,69                 | 8.678.407   | 3.972,60                 |
| 2021 Yılı  | 20.777.117     | 1.725,09                 | 2.918.146   | 690,77                   |
| 2020 Yılı  | 10.281.454     | 672,79                   | 1.520.848   | 292,08                   |
| 2019 Yılı  | 3.097.166      | 137,73                   | 0           | 0                        |

**Kaynak:** BKM, Temassız Kart İşlemleri, 2023.

Pandemi ile birlikte mobil temassız ve karekodlu ödeme işlemlerindeki sıçrama Tablo 2'de net bir şekilde yer almaktadır. Nielsen Research'e göre, mobil cihazlar bankacılık faaliyetleri için yeni bir norma dönüşürken Asya Pasifik ve Afrika gibi gelişmekte olan bölgeler dünyada mobil bankacılığın ana itici gücü haline geldiği görülmektedir. ABD'de hisse senedi alım satım kararlarının %70'inden fazlasında bilgisayar algoritmaları esas alınmakta, bu kararların artık %10'undan daha azı bireysel yatırım uzmanları tarafından verilmektedir (Stefanuk, 2020). Bu evrede ise dijitalleşme, müşteriye hizmet ve ürün sunmanın çok daha ötesine geçmiştir. Grab, Travekola, Alibaba ve Amazon gibi çok sayıda başarılı Bigtech modeli; müşteri beklentilerini sürekli yükseltmekte, değiştirmekte, şirketleri sadece kendi kategorileri ya da pazarları ile değil, farklı sektör ve coğrafyalardaki ürünlerle dahi karşılaştırılır hale getirmektedir. Günümüzde müşteri artık daha sabırsız, sadakatsiz ve kullanıcı deneyimlerini önemseyen bambaşka bir kitleye doğru evrilirken bir banka uygulaması, bir alışveriş ya da bir taksi uygulaması ile mukayese edilebilmektedir. Söz konusu sürecin ise şirketlerin pazarın/müşterinin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap veren, teknoloji ve inovasyon tabanlı sürdürülebilir plan ve stratejileri ile ilgili olduğu görülmektedir (Körpe, 2021; s.115).

Bankaların bu evrilen müşteri taleplerini karşılamak için sürekli biçimde yenilik yapması, ürün ve hizmetlerini daha deneysel, sezgisel ve esnek hale getirmesi gerekmektedir. Özellikle bulut bilişim ve yapay zekâ teknolojisini kullanan ve içselleştiren bankalar için bu plan çok daha olanaklı görünmektedir. Ancak birçok bankanın karmaşık, eski BT altyapı ve sistemlerine sahip olması bu hıza ayak

uydurmayı ve çözüm üretmeyi oldukça zor ve maliyetli hale getirmektedir. Dünya Ekonomik Forumu (WEF)'na göre, dijital dönüşümün sosyal ve ekonomik açılardan yaratacağı değerin 10 yıllık dönemde toplam 100 trilyon Amerikan doları olacağı, dijitalleşme ile mevcut işlerin %50'sinin otomasyon teknolojileri ile gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir (TOBB, 2021; s.20).

Söz konusu süreçte ortaya çıkan Neo-bankalar tamamen dijital ortamlar üzerinden faaliyet gösteren, fiziksel şubeye sahip olmayan özellikle genç jenerasyona ve KOBİ'lere odaklanan yeni nesil bankalardır. Neo-bankalara geçişler, N26 ve Revolut gibi dijital bankaların çeşitli ülkelere girmesi ve cari hesapların, kredi kartlarının, mobil bankacılık uygulamalarının Neo-bankalara kaymasıyla hızlanmıştır (TKBB, 2021; s.53). Dijital banka alanındaki bu muazzam büyümenin önümüzdeki yıllarda da devam etmesi beklenmektedir. Bununla birlikte teknoloji şirketlerinin finansal ürünler, ödeme sistemleri ve bankacılık konularına olan iştahının artarak sürdüğü ve alternatif ödeme kanalları, P2P Kredileri, kitlesel fonlama, dijital borç verme platformları vb. uygulamalarının genel bir bankacılık çerçevesi olmadan ilerlediği görülmektedir (Körpe, 2021; s.120).

Bankacılık sektörünün dijitale dönüşümü hızla devam ederken ortaya çıkacak risklerin de kontrolünü güçleştirmektedir. Bu nedenle blokzincir, nesnelerin interneti (IoT), yapay zekâ, açık bankacılık (API) ve büyük veri gibi dijital teknolojilerin bankacılık sektöründe daha yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkabilecek güvenlik açık ve risklerine karşı siber güvenlik stratejisinin belirlenmesi bankacılık açısından daha önemli hale gelmiştir (Akın, 2020; s.26). Burada kimlik, erişim yönetimi, verinin denetimi ve depolanması da dâhil uçtan uca kurulacak teknoloji tabanlı bir sistemle güvenliğin bütüncül olarak ve en üst seviyede sağlanması gerekmektedir.

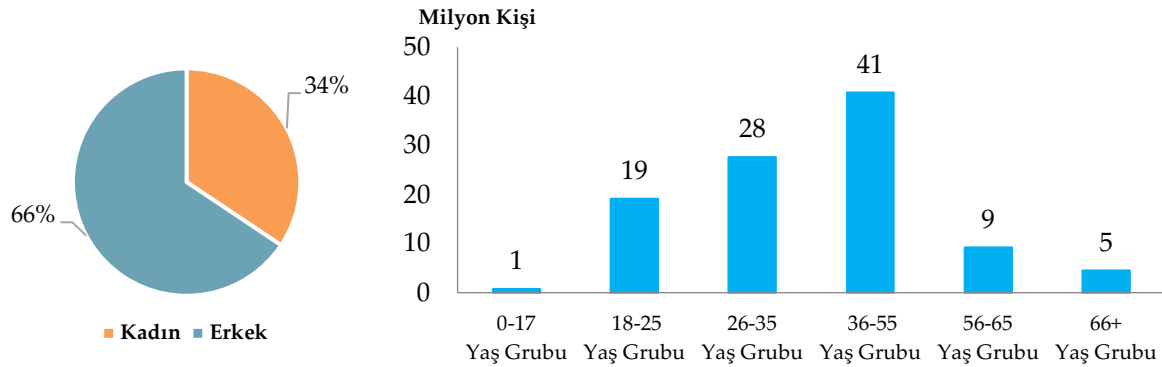
## 5. DİJİTAL GÖÇ VE GÖÇMEN OLGUSU

Dijital çağda mekân ve hareket anlayışı değişmiş, göç olgusu artık fiziki yer değiştirmenin ötesine geçerek yeni bir göç ve göçmenlik biçimi oluşmuştur. Dijital

dünyanın içinde doğanların yerliler ve bu dünyaya sonradan geçiş yapanların göçmenler olarak adlandırılması ile birlikte fiziksel mekândan sanal mekâna geçişler, bir göç hareketi olarak kabul edilmektedir. Sanal mekânlara alışma, teknoloji kullanım yetisi, uyumlanma ve dil gibi kriterler göçmen tanımına neden olmaktadır. Dijital göçmenler, fiziki olarak göç eden insanlara benzer problemler yaşamakta ve aidiyet, uyum, entegrasyon gibi konularda göçmen kimliğinin pek çok özelliğini göstermektedir (Sucu ve Gündüz, 2019; s. 480).

Dijital göçmen kimliğini destekleyen en önemli etkenlerin başında “dijital entegrasyon” gelirken COVID-19 ile bu entegrasyon sürecinde çok ciddi bir sıçrama yaşanmıştır. Büyük dijital göçün ivmesine bakıldığında her sektörde aynı ölçüde gerçekleşmediği, en hızlı büyümenin bankacılık, gıda perakendeciliği, sosyal medya ve eğlence sektöründe olduğu görülmektedir. Bankacılık sektörü, özellikle mobil ve çevrimiçi uygulamalar ile diğerlerinden pozitif yönde ayrışırken pandeminin geride kalmasına rağmen sürat, konfor, esneklik ve maliyet avantajı nedeniyle dijital göç hız kesmeden devam etmektedir.

**Şekil 1.** Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Göre Aktif Bireysel Dijital Bankacılık Müşterileri



**Kaynak:** TBB, 2023, s.2.

Daha geleneksel yöntemleri tercih eden ve/veya yüz yüze bir deneyimin samimiyetini ve anlık yardımını arayan müşteriler ilk tercih olarak bankasından kolay etkileşim talep etmektedir. Şekil 1'e bakıldığında, dijital dünyanın içinde doğmayan, 55 yaş üzeri müşteriler ile kadın müşterilerin dijital bankacılığı çok daha az kullandığı

görülürken özellikle kadınların %34'lük payı, işgücüne katılım oranı ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle, dijital göç çoğunlukla bir gecede gerçekleşmezken dirençli müşterileri dönüştürmenin temelinde, anlık müşteri desteğinin hazır olduğu, konforlu geçiş yanında kolay kullanım olanağının da sunulduğu bir süreç yönetiminin bulunması gerekmektedir. Bugüne kadar elde edilen dijital büyüme başarısının devam edeceği beklentisinde; dijital göç için önemli bir alanın var olduğu ve tüm “istekli” tüketicilerin dijital kanallara geçişinin dört ila beş yıllık bir sürede olacağı öngörülmektedir.

Bankacılık sektörüne bakıldığında ise, müşterilerini dijital kanallara taşıma planında da en önemli rolün kurum çalışanlarına ait olduğu görülmektedir. Pandemi ile birlikte organizasyonlarda iş birliği ve mücadele ruhu ön plana çıkmış, çalışanlardan beklenen rol ve yetkinlikler de değişime uğramıştır (Başaran ve Ünay, 2012; s.668). Çalışanların ellerindeki ürün, destek ve hizmetleri müşterilere sunabilmeleri için yeni teknolojiyi, dijitalleşme ve dönüşümünü tam olarak kavramış ve içselleştirmiş olmaları gerekmektedir. 2021 yılında dünya genelinde tüm dijital kullanıcılarının yarısından fazlası yalnızca mobil kullanıcılardan oluşurken müşteri hizmetleri etkileşimlerinin %70'i artık mobilde gerçekleşmekte ve çevrimiçi kullanımın payı giderek düşmektedir (McKasey&Company, 2022). Bu noktada, bankalar bir taraftan göçü yönetmeye odaklanırken bir taraftan da inovatif uygulamalar ve yeni bilgiler ışığında çalışanlarını eğitmekte ve yeni norm(al)e yönelik beceri-uyum kapasitelerini yükseltmektedir.

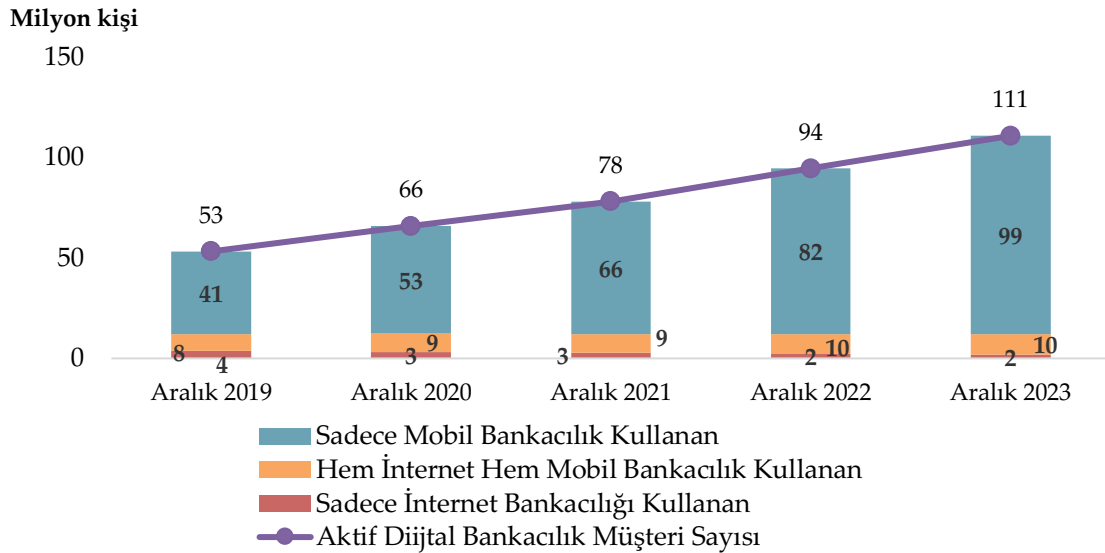
## 6. PANDEMİ SONRASI BANKACILIKTA YENİ NORM(AL)

Bankacılık alanında dijitale geçiş hareketi yavaşlamamakta tam aksine güçlü bir şekilde devam etmektedir. Pandeminin neden olduğu yüzyılın küresel krizinde kurum kültürüne ve dijitale yatırım yapan kuruluşlar dönüşüme hızla adapte olarak krizi başarıyla yönetmişlerdir. Gelişmiş veri yönetimi olan bankalar, dijital bankadan akıllı bir organizasyona, sonrasında da ise akıllı bir ekosisteme geçişin temelini atmaktadır. Bu aşamada da bankalar, geleceği oluşturmak için odak noktalarını uçtan uca bir dönüşüme kaydıracak, modern, çekirdek, bulut altyapısı ve API ağları, üstün

müşteri deneyimine ve operasyonel mükemmelliğe odaklanan yaratıcı bankayı tasarlayacak, bankalar görünmez olurken, bankacılık her yerde olacaktır. (Ghanem, 2021). Bunun en önemli örneklerinden birisini dijital hesap açma uygulaması oluşturmaktadır. Dijital hesap açma günümüzde artık bir zorunluluk haline gelirken bu yeteneğin sorunsuz bir şekilde işlemesi gerekmektedir (Berman, 2022).

Tüketiciler çoğunlukla, Neo-banka ve Bigtech/Fintech şirketlerinden aldıkları konfor ve kolaylığı geleneksel bankalarda da dijital ve sorunsuz olarak görmeyi istemekte, bu hizmetleri şube benzeri fiziki alanlarda/yerinde almayı tercih etmemektedir. Değişen müşteri beklentilerine uyumlanmak için bankaların, mevcut teknolojik altyapılarını sürekli geliştirmeleri ve sundukları hizmet/ürünleri çeşitlendirmeleri gerekliliği artık mutlak bir gerçekliktir. Bu kapsamda bankalar, Fintech ve Start-up girişimlerinin, teknoloji ve yenilik odaklı, katma değer ve nitelikli istihdam yaratma potansiyeli yüksek teşebbüslere dönüşebilmeleri için fikir aşamasından başlayarak tüm faaliyetlerini desteklenmektedir (TBB, 2021; s.1).

**Şekil 2.** Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları



**Kaynak:** TBB, 2023, s.1.

Şekil 2'de görüldüğü üzere pandemi süreç ve koşulları ile birlikte mobil bankacılık kullanan müşterilerin sayısı ciddi oranda artarken pandemi sonrasında yeni tüketici normları ve beklentileri ortaya çıkmış, bir mobil uygulama ya da internet

erişiminin sunulması tek başına yeterli olmamaya başlamıştır. Bankacılık sektörünün sürekli değişen ve dijital mecralara taşınan müşteri isteklerine yanıt verebilmesi için dijital hesap açma, daha hızlı bir ödeme sistemi ve pazarlama stratejilerinde ise oyunlaştırma gibi farklı teknikleri geliştirerek becerilerini yükseltmesi gerekmektedir. Kolay, konforlu, anlaşılabilir ve deneyimlenebilir kişiselleştirilmiş finansal ürünler ve hizmetler, müşteriye bankanın ihtiyaçlarını anladığını göstererek sadakati/tutunmayı artırmaktadır. Yeni norm(al)de; güçlü kişiselleştirme ve empati yeteneğinin şirketleri zirveye taşıyacağı öngörülmektedir. Trendlerin anlık değerlendirilmesi, dijital yetenek ve stratejilerin gözden geçirilmesi, büyük veri analizi, proaktif - inovatif uygulamalar, sürdürülebilir finans, merkeziyetsiz ve gömülü finans gibi birçok faktör yeni norm olarak yeni ekosistemde yerini almakta, bankaların salt bir ürün silsilesi olmanın çok daha ötesine geçmesi gerekmektedir. Rekabeti, fiziksel ve finansal alandan siber alana taşımakta ve bankaları bir nevi “teknoloji şirketine/dijital organizasyona” dönüştürmektedir (Körpe, 2021; s.127). Dijital bankacılık araçları, birincil bankacılık aracı olarak öne çıkarken bu aşamada bütüncül dönüşümü sağlayan, veri zengini yerine veri merkezli olan, büyük veriyi doğru şekilde işleyen ve yöneten, kişiselleştirilmiş hizmetler çerçevesinde yaşam tarzı bankacılığı sunan ve yaratıcı organizasyonları tasarlayan bankalar birer akıllı kuruluşa dönüşecek ve post pandemik sürecin liderleri arasında yer alacaktır.

Diğer taraftan da yaşanan post pandemik süreç, bankaların kurdukları iş akış ve sistemleri üzerinde maliyet avantajı yönünden ciddi baskı yaratmıştır. Burada, pandemi öncesinde dijital dönüşüm olgusu daha çok müşteri deneyimi olarak ön plana çıkarken artık günümüzde bankacılığın tüm alanlarını kuşatan bir dijital deneyim ve süreç tasarımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin merkeziyetsiz finansı olanaklı kılan blokzincir teknolojisinin önemi artarken bankalar blokzincirin sınır ötesi ödemeler, dijital kimlik doğrulama ve tedarik zinciri yönetimi gibi muhtelif alanlarda kullanımı için araştırmalarını sürdürmekte, ayrıca kripto paraların yaşam süresi ve regülasyonlarını dikkate alarak kripto hizmetlerini de portföylerine eklemektedir. Böylece post pandemik bankacılıkta; finansal hizmetlerin tümüyle

müşteri yolculuklarına entegre edildiği ve dijitalleşme ile bankacılığın her yerde olduğu görülecektir.

## 7. POST PANDEMİK BANKACILIK VE İNOVATİF STRATEJİLER

COVID-19 pandemisi sonrası tüm risklere ve tehditlere dayanıklı, sürdürülebilir bir büyüme stratejine sahip, insan ve etkileşim odaklı, deneyim ve platform esaslı, optimum değer kanalları ve yeni norm(al)ları olan post pandemik bir bankacılık başlamıştır. Söz konusu süreçte bankaların bilgi mimarisi stratejilerini oluşturduğu, dijitalle uyumlandığı, açık, hibrit, çoklu ve bulut tabanlı bir iş mimarisine yöneldiği görülmektedir. Ayrıca varlık yönetiminde; yatırım önerilerinin çoklu hale gelmesi, gelecek nesillere varlık aktarım planı ve demografik değişimler gibi diğer etkenler de yerleşik iş modellerini ve mevcut yollarını alt üst etmekte ve bu da ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçişi hızlandırmaktadır.

Bankacılık sektörü, hizmetleri kişiselleştirmeye, verilerin sağladığı etkileşim fırsatlarıyla zengin, çevik bir dijital platform modelini kurmaya, iş süreçlerini dönüştürmeye ve bunlar üzerinden yeni gelir kaynakları yaratmaya odaklanırken bankalar artık büyük veri ile tüketici davranış ve harcama alışkanlıklarını eşanlı olarak izleyebilmekte ve tüm iş modellerinin merkezine doğrudan müşteri deneyimini almaktadır. Verilerin bir ürün olarak değerlendirilmeye başlanması bankacılık alanında bir zihniyet devrimine yol açmaktadır. Burada tüketicilerin dijital platformlara yönelmesi, dijital finansal okuryazarlığının yükseltilmesi ve veri üretiminin sağlanması amacıyla “Oyunlaştırma – Gamification” gibi inovatif teknikler geliştirilerek modern kanal geçiş stratejileri oluşturulmaktadır.

Farklılaşan müşteri beklentilerine yönelik gelişen bu inovatif dijital çözümlerin metaverse bankacılığı ile devam edeceği bilinmektedir. Citibank, Goldman Sachs, Morgan Stanley gibi pek çok global banka, yakın gelecekte yaklaşık 8-13 trilyon Amerikan doları aralığında bir metaverse pazarını ön gördüğünü açıklamıştır. Metaverse; VR, AR, MR (Mixed Reality: Karma Gerçeklik), AI (Artificial Intelligent: Yapay Zekâ), makine öğrenimi, blokzincir ve benzeri teknolojilerin birleşiminden oluşmaktadır. Metaverse yeni bir evren türü olup fiziksel gerçekliği dijital

sanallaştırma ile birleştiren sürekli, kalıcı ve çok kullanıcı bir ortam olarak tanımlanmaktadır. Metaverse bankacılığında kilit rolü NFT'ler (Non Fungible Token), kriptoparalar ve blokzincir teknolojisi üstlenmektedir (Dönmez, 2022; s.106). Blokzincir teknolojisi, özellikle Web3'ün ortaya çıkışı yeni bir ekonomiye yol açmıştır. Web 1.0, insanları çevrimiçi olarak bağlamış; Web 2.0, çevrimiçi topluluklara, Web 3.0 ise merkeziyetsiz/topluluğa ait bir sanal dünyaya bağlamaktadır (Grider ve Maximo, 2021). Bu teknoloji ile bankacılık sektörü merkeziyetsiz finans ile tanışırken kriptoparalar, NFT'ler ve Merkez Bankası dijital para birimlerinde yaşanan büyük artış sanat, emlak ve oyun pazarı gibi alanlarda tamamen bu yeni varlıkların potansiyelini ortaya çıkararak yeni bir sanal ve yaratıcı ekonomiye yol açmıştır (Dönmez, 2022; s.106).

Bankacılık pazarlama alanında artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik teknolojilerinin sürükleyici müşteri deneyimleri üzerinde daha büyük bir role sahip olmasıyla daha gelişmiş marka iletişimleri beklenmektedir (Dönmez, 2022; s.124). Özellikle bulut bilişimi ve yapay zekâyı (AI) içselleştirerek bu alanlara yatırım yapan, mobili ana kanal haline getiren bankalar rekabette belirgin bir üstünlüğü elde etmektedir. McKinsey'in yaptığı analiz, Fortune 500'de yer alan bankaların bulut bilişimi kullanarak 2030 yılında 60 ila 80 milyar Amerikan doları FAVÖK elde edeceğini göstermektedir (McKinsey&Company, 2022). Ayrıca üretken yapay zeka kullanımı; geniş dil modeli, doğal dil işleme ve makine öğrenmesi algoritmaları yoluyla müşteri hizmetleri, kredi notu verme, alacak tahsilatı, dolandırıcılık tespiti ve önlenmesi, kişiselleştirilmiş kampanyalar, hiper kişiselleştirme ve risk yönetimi gibi birçok alanda süreçleri kolaylaştıracaktır (PwC, 2025; s.9). Hiper kişiselleştirmede bankalar, hizmetleri benzeri görülmemiş bir ölçekte kişiselleştirmek için gerçek zamanlı veri analitiğini ve yapay zekayı benimsemektedir. Bu dönüşüm, bankaların müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmesine, bütçeleme ipuçları, yatırım tavsiyeleri ya da kişiye özgü önerilerine olanak sağlamaktadır (Przedzak, 2024).

Post pandemik bankacılığın anlayış ve değerler zincirinden birisi de, finansal ürün ve hizmetlerin, finansal olmayan platform, deneyim ya da süreçlere entegre

edilmesi, yani Gömülü Finans (Embedded Finance) kavramıdır. Dijitalleşme ile giderek yaygınlaşan gömülü finansda; Baas (Banking-as-a Service / Servis Bankacılığı), BNPL (Şimdi Satın Al, Sonra Öde), EMI (Eşit Aylık Taksitli Ödeme), dijital cüzdanlar, tek tıkla ödeme gibi uygulamalar yer almaktadır. Böylece finansal olmayan şirketler, banka ya da Fintech'lerin sağladığı API'ları (Application Programming Interface- Uygulama Programlama Arayüzleri) kendi platformlarına entegre ederek müşterilerine finansal hizmetler sunabilmekte ve bir anda finans şirketi haline gelebilmektedir.

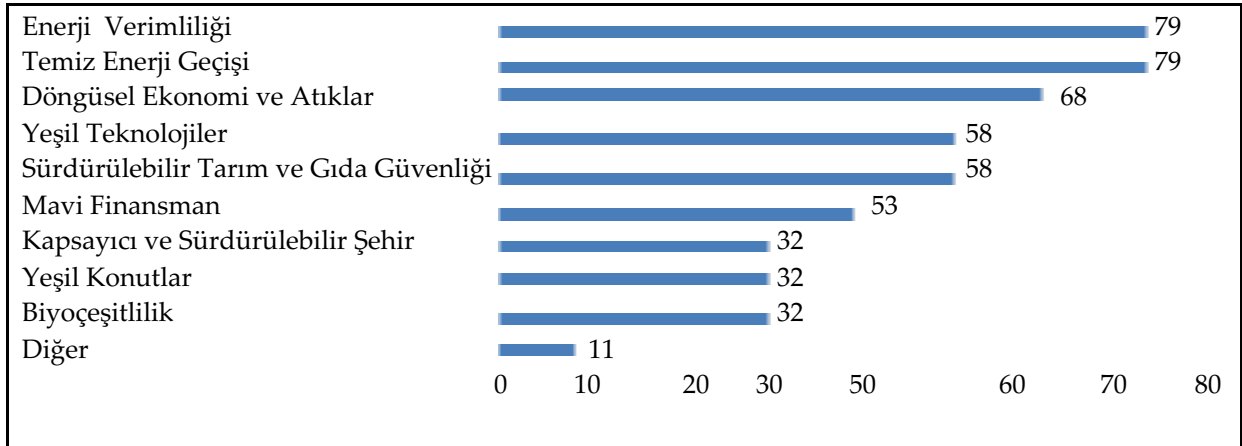
Servis bankacılığı (BaaS) ise, iş modeli açısından Beyaz Etiket Bankacılığı (White Label Banking) olarak da tanımlanmaktadır. Burada Beyaz Etiket Bankası, lisanslı başka bir bankanın mevcut altyapısını kullanarak finansal ürünlerini, üzerine kendi etiket ya da markasını basarak oluşturabilmektedir. Şimdi Satın Al, Sonra Öde (BNPL) uygulaması ise, bankacılık bulutu aracılığıyla e-ticaret şirketlerinin sistemlerine dijital olarak, sorunsuz bir şekilde entegre edilmekte ve özellikle de KOBİ'lerin nakit akışlarının dengesiz olabileceği dönemlerde müşterilerine önemli katkılar sağlamaktadır. BNPL alımlarının 2021 yılında 100 milyar Amerikan doları düzeyinde olduğu tahmin edilmektedir. Açık bankacılık (API), bir şekilde deneyimleri değiştirirken servis bankacılığı ise tümüyle rekabeti değiştirmektedir.

Yukarıda açıklandığı şekliyle gömülü finans, yeni bir dağıtım kanalı olarak ürünlerin yeni pazara girişini ve erişimini daha hızlı şekilde sağlarken bankalar için yeni müşteri edinimine, mevcut müşterilerine çok daha geniş deneyim sunmalarına, yeni gelir kaynakları ile birlikte rekabette önemli kazanımlara olanak sağlamaktadır. Ayrıca bankacılığın inovatif geleceğinde dijital para birimleri aracılığıyla paranın yaratılma, saklanma, değerlendirme ve takas şeklinin tüketici ödemeleri ve davranışları üzerinde önemli etkilerinin olması beklenmektedir.

Globalde rekabetin ve finans dünyasının evrildiği, sınırların kalktığı, banka şubelerinin “alternatif dağıtım kanalı” konumuna geldiği, nakit paranın ortadan kalktığı, yeni iş birimi ve meslek gruplarının doğduğu, işgücünde beceri yükselmesinin sağlandığı, finansmanın kaynak, şekil ve yöntem değiştirdiği yakın bir

gelecekte; farkındalık seviyesini artıran, değer yaratma amacı ile dijital dönüşüme odaklanan, sürece uyumlanarak gerekli yatırımları zamanında yapan, bariyerlere karşı çözüm üreten ve hızlı hareket eden finans şirketleri rekabette de çok önemli avantajlar elde edecektir (Körpe, 2021; s.128). Bu süreçte ise post pandemik bankacılığın yol haritasını; verimlilik stratejileri, inovasyon yetenekleri, siber güvenlik, Fintech/Start-up ortaklıkları, sürdürülebilir finans ve ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance – Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) yatırımları ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi temel olgular şekillendirecektir.

Bankalar, sürdürülebilir finans alanında son birkaç yılda muazzam bir büyüme gösterirken düşük karbonlu ve sürdürülebilir ekonomiye geçiş stratejisinde kilit rol üstlenmektedir. Bankalar bir taraftan sendikasyon kredilerini dahi sürdürülebilirlik kriterleri çerçevesinde sağlamakta, diğer taraftan ise iklim dostu santrallerin finansmanı, sosyal yatırımların kolaylaştırılması, sosyal finansman, krediler kaynaklı çevresel risklerin yönetilmesi ve kapsayıcılık gibi faaliyetleri ile birlikte ESG çözümlerine yönelik yatırımlarını her geçen gün artırmaktadır. Küresel nüfus iklim değişikliğiyle mücadele ederken, bankalar da net sıfıra geçişin finansmanına öncülük etmektedir. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) tarafından 21 Nisan 2021 tarihinde 43 kurucu bankayla başlatılan Net-Sıfır Bankacılık Birliği (Net Zero Banking Alliance- NZBA), 2050 yılına kadar kredi ve yatırım portföylerini net sıfır emisyon ile uyumlu hale getirme taahhüdünde bulunmaktadır. Bugün itibariyle küresel bankacılık büyüklüğünün yaklaşık % 40'ını oluşturan Birlik, öncü bankaların karbondan arındırma uygulama ve stratejilerine etkin bir şekilde katkı sağlamakta, söz konusu bankalar da iş ortaklarına ve müşterilerine emisyonlarını azaltma yönünde ciddi destek vermektedir.

**Şekil 3.** Birlik Üyesi Bankaların İklim Finansmanı Destekleme Oranları (%)

**Kaynak:** TBB, 2022, s.23.

Şekil 3 irdelendiğinde, bankacılık sektörünün yakın geleceğinde iklim finansmanı ve yeşil dönüşümün önemli bir paya sahip olacağı görülmektedir. Post pandemik bankacılık anlayışında; ürün yönetimi (yeşil ürünler), iklim finansmanı, karbon ayak izinin azaltılması (yeşil operasyonlar), yeşil finansman (yeşil tahvil, bilançonun karbondan arındırılması), sürdürülebilirlik ve savunmasız toplulukların (göçmenler, yaşlılar, sağlık sorunları olan vb.) yararına hizmet sunulması da çok daha önemli, değerli ve bir o kadar da kritik bir yer tutacaktır. Dünya Bankası ve Oxford Enerji Araştırmaları Enstitüsü verilerine göre, 2020 yılında küresel yeşil tahvil piyasası 700 milyar Amerikan dolarını aşarken bu piyasadan elde edilen gelirler sırasıyla en çok enerji sektörü, düşük karbonlu binalar ve ulaştırma alanlarında kullanılmıştır. Sürdürülebilir bir gelecek için dönüşüm yolculuğunda finans sisteminin tematik ürün portföyünü genişleteceği, daha avantajlı kredi tercihleri sunacağı ve tahvil piyasasında ise yatırımcıların daha çevreci seçeneklere yöneleceği öngörülmektedir (TBB, 2022; s.16).

Yukarıda açıklanan bankacılık trend ve stratejilerinin, finansın küresel çapta demokratikleşmesine, başka bir ifadeyle herkesin finansal hizmet ve ürünlere eşit şekilde erişmesine olanak sağladığı görülecektir. Tüm bunlarla birlikte teknoloji tabanlı olarak hızla gelişen ve dönüşen, güvenin esas olduğu bankacılık sektöründe siber güvenlik konusu her geçen gün daha büyük bir önem kazanmaktadır. The Economist Intelligence Unit'in Haziran 2020 tarihli Digital Frontiers anketine göre

bankaların teknoloji yatırımları arasında %35 ile siber güvenlik yatırımları ilk sırayı almaktadır (Economist Impact, 2020).

## 8. SONUÇ

Başlangıcından çok kısa bir süre sonra küresel salgına dönüşen COVID-19, yarattığı sarsıcı etkiyle global ölçekte önemli bir daralmaya sebep olmuş, sosyo-ekonomik ve kültürel alanları geri dönülemez şekilde değişmiş ve dijital alanda yıllara yayılmış olan planların neredeyse haftalar içerisinde hayata geçirilmesine neden olmuştur. Özellikle salgının ilk evresindeki kredibilite belirsizliği ve sert tedbirlere rağmen bankacılık sektörü küresel ekonominin bu krizi atlatmasında ve büyümeye geri dönmesinde çok önemli roller üstlenmiştir. Bu süreçte, dijital çağa farklı nedenlerle direnç gösteren kişiler, karantinaların tavizsiz ve katıksız gücüyle dijitalle göç etmiş, yerliler ve/veya göçmenler dijital dünyaya uyumlandıkça farkındalık düzeyi artmış ve müşteri davranışları köklü değişimlere uğramıştır. Böylece dijitalleşme, uzaktan/hibrit çalışma modeli, dijital göç, inovasyon, müşteri davranışları ve yeni regülasyonlar, mevcut finansal yapıyı hızla bambaşka ve akıllı bir ekosisteme doğru taşımıştır. Pandeminin başlangıcında bozulma olarak tanımlanan birçok olgu hızla yeni norm(al) haline gelirken bankacılık yapma anlayışı ve şekli değişmiş, bankalar aynı hızla büyük dijital operasyonlara dönüşmeye başlamıştır.

Pandemi öncesinde bankaların dijital dönüşümü daha çok müşteri deneyimi üzerinden okunurken artık yeni norm(al) ile dijital bankacılık tüm alanlarını kuşatan, uçtan uca kurgulanmış bir dijital deneyim ve model tasarımı olarak ilerlemektedir. Dijital hesap açma, mobil cihazlar, kişiselleştirilmiş hizmetler, iş ortaklıkları ve rekabet (Fintech, Start-up), inovasyon, empati yeteneği, büyük verinin işlenmesi, daha hızlı bir ödeme sistemi ve inovatif pazarlama yöntemleri gibi uygulama ve stratejiler ile bankaların beceri ve kapasitelerini fazlasıyla yükseltmesi gerekmiştir. Yeni norm(al)ları olan bu akıllı ekosistemde; finansal hizmetler tümüyle müşteri yolculuklarına entegre edilmekte, dijitalleşme ile bankacılık fiziki alanlarda görünmez olurken bankacılık hayatın her alanına nüfuz etmektedir. Bu yönüyle, artık tüm

risklere dayanıklı, sürdürülebilir bir büyüme stratejine sahip, insan ve etkileşim odaklı, deneyim ve platform esaslı, optimum değerleri ve yeni norm(al)ları olan post pandemik bir bankacılık başlamıştır. Sürekli değişen müşteri taleplerine karşılık aynı süratle yaratıcı yeniliklerin yapılması ve ürünlerin daha deneysel, kişisel ve esnek hale getirilmesi gerekmektedir. Bu süreçte ise bankaların bilgi mimarisini dönüştürdüğü, dijital gerçekliğe ve yeni norm(al)e uyumlandığı, özellikle bulut bilişim ve yapay zekâyı içselleştirdiği, mobili ana kanal yaptığı, açık, hibrit, çoklu ve bulut tabanlı bir iş mimarisine yöneldiği görülmektedir.

Söz konusu dönemde bankalar bir nevi teknoloji şirketine dönüşürken veri zengini yerine veri merkezli olmayı önceleyen post pandemik bankacılıkta; Neo-bankalar (Dijital banka), gömülü finans (BaaS, BNPL, EMI, dijital cüzdanlar vb.), merkeziyetsiz finans/Metaverse bankacılığı, Fintech ve Start-up ortaklıkları, dijital finansal okuryazarlık, sürdürülebilir finansman, sürdürülebilirlik ve ESG çözümleri gibi birçok inovatif kavram ve uygulamanın yer aldığı görülmektedir. Tüm bunlar bankacılık alanında bir zihniyet devrimine yol açarken yaratıcı bankalar, artık salt bir ürün silsilesi olmanın çok daha ötesine geçmeyi başarmaktadır.

Bunlarla birlikte yeni bankacılık alanında; dijitalleşmenin yatırım maliyeti, insan kaynağı becerisi ve niteliği, regülasyonlar, dijital göç, siber güvenlik konusu ve stratejileri gibi yaşamsal konular her geçen gün daha da büyük önem kazanmaktadır. Özellikle pandeminin tetiklediği dijitalleşme ve uzaktan çalışmaya geçiş, bir dizi siber güvenlik sorununu da ortaya çıkarırken bankaların siber saldırılara karşı kimlik ve erişim yönetimi de dâhil kuracağı bütüncül ve sorunsuz bir sistem üzerinden yeterli düzeyde teknolojik kapasiteye, verimlilik ve tutarlılığa ulaşması gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

Akın, F. (2020). Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 06(02), 15-27.

BKM. (2023). Temassız Kart İşlemleri. <https://bkm.com.tr/mobil-temassiz-karekodla-yapilan-odeme-islemleri/> Erişim Tarihi: 29.11.2023

Başaran, E.Y. ve Ünal, H.T. (2021). Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39), 654-672

Berman, M. (2022). 3 Post - Pandemic Trends in Digital Banking. <https://www.ncontracts.com/nsight-blog/3-post-pandemic-trends-in-digital-banking>

Bulut, S. ve Çizgici Akyüz, G. (2020). Türkiye’de Dijital Bankacılık ve Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 42(2), 223-246.

Çelik, S.B. ve Mangır, F. (2020). Bankacılık Sektörünün Dijitalleşmesi: Dünya ve Türkiye’de Durum Analizi. *Siber Politikalar Dergisi*, 5(10), 260-282.

DELLOİTE. (2022). 2023 Banking and Capital Market Outlook. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html> (12.03.2023)

Dönmez, N. (2022). Metaverse Bankacılığı Yolunda Değişen Müşteri Beklentilerine Hitaben Gelişen Pazarlama Anlayışları Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 97-132.

Economist Impact. (2020). Overseeing AI: Governing Artificial Intelligence in Banking. <https://impact.economist.com/perspectives/financial-services/overseeing-ai-governing-artificial-intelligence-banking> (03.06.2023)

EY. (2020). How Covid-19 Has Speed Up Digitalization for the Banking Sector. [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services-emeia/how-covid-19-has-sped-up-digitization-for-the-banking-](https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/how-covid-19-has-sped-up-digitization-for-the-banking-)

[sector#:~:text=COVID%2D19%20has%20accelerated%20digitization,environment%20the%20pandemic%20has%20brought](#) (18.10.2022)

Ghanem, E. (2021). A New Approach for Financial Services. <https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectives/a-new-approach-for-financial-services/> (29.06.2022)

Grider, D. ve Maximo, M. (2021). The Metaverse Stamford, CT. [https://grayscale.com/wpcontent/uploads/2021/11/Grayscale\\_Metaverse\\_Report\\_Nov2021.pdf](https://grayscale.com/wpcontent/uploads/2021/11/Grayscale_Metaverse_Report_Nov2021.pdf) (19.07.2022)

Körpe, E. (2021). Dijital Dönüşüm ile Yeni Finans Çağı ve Gelecek Yaklaşımları. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2) , 108-131.

KPMG. (2021). *KPMG Perspektifinden Bankacılık Sektörüne Bakış*.

Marangoz, M. ve Kırılı, Ö.E. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Farklı Alanlarda Dijitalleşmeye Etkileri: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 1(1), 54-68.

McKansy&Company. (2022). Three Big Moves That Can Decide a Financial Institution's Future in the Cloud. <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/three-big-moves-that-can-decide-a-financial-institutions-future-in-the-cloud> (01.06.2023)

Przezdziak, P. (2024). Post Pandemic Banking Evolution. <https://finanteq.com/blog/fintech-trends/blog-post-pandemic-banking-evolution/> (10.12.2024)

PwC. (2025). *Dijital Bankacılık Raporu*.

Sucu, S.A. ve Gündüz, U. (2019). Kitlelerin Yeni Göç Mekanları Olarak Sosyal Medya ve Sanal Göç İlişkileri. *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*, 5(2), 466-490.

Stefanuk, A. (2020). Industry 4.0 And Its Impact On The Financial Services. <https://www.fintechweekly.com/magazine/articles/industry-4-0-and-its-impact-on-the-financial-services&prev=search> (19.03.2022)

TBB. (2022). Bankacılık Sektöründe Sürdürülebilirlik: Sektör Görünüm Raporu. [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/8929/Bankacilik\\_Sektorunde\\_Surdurebilirlik-Sektor\\_Gorunum\\_Raporu\\_03042023.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/8929/Bankacilik_Sektorunde_Surdurebilirlik-Sektor_Gorunum_Raporu_03042023.pdf) (01.11.2023)

TBB. (2023). Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> (27.11.2023)

TKBB. (2021). Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu. <https://tkbb.org.tr/Documents/Tkbbayayinlari/EY-TKBB-Dijital-Raporu.pdf> (10.10.2023)

TOBB. (2021). Dijital Dönüşüm, *Ekonomik Forum Dergisi*, Sayı 318, 18-25.