



Yazar/Author

Özlem YAŞAR UĞURLU* Mehmet SEYHAN**
Yasin BAYAR***

Makale Adı/Article Name

Bankaların Dijital Hizmetlerinin Eşbiçimlilik Bağlamında Değerlendirilmesi: KOBİ Bankacılığı Üzerine Bir Araştırma

Evaluation of Banks' Digital Services in the Context of Isomorphism: A Study on SME Banking

ÖZ

Teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte toplumun her kesimine yansıyan dijitalleşme olgusu, toplumun bir alt sistemi olan örgütlere de sirayet etmiştir. Bu değişimle birlikte örgütler, faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet içerisinde yer alabilmek için değişime uyum sağlayabilecek stratejiler geliştirmeye çalışmışlardır. Bu çalışmada bankaların KOBİ'lere sunduğu dijital hizmetler kurumsal eşbiçimlilik perspektifinden incelenmiştir. Bu bağlamda günümüzde dijitalleşmenin en fazla gözlemlendiği örgüt türlerinden olan bankaların, KOBİ'lerin dijitalleşmesi için sunduğu hizmetler içerik analizi yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Bankaların KOBİ'ler için sunduğu dijital hizmetler, yayımladıkları faaliyet ve entegre raporlarına göre beş yıllık bir süreçte incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizlerden ulaşılan sonuçlara göre, bankaların KOBİ'lerin dijitalleşmesi için sunduğu hizmetlerde eşbiçimlilik tespit edilmiştir. Bu hizmetlerdeki eşbiçimlilik, KOBİ'lere sunulan dijital dönüşüm uygulamalarına da yansımıştır. Ayrıca araştırma bulguları neticesinde, bankaların KOBİ'lere sunduğu dijital hizmetlerde yıl bazında genel olarak artış gözlemlenmiştir. Bununla birlikte pandemi döneminde de sunulan hizmetlerdeki artış dikkat çekmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Kurumsal Eşbiçimlilik, Banka, KOBİ

ABSTRACT

With the developments in technology, the phenomenon of digitalization, which is reflected in every segment of society, has also spread to organizations, which are a subsystem of society. With this change, organizations have tried to develop strategies that can adapt to change in order to take part in competition in the sector in which they operate. In this study, the digital services offered by banks to SMEs are analyzed from the perspective of institutional isomorphism. Banks are among the types of organizations where digitalization is most observed today. In this context, the digital services offered by banks for the digitalization of SMEs were investigated using content analysis method. The digital services offered by banks for SMEs were analyzed over a five-year period according to their annual and integrated reports. According to the results obtained from the analysis, isomorphism was found in the services offered by banks for the digitalization of SMEs. The isomorphism in these services is also reflected in the digital transformation practices offered to SMEs. In addition, as a result of the research findings, a general increase was observed in the digital services offered by banks to SMEs on a yearly basis. However, the increase in the services offered during the pandemic period attracted attention.

Keywords: Digital Transformation, Institutional Isomorphism, Bank, SME

* Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, yasar@gantep.edu.tr

**Dr., Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, mseyhan@gantep.edu.tr

***Arş.Gör., Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, yasinbayar@gantep.edu.tr

Extended Abstract

Today, the rapid introduction of technology into our lives has caused the activities carried out with traditional methods to be replaced by digital processes. As a reflection of these changes, the phenomenon of digitalization has caused significant changes, especially in businesses. Digitalization refers to the transformation of traditional business processes using digital technologies and the adaptation of businesses to these technologies, while digital transformation defines the process that businesses go through to increase their performance and interaction using technology. Digital transformation enables businesses to create new business models and improved processes, but it also creates threats and opportunities. Businesses, develop strategies to combat these threats and seize opportunities, and in this process, the concept of organizational isomorphism comes to the fore. Organizational isomorphism explains the tendency of businesses to imitate other businesses with similar resources, strategies and constraints. In this study, digital services and strategies developed by businesses in the digitalization process are evaluated in the context of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises). In this direction, the digital services offered by banks to SMEs and the reflections of these services on the digitalization of SMEs are discussed together with the theoretical concept of isomorphism. In this study, the digital services offered by banks to SMEs are analyzed from the perspective of institutional isomorphism. The digital services offered by active banks announced by the Banking Regulation and Supervision Agency of the Republic of Turkey (BRSA) are analyzed through content analysis. In the study, deposit banks were selected as the sample because these banks are among the banks that provide the most services to SMEs. In the study, 11 banks (Akbank, Denizbank, ING Bank, QNB Finansbank, Şekerbank, Türkiye Ekonomi Bankası, Türkiye Garanti Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye İş Bankası, Türkiye İş Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası) that provide active services related to the digitalization of SMEs were selected from a total of 33 deposit banks. In order to obtain data, the activity and integrated reports published by these banks between 2018 and 2022 were analyzed. In these reports, SME topics were emphasized and digital services were identified. Expert opinions were taken during the content analysis process to ensure reliability. As a result of the research, it was determined that there is institutional isomorphism in the strategies of banks that provide services to SMEs in the digitalization process. This isomorphism caused SMEs to receive similar services in the digitalization process. The increase in digital services offered by banks can be explained by the pandemic period and the continuous development of technology. Banks such as QNB Finansbank and Akbank have stood out in the sector with innovative services and paved the way for other banks. The similarity in the services offered by banks to SMEs shows that institutional isomorphism plays an important role in the digitalization process. In the study, it was determined that there is institutional isomorphism in the digital services offered by banks to SMEs. In general, an increase in digital services was observed during the pandemic period. It has been observed that QNB Finansbank and Akbank have assumed the locomotive role in the sector, and other banks have started to offer similar services considering the services of these two banks. While Akbank and QNB Finansbank stand out in terms of POS services, it was observed that many banks have developed services in mobile applications. Akbank and Garanti Bank were at the forefront in terms of digital innovation. While QNB Finansbank stands out in offering training opportunities, Akbank and QNB Finansbank are effective in digital consultancy and e-commerce services. The fact that the services offered by banks to increase the digitalization skills of SMEs are similar to each other has brought the phenomenon of institutional synchronicity to the forefront. It was found that banks guide SMEs towards digitalization by incorporating similar services. Services such as digital products (POS, mobile application), digitalization training, e-commerce and digital consultancy were found to be frequently recurring concepts. One of the limitations of this study is that it was conducted on secondary data. Future research can provide a more holistic perspective by addressing the effects of digital services offered by banks on SMEs, the contributions of these services to businesses and the attitudes of business employees towards these services. In this context, this study contributes to the literature by addressing the phenomenon of institutional isomorphism and digitalization in the context of SMEs. Finally, we can say that organizational isomorphism leads banks to develop similar strategies in the digital services they offer to SMEs.

Giriş

Teknolojinin hızlı bir şekilde insan hayatına girmesiyle köklü değişiklikler gözlemlenmiştir. Geleneksel yöntemlerle yürütülen faaliyetler yerini teknolojinin ürünü olan süreçlere

bırakmıştır. Bu süreçlerden biri olan dijitalleşme olgusu toplumun tüm alanlarında varlığını hissettirmiş, özellikle işletmelerde önemli değişimlere sebep olmuştur. Dijitalleşme, geleneksel iş süreçlerinin, hizmetlerin ve ürünlerin dijital teknolojiler kullanarak dönüştürülmesi ve işletmelerin bu teknolojilere uyum sağlamasıdır (www.isbank.com.tr). Dijital becerilerin kazanılması sürecini tanımlayan dijital dönüşüm ise bir işletmenin etkileşimini ve performansını dikkat çekici düzeyde artırmak amacıyla teknoloji unsurunun kullanılması şeklinde ifade edilebilir. Dijital dönüşümü süreçlerine entegre etmiş bir işletmede yeni iş modelleri ve gelişmiş süreçler oluştuğu söylenebilir (Deloitte, 2018: 3). Dijital dönüşüm sürecinde işletmeler için belirli tehditler de ortaya çıkabilir. Bu tehditlere yönelik başarılı stratejiler geliştirerek mücadele etmeye çalışan ve ortaya çıkan fırsatları yakalayan işletmeler, pazardaki konumlarını koruyarak, sektörde ortalamanın da üzerinde büyüme fırsatı yakalayabilirler (Kotarba, 2018: 124). Tehditlerle mücadele ve ortaya çıkan fırsatları yakalama konusunda işletmelerin başarılı strateji ve hizmetlerinde birbirine benzeme eğilimi görülmektedir. Bu bağlamda hizmet ve strateji geliştirme sürecinde kurumsal eşbiçimlilik kavramı ön plana çıkmaktadır.

İşletmeler, kendi faaliyet alanlarında yer alan, kaynaklar, strateji, kısıtlamalar ve yapı bakımından benzer veya aynı işletmeleri taklit etme eğilimindedirler. Bu durumun sebebi, işletmelerin, buldukları popülasyonun taleplerine yönelik en uygun biçimde uyum sağlama istekleridir. Her işletme, aynı kısıtlılıklara sahip başka işletmelere benzeme eğilimindedir. Diğer bir deyişle, birbirlerine yakın büyüklükteki işletmeler, strateji ve yapı bakımından benzerlerdir; benzer sınırlılıklardan etkilenirler ve aynı çevresel kaynaklara tabidirler (Hannan ve Freeman, 1977: 939).

Gerçekleştirilen literatür taramasında, işletmelerde dijital dönüşüm ile ilgili birçok çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Klein (2020), yaptığı çalışmada işletmeler için dijital dönüşüm senaryolarını ortaya koyan bir model geliştirmeye çalışmış, Tutkunca (2020), çalışmasında işletmelerde dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan kavramları ortaya koymaya çalışmıştır. Asiltürk (2021), yaptığı çalışmada işletmeler açısından dijital olgunluk ve dijital dönüşümü kavramlarını incelemiş, Sağlam (2021), çalışmasında işletmeler için dijital dönüşüm bağlamında bir yol rehberi sunmayı hedeflemiş, Nalbantoğlu (2021) ise dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Benzer şekilde literatürde işletmelerin eşbiçimliliği ile ilgili de çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Çavuşgil Köse ve Erden Ayhün (2018) yaptıkları çalışmada, havayolu işletmelerinin misyon ifadelerini eşbiçimlilik bağlamında incelemiş, Kılıç (2015), yaptığı çalışmada işletmelerin eşbiçimlilik eğilimlerini araştırmış, İlhan (2008), çalışmasında uluslararası nitelikteki girişimler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi eşbiçimlilik bağlamında incelemiştir. Bouncken ve arkadaşları (2020) ise dijital iş modelleri bağlamında paylaşımlı ofis alanları girişimlerini eşbiçimlilik çerçevesinde ele almıştır.

Bütün ekonomilerde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) büyüme, istihdam ve yeniliğin itici güçleri olarak kritik bir rol oynamaktadır. Bu ortamda hayatta kalmak ve gelişmek için KOBİ'lerin yalnızca günlük finansal işlemleri kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda genişlemelerini ve sürdürülebilirliklerini de destekleyen çok çeşitli bankacılık hizmetlerine erişmeleri gerekir. Eş biçimlilik kavramı KOBİ'lere hizmet veren bankacılık hizmetleri için önemli çıkarımlara sahiptir. Eş biçimliliği anlamak ve bundan yararlanmak, bankaların KOBİ'lere hizmet etmek için daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olurken, işletmelerin rekabetçi bir finansal ortamda daha verimli bir şekilde gezinmelerini sağlayabilir. KOBİ'lere yönelik bankacılık hizmetlerinde eş biçimlilik, bankaların riski azaltmak ve pazarda rekabet etmek için benzer yapıları, hizmet modellerini, teknolojileri ve yaklaşımları benimsemesi olarak ortaya çıkar.

Bu çalışmada işletmelerin dijitalleşme sürecinde geliştirdikleri dijital hizmet ve stratejiler KOBİ'ler bağlamında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda günümüzde en fazla dijitalleşmenin gözlemlendiği örgütlerden olan bankaların KOBİ'ler için sunduğu dijital hizmetler ve bu hizmetlerin kuramsal eşbiçimlilik kavramıyla birlikte ele alınması amaçlanmıştır. Araştırma

kapsamında bankaların, KOBİ'lerin dijitalleşmesine yönelik sağladığı hizmetler içerik analizine tabi tutulmuş olup, elde edilen bilgiler doğrultusunda kurumsal eşbiçimlilik ile bankaların KOBİ'lere sunduğu dijital hizmet stratejileri arasındaki ilişki açıklanmıştır.

1. Kurumsal Eşbiçimlilik

İşletmeler üzerinde baskı oluşturma konusunda ön plana çıkan en önemli faktörlerden birisi çevredir. İşletmeler, mevcut yapılarıyla ve uygulayacakları stratejilerle ilgili hususlarda dış çevrenin isteklerini dikkate alarak hareket ederler. 1960'lı yıllarda durumsallık kuramının ortaya çıkmasıyla başlayan, daha sonra 1970'li yıllarda örgütsel popülasyon-çevre ve kaynak bağımlılığı kuramlarıyla çevre faktörünün örgütler üzerindeki etkisini vurgulayan düşünce yapısı, ilerleyen yıllarda ise yeni kurumsal kuramla birlikte önemini artırmıştır (Scott ve Meyer, 1994: 65). Aynı kurumsal bölgede yer alan örgütlerin, bilişsel, normatif ve düzenleyici mekanizmalar aracılığıyla belirli bir zaman sonra birbirlerine benzeceklerini ifade eden kuramsal kuram, bu benzeme süreci ve durumuna eşbiçimlilik ismini vermektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151). Eşbiçimlilik, aynı çevresel koşulların bulunduğu bir toplumdaki bir örgütün değişen düzeylerde güç ve baskı kullanılarak diğer örgütlere benzetilme süreci olarak ifade edilmektedir (Arslan ve Sayılı, 2006: 247). Eşbiçimlilik kavramı, kurumsal alanların etki oluşturmada ve genişlemesinde önemli bir role sahiptir. Aynı çevresel kısıtlamalarla karşı karşıya olan ve aynı kurumsal popülasyon içinde yer alan örgütler çevreleriyle ve birbirleriyle eşbiçimlidirler. Bir alanda yeni faaliyete başlamış örgütler bulunduğu çevredeki temel kurumsal yapıya benzeşebilmek için toplumda meşruiyet kazanmış (yasallaşmış) ve genel olarak tanımlanmış uygulamaları benimserler (Sargut, 1998: 5).

Modern ve gelişmiş toplumlardaki örgütlerin, hayatta kalma sürelerini uzatmak, kaynaklara erişmek ve meşruiyet kazanmak için buldukları çevredeki rasyonel nitelik kazanmış kurumsal kurallara uymak mecburiyetinde oldukları bazı araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır (Daft, 2008; Di Maggio ve Powell, 1983; Hannan ve Freeman, 1977). Bu durumun sonucu olarak da özellikleri bakımından birbirine benzeyen eşbiçimli örgütlerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda eşbiçimlilik halinin örgütlerin birbirlerine daha fazla etkileşime bulunmasıyla arttığı ve örgütlerin biçimsel olarak birbirlerine benzemeleriyle de iki farklı çevresel biçimlilik türünün ortaya çıktığı öne sürülmüştür. Rekabetsel eşbiçimlilik olarak tanımlanan birinci tür, örgütlerin mübadele ve teknik bağımlılığından dolayı çevreleriyle uyumlu şekilde hareket etmeleri ve benzer nitelikte rekabette bulunmaları olarak ifade edilir. Kurumsal eşbiçimlilik olarak tanımlanan ikinci tür ise, örgütlerin çevreleriyle paralel olarak hareket ettikleri varsayımına dayanmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 346). Başka bir deyişle göre kurumsal eşbiçimlilik, aynı çevrede faaliyetlerine devam eden örgütlerin arasında ortak bir yaklaşım ve yapının ortaya çıkmasıdır. Literatürde gerçekleştirilen araştırmalarda kurumsal eşbiçimlilik olarak ifade edilen bu yaklaşım, aynı alan içinde bulunan bir örgütün, diğer örgütlere benzemesine sebep olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2008: 194).

Kurumsal eşbiçimliliğin örgütler arasında ortaya çıkmasının esas sebebi, kurumsallaşmış çevrelerde yaygın olarak benimsenen ve doğru olduğu kabul edilen süreç ve yapıları faaliyetlerine yansıtan örgütlerin, bu kurumsallaşmış yapıya sahip çevre tarafından ödüllendirilmesidir (Crank, 2003: 186-187). Kurumların birbirine benzeşmesi, örgütlere kamusal veya özel alanda sözleşme yapmak, tanınır ve yasal olmak, mesleki bakımdan nitelikli kişileri örgüte kazandırmak, kredi bulma ve ortaklıklar kurma gibi hususlarda özel statüye sahip olmak ve diğer örgütlerle sağlıklı ve etkili iletişim kurabilmek gibi kolaylıklar sağlar (DiMaggio ve Powell, 1983: 153).

DiMaggio ve Powell (1983: 150), kurumsal eşbiçimliliği ortaya çıkaran, örgütleri birbirine benzestiren bazı mekanizmalar olduğunu ifade etmişlerdir. Bu mekanizmaları zorlayıcı eşbiçimlilik, normatif kurumsal eşbiçimlilik ve öykünmecilik eşbiçimlilik olarak ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Dey vd., (1997: 310) de bu üç tür mekanizmaya değinerek, örgütlerde görülen bu eşbiçimliliğin ortaya çıkmasında, çevresel baskıların önemli bir role sahip olduğunu ifade etmektedirler. Bu mekanizmalar şöyle ele alınmıştır:

1.1. Zorlayıcı Kurumsal Eşbiçimlilik

Bu eşbiçimlilik türü, örgütlere, var oldukları toplumdaki kültürel temelli beklentiler veya bağımlı oldukları diğer örgütler tarafından uygulanan informal ya da formal baskılardan ortaya çıkmaktadır. Zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik, meşrulaşma kaygısı, devlet uygulamaları ve siyasi baskılar gibi faktörleri içinde barındırır. Bazı durumlarda örgütlerin eşbiçimli hale gelmesinde devletin yasayla belirlediği ve zorunlu kıldığı uygulamalar önemli rol oynar. Örneğin, üretim yapan işletmeler, üretim faaliyetleri sürecinde çevre kirliliğini önlemek için çevre ile ilgili yasalara riayet ederek kirliliği ölçen teknolojileri üretim sürecine dâhil etmek zorundadırlar. Buna ilaveten, şirketlerin muhasebe biriminde yıllık rapor ve kayıtları hazırlamaları gerekliliği örnek olarak verilebilir. (Çakar ve Danışman, 2012: 255).

Zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik bağlamında değinilmesi gereken diğer önemli bir nokta, bu türden bir eşbiçimliliğin görülebilmesi için, birbirine benzeşecek örgütler arasında güç bakımından mutlak bir farklılığın mevcut olması gerekliliğidir. Başka bir ifadeyle, örgütler arasında gözlemlenebilir bir şekilde bağımlılık olmalıdır. Örnek olarak, sektörde önde gelen sanayi işletmelerinin, kendileriyle iş yapan tedarikçilerinin işleyiş ve yapılarında etkili olmaları ve belirli teknikleri, talimatları, prosedürleri ve politikaları kullanma konusunda onlara baskıda bulunmaları verilebilir (Daft, 1998: 542).

1.2. Normatif Kurumsal Eşbiçimlilik

Bu eşbiçimlilik türü, mesleki anlamda profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır. Meslekler de örgütlere benzer şekilde zorlayıcı ve taklitçi baskılara konu olabilmektedir. Bir meslek grubundaki kişiler, bir örgüt içinde farklı meslek gruplarından insanlarla bir arada çalışıyor olmasının yanı sıra diğer örgütlerde çalışan kendi meslektaşlarıyla dikkat çekici şekilde benzerlik gösterirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 152). Profesyonelleşme, mesleki özerklik sağlamak için bir meslek grubundaki insanların kendi meslekleriyle ilgili iş görme prosedürlerini ve iş koşullarını belirlemeleridir. Profesyonelleşme süreci, profesyonel ve eğitim kurumlarının destekleriyle sağlanmaktadır. Normatif kurumsal eşbiçimliliğe örnek olarak meslek odaları verilebilir. Meslek odaları, bünyesindeki mesleklerin iş görme süreçlerine standartlar getirmektedir. Meslek odalarına üye olan kişiler benzer iş yapma biçimi ve anlayışlarını çalıştıkları örgütlere aktardıkları için eşbiçimlilik ortaya çıkmaktadır (Çakar ve Danışman, 2012: 256). Kişilerin sahip olduğu mesleğe uygun giyim şekli (işçilerin tulum, askerlerin üniforma, doktorların önlük, bankacıların takım elbise giymesi), mesleki terminoloji, hitap şekilleri, standart konuşma biçimleri, örgüt içindeki kelime dağarcığı, şakalar normatif eşbiçimliliğe örnek olarak verilebilir (Kırca, 2007: 33-34).

Mesleki uzmanlaşmanın iki boyutu eşbiçimlilik bakımından önemli kaynaklardır. Bunlardan birincisi, yasallığın ve resmi eğitimin, mesleki eğitim kurumları ve üniversitelerce üretilen bilişsel kökene dayandırılmasıdır. Mesleki eğitim kurumları ve üniversiteler, bir mesleğe mensup kadrolar ile o meslek grubundaki yöneticiler arasında belirli örgütsel normların üretilip geliştirilmesi sürecinde önemli rol oynarlar. İkincisi ise, ticari ve mesleki kuruluşları, mesleki ve örgütsel davranışlarla ilgili normatif kuralların ortaya çıkarılmasında ve bu kuralların geniş bir alana yayılmasına katkıda bulunan diğer önemli araçlardır (DiMaggio ve Powell, 1983: 152).

1.3. Öykünmecilik Kurumsal Eşbiçimlilik

Örgütlerin faaliyetlerine devam ettiği piyasalardaki ekonomik koşullar ve belirsizlik durumları öykünmeyi teşvik eden önemli unsurlardan biridir. Örgüt çevresinde sembolik belirsizlikler oluşmuş, hedefler belirsiz ve teknoloji takip edilemiyorsa bu durumda örgütler diğer örgütlerin modellerini benimser ve kendi modellerini başka örgütlere benzetmeye çalışırlar. Sonucu belirsiz olan sorunlarla karşılaşıldığı zaman maliyet bakımından daha düşük uygulamalarla bu problemlerin üstesinden gelinebilmesi öykünmecilik eşbiçimlilik olarak da ifade edilebilen bu benzeşme durumunun dikkat çeken bir avantajıdır (Cyert ve March, 1963). Başka bir deyişle, örgütlerin belirsizlikle mücadele edebilmek için başka örgütleri model aldığını ve bu sayede daha az maliyetle daha kısa sürede çözüme kavuşabildiği söylenebilmektedir. Taklit edilen örgüt bu durumdan haberdar olamayabileceği gibi taklit durumu bilinçli bir şekilde de

yapılabilmektedir. Bu benzeşme durumu, günümüz dünyasında güncel kalmak veya yenilikleri takip etmek gibi bir karşılığa denk gelmektedir. Tüketici kitlesinin ve uzmanlaşmış işgücünün genişlemesi de öykünmeci eşbiçimliliğin ortaya çıkmasına sebep olabilecek etkenlerdendir (DiMaggio ve Powell, 1983: 151).

Örgütler, kendi faaliyetlerini sürdürdüğü bölgede başarılı olarak nitelendirilen örgütleri taklit etme eğilimindedirler. Tanınmış ve yüksek itibarlı örgütler gerçekleştirdikleri faaliyetlerle diğer örgütleri etkileyebilmektedir. Fakat bu süreçte zor olan husus hangi örgütlerin en başarılı, en fazla tanınmış ve en itibarlı olduğunun tespit edilmesidir. Bu bağlamda doğru örgütün tespit edilmesi için verimlilik, üretkenlik, işlem hacmi, istikrar, paydaşların tatmini, büyüme, kârlılık, yaşamını sürdürme gibi çeşitli ölçütlerle örgütsel performans değerlendirilebilmektedir (Haveman, 1993: 598). Bu bağlamda, örgütlerin eşbiçimlilik bakımından birbirleri üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından farklı çalışmalarla ele alınmaya çalışılmıştır. Arslan ve Altınışık (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumların stratejik planlarının incelenmesi sonucunda, planların taklitçi eşbiçimlilik bağlamında birbirlerine benzediği tespit edilmiştir. Çavuşgil Köse ve Erden Ayhün (2018), havayolu işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin misyon ifadelerinin incelenmesi sonucunda bu metinlerde normatif kurumsal eşbiçimcilik tespit etmişlerdir. Jaja vd., (2019) çalışmalarında, izomorfik baskıların çoğu zaman herhangi bir uyarı işareti olmadan gerçekleştiğini, diğerlerinin ise organizasyonu daha verimli ve etkili kılmak amacıyla gönüllü olarak benimsendiğini ve örgütsel hayatta kalmanın eşbiçimlilik bağlamında çevreye uyum sağlamakla mümkün olduğunu öne sürmüşlerdir. Kara ve Kara (2020) tarafından bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada, bankaların, belirsizlik durumuyla mücadele etme konusunda itibarlarıyla ilgili riskleri azaltmak ve finansal sistemdeki örgüt güvenilirliğini korumak amacıyla daha güvenilir ve başarılı gördükleri diğer bankaların prosedürlerini ve yapılarını taklit ederek kurumsal meşruiyetlerini sağladıklarını ifade etmişlerdir.

1.4. KOBİ'lere Yönelik Bankacılık Hizmetlerinde Eş biçimliliğin Önemi

Bankaların KOBİ'lere sunduğu dijital hizmetlerin eşbiçimli hale gelmesi KOBİ'lerin rekabet edebilme ve piyasaya uyum yeteneklerinin gelişmesi açısından birtakım avantajları bünyesinde barındırabilir. Bu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal Ürün ve Hizmetlerin Standardizasyonu

Bankacılık sektöründe eş biçimliliğin temel sonuçlarından biri, KOBİ'lere sunulan ürün ve hizmetlerin standardizasyonudur. Bankalar, zorlayıcı ve taklitçi baskılar yoluyla, krediler, kredi olanakları ve hazine hizmetleri gibi tekliflerini düzenleyici standartlara ve rakipler tarafından kullanılan başarılı modellere uyacak şekilde düzenler (Haveman, 1993). Standartlaştırılmış hizmetler, KOBİ'ler için karmaşıklığı azaltır ve ihtiyaçlarına uyan bankacılık çözümlerini karşılaştırmalarını ve seçmelerini kolaylaştırır. Dahası, şeffaflığı teşvik ederek KOBİ'lerin finansal taahhütlerinin koşullarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur (Souleymanou ve Mouafo, 2020).

- KOBİ'ler için Gelişmiş Erişilebilirlik

Taklitçi eş biçimlilik, bankaları mobil bankacılık, dijital cüzdanlar ve çevrimiçi kredi platformları gibi başarılı dijital bankacılık trendlerini benimsemeye teşvik eder. Bankalar, başarılı kurumlardan en iyi uygulamaları kopyalayarak, özellikle yetersiz hizmet alan bölgelerdeki KOBİ'lerin temel finansal hizmetlere daha kolay erişmesini sağlar. Bu, KOBİ'ler için coğrafi ve operasyonel engelleri azaltır ve finanslarını daha etkili bir şekilde yönetmelerini, güvenli ödemeler yapmalarını ve krediye daha hızlı erişmelerini sağlar (Wu ve Solomon, 2016).

- Düzenleyici Çerçevelere Uygunluk

Zorlayıcı eş biçimlilik, bankaları ulusal hükümetler ve uluslararası finans kuruluşları tarafından uygulanan katı kurallara uymaya zorlar. Bu, özellikle KOBİ'lerle çalışırken önemlidir, çünkü birçok küçük işletme genellikle bu kuralları anlama ve uygulama konusunda kendi başlarına mücadele eder. Düzenleyici yönergeleri izleyen standartlaştırılmış finansal hizmetler

aracılığıyla bankalar, KOBİ'lerin operasyonlarının yasal standartları karşılmasını sağlayarak ceza veya iş kesintisi risklerini azaltabilir. Bu ayrıca KOBİ'ler ve finans kuruluşları arasındaki güveni de artırır (Musina vd., 2021).

- Risk Yönetimi ve Kredi Değerliliği

Bankalar, sınırlı finansal geçmiş, belirli sektörlerdeki oynaklık ve işletme başarısızlığı olasılığının daha yüksek olması gibi faktörler nedeniyle KOBİ'lere kredi verirken önemli risklerle karşı karşıyadır. Eş biçimlilik, risk değerlendirme araçlarının standartlaştırılması yoluyla bu riskleri azaltmaya yardımcı olur. Daha büyük finans kuruluşlarının en iyi uygulamalarını taklit eden bankalar, daha gelişmiş kredi puanlama modelleri geliştirebilir ve daha özel finansal ürünler sunabilir. Bu, yalnızca bir KOBİ'nin kredibilitesini değerlendirme sürecinin doğruluğunu iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda KOBİ'lerin daha adil kredi koşulları elde etmesine de yardımcı olur (Idores vd., 2018:456).

- İnovasyonun Teşviki

Eş biçimlilik genellikle benzerliğe yol açarken, aynı zamanda inovasyonu da teşvik edebilir. Taklitçi eş biçimlilik yoluyla yenilikçi teknolojileri veya yeni hizmet modellerini benimseyen bankalar, genellikle sektördeki diğerleri için bir ölçüt görevi görür. Bu hem KOBİ'lerin hem de bankaların rekabet gücünü artırır (Magnier-Watanabe ve Senoo, 2009).

- Güven ve İtibar Oluşturma

Güven, bankacılık sektöründe, özellikle de sermaye ve danışmanlık hizmetleri için sıklıkla finansal kuruluşlara başvuran KOBİ'ler için hayati öneme sahiptir. Normatif eş biçimlilik, şeffaflığı artıran ve itibar oluşturan sektör çapında standartları ve uygulamaları teşvik eder. Bankalar hizmet sunumu, etik standartlar ve fiyatlandırmada şeffaflık açısından benzer yaklaşımlar benimsediğinde, KOBİ'ler bu kurumlarla etkileşime girerken kendilerini daha güvende hissederler. Birleşik bir yaklaşım, bankalar ve KOBİ'ler arasında daha güçlü ilişkiler kurarak uzun vadeli ortaklıkları kolaylaştırır (Sakib, 2022).

2. Dijital Dönüşüm

Teknolojideki yaşanan gelişmeler neticesinde toplumda bilgi odaklı anlayışın oluşması insanlık tarihinde yaşanan önemli gelişmelerden birisi olmuştur. Bilgi odaklı topluma geçiş süreci, küreselleşme olgusunun dünya çapında yaygınlık kazanmasına zemin hazırlamıştır. Bu süreçte bilgisayar sayısı ve internet kullanımında artışlar gözlemlenmiştir. Bu dönemde toplumsal, kültürel, sosyal ve ekonomik açıdan birçok değişiklik meydana gelmiştir (Temel ve Yapraklı, 2015: 2). Bu bağlamda ön plana çıkan olguların başında dijitalleşme ve dijital dönüşüm gelmektedir.

Dijitalleşme, yapılması planlanan eylemlerin geleneksel yöntem olan insan gücü ile yapılmasından dijital olarak yapılmasına geçiş sürecini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm kavramı ise dijitalleşme olgusundan daha kapsamlı olup toplumu, şirketleri ve bireyleri etkilemektedir. Bu süreçte toplumdaki örgütler sık sık değişimle karşı karşıya gelmektedir. Bu durumda küreselleşmenin büyük bir etkisi söz konusudur. Çünkü küreselleşme olgusu, değişen ve sürekli gelişen tüketici tercihleri, yeni pazarların ortaya çıkması, yıkıcı iş modelleri, yoğun rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler gibi sebeplerden ötürü bütün işletmelerin üstesinden gelmesi gereken bazı zorunlulukları içinde barındırmaktadır (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 115). Başka bir deyişle dijital dönüşüm, bir organizasyonun sürdürülebilir değer oluşturmak, yeni gelir kanallarını tespit etmek, mevcut iş rutinlerini daha iyi hale getirmek ve iş modellerini değiştirmek amacıyla dijital teknolojilerden yararlanma ve bu teknolojilere uyum sağlama becerisi olarak ifade edilmektedir (Gimpel vd., 2018: 32).

İşletmelerin müşteri ilişkileri, iş modelleri, iş süreçleri ve örgütsel yapılarındaki dönüşümü de içine alan dijital dönüşüm olgusunun, işletmelerde değişime yol açacağı için, işletmelerin bu süreçte karşılaşılabileceği riskleri yönetebilmek, değişimi planlayabilmek ve gelişimi ölçebilmek için bir dijital dönüşüm stratejisi geliştirmesi gerekmektedir (Matt vd., 2019: 578). Bu bağlamda dijitalleşmeye çalışan işletmeler, içinde bulunduğu rekabet sürecinde mevcut durumunu

korumak veya öne geçmek için faaliyet gösterdiği bölgeyi dikkate alan stratejiler ya da politikalar geliştirmektedirler. Bu strateji veya politikaların nihai amacı, çalışan maliyetini düşürme ve sürdürülebilirliği, rekabetçiliği ve üretkenliği artırma sürecinde otomasyon üretimini ve dijitalleşmeyi teşvik ederek endüstriyel anlamda gerçekleştirilen üretim süreçlerini tekrar yapılandırmaktır. Bu durumla birlikte, işletmelerin küresel rekabette mevcut üstünlüğünü devam ettirmesi ve bu rekabet koşullarında söz sahibi olması hedeflenmektedir (Springer ve Judith, 2019: 6).

Günümüz dünyasında işletmelerin süreçlerinde ve mevcut sistemlerinde dijital dönüşüm olgusuna yer vermesi ve bu yönde yeniden yapılandırılmaya gidilmesi önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşümü faaliyetlere entegre edebilmek için işletmelerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Book vd., (2016: 59), liderlik yeteneği ve dijital yeteneğin işletmelerdeki dijital dönüşüm üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Liderlik yeteneği, mevcut süreç ve işlerde dijital teknolojilerin işletme açısından önemini bilincinde olarak amaç belirlemeyi ve daha sonra da uygulamaya geçmeyi vurgular. Dijitalleşme bağlamında liderlik olgusu, paydaşları ve örgüt çalışanlarını istenilen davranış ve tutumlara yönlendirmeyi ifade eder. Dijital yetenek ise dijital dönüşümü planlanan işletme süreç ve faaliyetlerinin tespit edilerek kaynakların bu doğrultuda kullanılmasını vurgular. İşletmelerin sahip olduğu dijital yetenek, süreç ve işlemleri otomatikleştirerek, nesnelere ve kaynakları uyumlulaştırarak gerçekleşmektedir.

Yeni teknolojik araçların insan hayatına girmesiyle birlikte dijital dönüşüm sürecine ayak uyduramayan işletmeler rekabet etmekte zorlanıp faaliyette bulunduğu sektörde arka planda kalmışlardır. Dijitalleşme sürecinin, işletmelerin rekabet ortamında daha ön plana çıkmasına yardımcı olduğu, verimliliği artırdığı ve aynı zamanda operasyonel süreçleri kolaylaştırdığı bilinmektedir. Bu bakımdan işletmelerin, sınırların ortadan kalktığı dijital dünyada sadece mevcut hedef kitle ve pazarlar için değil, küresel pazarda bulunan hedef kitleyi dikkate alan yaklaşımla marka değerini yükseltmeye çalışması önem arz etmektedir (Varol, 2017: 13). Bu bağlamda dijital dönüşüm olgusunun işletmeler açısından önemini vurgulayan birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda dijital dönüşüm ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişkilere de değinilmiştir. Yılmaz Altuntaş (2018), çalışmasında dijital dönüşümün marka değeri üzerindeki etkisini ortaya koymuş, işletmelerde dijital dönüşüm sürecine yönelik adımların atılmasıyla birlikte müşteri ilişkilerindeki verimlilikte ve gelirden artışlar gözlemlendiğini ifade etmiştir. Yıldırım (2020), çalışmasında işletmelerin dijital dönüşümü benimseyerek bu olguyu süreçlere uyumlulaştırmanın işletmeye büyük avantaj sağlayacağını ve işletmedeki departmanlardan üretim ve bilgi teknolojileri departmanlarının dijital dönüşüm sürecinde bu olguyu benimseyerek aktif şekilde faaliyet gösterdiklerini ifade etmiştir. Aynı zamanda dijital dönüşümün ortaya çıkardığı değişim ve yeniliklerin özellikle üretim departmanındaki mavi yakalı çalışanların işlerini kolaylaştırdığını vurgulamıştır. Gürbüz (2021), çalışmasında dijital dönüşümü süreçlere uyumlulaştıran işletmelerden çoğunun müşterilerine ulaşmak için sosyal medyanın gücünü kullandıklarını belirtmiştir. İşletmelerin müşterilerine bu kanalla ulaşmasında özellikle sosyal medyadaki reklamların maliyet bakımından daha uygun olmasının etkili bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Oğan ve Wolff (2022), çalışmalarında işletmelerde dijital dönüşüm performans algısı ile dijital dönüşüm stratejileri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu, işletme içinde çok yönlü bir dijital dönüşüm kültürünün yaratılmasıyla dijital dönüşüm performansının olumlu yönde etkileneceğini ifade etmişlerdir. Özdemir (2023), çalışmasında örgütsel esneklik ile dijital dönüşüm arasında kuvvetli ve pozitif yönde ilişki olduğunu, dijital dönüşüm olgusunun örgütsel çevikliği etkilediğini ve dijital dönüşüm seviyesinde yükselme gözlemlenen işletmelerde aynı zamanda örgütsel çeviklik seviyesinde de yükselme gözlemlenebileceğini vurgulamıştır.

3. Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm ve Eşbiçimlilik İlişkisi

Teknolojinin neden olduğu değişimlerin iş dünyasındaki süreçlere yansımaları, işletmelerde dijitalleşme olgusunun varlığını hissettirmiştir. Önceden kâğıt tabanlı ve manuel yapılan işler

dijitalleşmeyle birlikte otomatikleşerek hız kazanmıştır. Bu durum da işletmelerdeki süreçlerin değişimine zemin hazırlayan önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Dijitalleşme, yalnızca bilgi ve iletişim teknolojilerinde değil, işletmenin faaliyetini sürdürdüğü sektörü de kapsayacak şekilde yürütülen işlerde farklı açılardan değişikliğe sebep olan bir unsur olmuştur. Günümüzün modern işletmeleri artan oranda dijital hizmet ve ürün geliştirmekte, farklı unsurlarla mücadele içinde yer almakta, bu da daha büyük pazarlarda bulunmayı sağlamaktadır (Boskovi vd., 2019: 263). Buna ilaveten dijital dönüşüm olgusu, işletmelerin dijitalleşme aşamalarının ilerlediği dönemde, çeşitli departmanlardaki iş yapma şekillerinin dönüşüme uğramasına imkân tanımaktadır (Nalbantoğlu, 2021: 195). Dijital dönüşümle birlikte işletmeler en iyi uygulama ve süreçleri benimsemek için strateji geliştirmeye başlamışlardır.

Gerçekleşen dijital dönüşümün önemli bir yönü, ekosistemler, alanlar veya endüstrilerdeki çok sayıda aktörün eylemlerini ve etkileşimlerini mümkün kılan, kısıtlayan ve koordine eden standart belirleyici dijital teknolojiler olarak tanımlanan standartların oluşturulması ve kabul edilmesidir. Bu doğrultuda, dijital dönüşüm, kendi normlarını, değerlerini ve kurumsal mantığını sistemlere aşılama çabasıdır. Tipik olarak, özel aktörler dijital kurumsal altyapıları düzenlemekte ve bu da altyapıyı kurumsallaştırma, sosyal düzeni yeniden üreten bir yönetim sistemi kurma, değer tahsisi ve kontrolü sorunları gibi konuları ön plana çıkarmaktadır (Hinings vd., 2018: 54.) Yapılan bir çalışmada sağlık hizmetlerinde kurumsal değişim girişimleri, mevcut izomorfik yapılar ve kültürlerle çatıştıkça, gerilimlerin arttığı vurgulanmıştır. Çalışmada kilit paydaşların güç, kaynak ve kontrol için rekabet ettiği çelişkili veya uyumsuz politika hedeflerinden kaynaklanan potansiyel gerilimleri yer almaktadır. Kurumsal teori bu durum için iki olası sonuç sunmaktadır. Bir kurum yeni bir yeniliğin dayatılmasına ya izomorfik eylemlerle (yani kurumsal ortamdaki diğer meşru aktörlerin eylemleriyle tutarlı eylemler) ya da izomorfik olmayan eylemlerle (yani kurumsal ortamda meşru kabul edilenlerden ayrılan eylemler) yanıt verebilir (Currie, 2012: 238). Kurumlar genellikle ilk seçenekteki gibi eylemlere tepki vermekte bu da örgütlerin birbirine benzediğini vurgulayan eşbiçimlilik kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Eşbiçimlilik taklit veya benzer kısıtlamalar altında bağımsız gelişimin sonucu olarak bir kuruluşun süreçlerinin veya yapısının bir diğerininkine benzerliğidir. Düzenleyici kurumlar, hukuk firmaları, meslek birlikleri, çıkar grupları ve rakipleri içeren kurumlar, şirketler üzerinde kararlarını ve seçimlerini etkileyen dış baskılar oluştururlar. Şirketler verimliliği artırmak için rekabetle karşı karşıya kalırlar. Ancak daha da önemlisi, hayatta kalmak ve gelişmek için paydaşlar arasında meşruiyetlerini sağlamalı ve sürdürmelidirler. Yasal otorite, normlar ve belirsizlikten kaynaklanan kurumsal baskı, kurumsal kararları ve seçimleri hem kontrol edecek hem de kısıtlayacaktır. İşletmeler yalnızca yasal gerekliliklere uymakla ve meslek birliklerinin çalışma standartlarına uymakla kalmaz, aynı zamanda yasalara uymak, mesleki tanınırlık kazanmak ve rekabetçi olmak için rakiplerinin gelişmiş başarılı stratejilerini de taklit ederler (Kuo vd., 2021: 177). Dijital süreçlerin iş hayatına girmesiyle birlikte işletmeler, rakiplerinin dijital yönden geliştirdikleri stratejileri benimseme eğiliminde olmuşlardır. Bu bağlamda başarılı ve dikkat çeken dijital süreç ve stratejiler işletmelerin benzerliğine neden olmuştur.

Dijital dönüşümden en fazla etkilenen ve rekabet ortamında özellikle ekonomik ve teknolojik kökenli baskılar nedeniyle eşbiçimlilik sergileyen sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir (Kara ve Kara, 2020). Bankacılık sektörü, son on yılda yeni bir boyut kazanan bu değişikliklerden özellikle etkilenmiş, teknolojideki hızlı ilerlemelerin finansal hizmetler ortamını dönüştürdüğünü kabul etmiştir. Bankacılık sektörü, bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlarda en belirgin büyümeyi göstermiştir ve yüzde 3'lük büyüme oranı tüm sektörler için ortalamanın üzerindedir. Bankaların bilgi teknolojileri yatırımları çoğunlukla müşterilerin deneyimlerini doğrudan iyileştirebilecek dijital teknolojilere tahsis edilmektedir (Carbo-Valverde vd., 2020). Dijital teknoloji, bilgi asimetrisini azaltma ve kredi kalitesini artırma avantajına sahip olduğundan, bankaların yeni teknolojileri aktif olarak araştırması ve uygulaması ve dijital teknolojinin getirdiği fırsatı değerlendirmesi gerektiğine inanılmaktadır (Yilin vd., 2022). Bu durumun önde gelen uygulama alanlarından biri de KOBİ bankacılığıdır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) sadece Türkiye için değil tüm dünya bağlamında temel kuruluşlardır ve ekonomik büyümenin gerçek motoru olarak kabul edilmektedir. İş dünyasının çeşitli alanlarında faaliyet göstererek ekonominin çeşitliliğini artırır. İş gücünün istihdam edilmesi, vergi gelirlerinin oluşturulması ve yerel ekonomilere olan katkıları, ekonomik büyüme ve sürdürülebilir kalkınma açısından büyük önem taşır (Özcan ve Karakaya, 2023).

Dijital teknolojinin gelişmesiyle birlikte, bankaların küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ'ler) hizmet verme biçimi yıkıcı bir değişim geçirmiştir. Bankalar artık KOBİ'lere emek yoğun yöntemlerin yanı sıra büyük veri ve yapay zeka (AI) gibi teknoloji yoğun yöntemlerle de hizmet vermektedir. Bu durum internet bankalarının doğmasına ve geleneksel bankaların dijitalleşme tercihiyle karşı karşıya kalmasına yol açarak bankacılık sektöründeki teknolojik rekabeti ateşlemiştir (Yilin vd., 2022).

Bu bağlamda bankalar, başarılı olabilmek ve verimliliğini artırabilmek için süreçlerini çağın gereklerine göre düzenleyebilmelidir. Dijitalleşmenin egemen olduğu günümüz dünyasında bankalar, belirtilen yasa, yönetmelikler ve düzenleyici kurumlar çerçevesinde ve başarılı rakiplerin faaliyetleri bağlamında iş süreçlerini şekillendirmektedirler. Taklitçi izomorfizm, bankaların dijital dönüşüm sırasında karşılaştıkları belirsizliği azaltarak kurumsal baskıları hafifletebilir. Özellikle, aynı sektörde faaliyette bulunan kurumlar, donanım yapıları, stratejik kaynakları ve gelecekteki gelişim perspektifleri bakımından karşılaştırılabilirlik sergileyerek daha güçlü etkileşimlere yol açmaktadır (Chen vd., 2024).

Yukarıda ele alınan bilgiler ışığında çalışmanın devamında araştırmanın yöntemi, bulgular ve tartışma kısımları yer almaktadır.

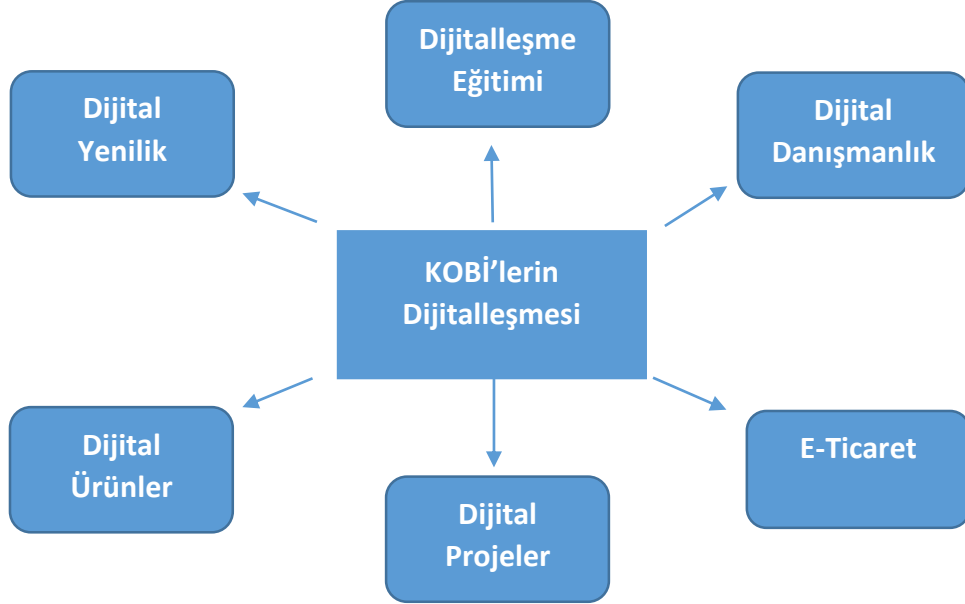
Yöntem

Bu çalışmanın amacı bankaların, KOBİ'lere sundukları dijital hizmetleri kurumsal eşbiçimlilik bağlamında değerlendirmektir. Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiğine riayet edilerek nitel araştırma tekniklerinin en yaygın türlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma tekniğinde analiz süreci kodlama ile başlamaktadır. Kavramsallaştırma ile kodlama sürecinin ilk adımı gerçekleştirilir. Araştırmacı, çalışmanın konusuyla ilgili toplanan verileri göz önünde bulundurarak, “elde edilen veride gizlenen anlam nedir?”, “elde edilen veri neye ait bir parçadır?”, “elde edilen veri neyi simgelemektedir?” gibi sorulara yanıt aramaya ve elde edilen veriyi etiketlemeye çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). İçerik analizi sürecinde uzman görüşlerini dikkate alarak ilk önce pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra incelenecek belgeler tüm araştırmacılar tarafından taranarak üçgenleme tekniği kullanılmıştır. Bu süreçte verinin mevcut doğasına bağlı kalınıp ham veriler üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Ültay ve çalışma arkadaşlarınınca (2021) ortaya koyulan, araştırma sürecinde içerik analizinin yöntem olarak kullanıldığı çalışmalarda güvenilirliği sağlama hususunda gerekli olan “Üçgenleme tekniğinin kullanılması”, “Uzman görüşlerinin alınması”, “Verinin doğasına bağlı kalınarak ham verilere yer verilmesi” “Pilot uygulamalarının yapılması” gibi unsurlara dikkat edilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti Bankacılık ve Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından ilan edilen aktif bankalar oluşturmaktadır. KOBİ'ler üzerinde en fazla hizmet sunan banka kategorisi olduğundan dolayı Mevduat Bankaları bu çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

Araştırmada ilk önce Bankacılık ve Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından açıklanan mevduat bankaları tespit edilmiştir (<https://www.bddk.org.tr/Kurulus/Liste/77>). Örnekleme olarak mevduat bankalarının seçilme sebebi KOBİ'ler üzerine en fazla hizmeti sunan aktif kuruluşlar olmalarıdır. Toplam 33 mevduat bankası olmasına rağmen KOBİ'lerin dijitalleşmesi ile ilgili aktif olarak hizmet sunan 11 banka (Akbank, Denizbank, ING Bank, QNB Finansbank, Şekerbank, Türkiye Ekonomi Bankası, Türkiye Garanti Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye İş Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası) örneklem olarak

belirlenmiştir. Veri elde edebilmek amacıyla bankaların web sayfalarında yayımladıkları beş yıllık (2018-2022) faaliyet ve entegre raporları bilgisayar ortamında toplanmıştır. Raporlarda KOBİ başlıkları üzerinde durulmuş, bankaların KOBİ'ler üzerindeki hizmetleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra bu hizmetlerden dijital kökenli hizmetler tespit edilmiştir. Raporlarda KOBİ'lerin dijitalleşmesi ile ilgili ifadelerden sık tekrar eden kavramlar araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüşleriyle tespit edilmiştir. Bu kavramlar Görsel 1'de verilmiştir.



Görsel 1. Çalışmanın Kavram Listesi

Tablo 1'de ise bu kavramların açıklamaları ve faaliyet raporlarındaki örnekleri yer almaktadır. Raporlar içerik analizi yöntemiyle incelenip, dijital dönüşümde eşbiçimlilik etkisinin açığa çıkarılması amaçlanmıştır. İçerik analizi sonucunda ortaya çıkan verileri daha anlaşılır duruma getirmek ve görselleştirmek amacıyla "kelime bulutu" yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda konuyla ilgilenen kişiler, görselleştirme yöntemiyle çalışmayla ilgili bilgilere daha hızlı ulaşabilmektedirler (Fronza vd., 2013: 57-58). Kelime bulutu yöntemiyle analiz, MAXQDA 2020 programında yapılmıştır. Programda öncelikle kelime bulutu, daha sonra da kavramların sıklık tablosu oluşturulmuş ve bu bulgular doğrultusunda çeşitli çıkarımlar gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Kavram-Kod Tanım Tablosu

| Kavramlar | Açıklamaları | Örnek |
|---------------------------------------|---|--|
| Dijital Yenilik | Bir bankanın sektörde önceden yapılmamış bir hizmeti piyasaya sunarak- KOBİ'lerin dijitalleşmesini sağlaması. | "Türkiye'de ilk defa, Google ile yapılan iş birliği sayesinde KOBİ'ler, Akbank Direkt kanalı üzerinden, firmalarını tüketicilerin Google aramalarında daha kolay bulunabilmelerini sağlayan Google Benim İşletmem'e anında ücretsiz kaydedilmeye başlamıştır. Böylece Banka'nın tüm KOBİ müşterileri Akbank Direkt ile işletmeleri için önemli bir işlemi daha artık zahmetsiz ve anında çözebilmektedir." |
| Dijital Ürünler (POS, Mobil Uygulama) | KOBİ'lerin dijitalleşmesini kolaylaştıracak POS ve mobil uygulamalar geliştirilmesi. | "Garanti BBVA CepPOS, KOBİ ve mikro ölçekteki iş yerlerinin cep telefonlarından hızlı ve güvenli bir şekilde ödeme almalarına olanak sağlayan bir akıllı telefon uygulamasıdır." |
| Dijital | KOBİ'lerin | "KOBİ'lere en uygun finansal desteği sağlamanın yanı sıra KOBİ'lerin |

| | | |
|----------------------|--|--|
| Danışmanlık | dijital süreçlere entegre olabilmesi için bankaların danışmanlık hizmeti sunması. | <i>İhtiyaçlarını doğru analiz edip eğitim ve danışmanlık destekleriyle de yanlarında olmayı amaçlamaktadır. Halkbank, platformdaki www.halkbankkobigelisim.com.tr ile KOBİ'lere yönelik geçmişten günümüze gelen eğitim hizmetlerini dijital ortama da taşımıştır. "KOBİ'ler gelişirse, Türkiye gelişir" anlayışıyla oluşturulan online eğitim platformu ile tüm KOBİ'lerin gelişmesi ve buradan edinecekleri bilgiler ile iş hayatında karşılaşacakları engelleri aşmaları hedeflenmektedir."</i> |
| E-Ticaret | KOBİ'lerin e-ticaret konusunda sağlıklı adımlar atmasını sağlayacak hizmetlerle dijitalleşmelerini kolaylaştırmak. | <i>"Online alışverişe yönelimin hızla arttığı bu dönemde fiziki alışverişle faaliyet gösteren iş yerlerini dijitalleştirerek gelir kayıplarının önüne geçmelerine destek olmak istiyoruz. Bu kapsamda sektörünün önde gelen firmalarından IdeaSoft ile yaptığımız iş birliğiyle online ticarete faaliyet göstermek isteyen iş yerlerine uygun fiyatlı platform sunuyor, e-ticarete adım atmalarına destek oluyoruz."</i> |
| Dijital Projeler | KOBİ'lerin dijital dönüşümü sürecinde yol haritası olabilecek projelerle bu sürecin kolaylaştırılması. | <i>"TÜRKONFED iş birliği ile Anadolu'da üretim yapan KOBİ'lerin dijital dönüşümüne katkıda bulunabilmek ve sektörler bazında dijital dönüşümde yol haritası belirleyebilmek amacıyla 2018 yılında Dijital Anadolu projesi hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında, KOBİ'lere yönelik olarak sektörün önde gelen firmalarında görev alan üst düzey yöneticiler ile alanında uzman kişilerin katıldığı, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı çevrimiçi yayınlar gerçekleştirilmektedir. "</i> |
| Dijitalleşme Eğitimi | KOBİ'lerin dijital süreçlere uyum sağlayabilmesi için bu konuda eğitimler düzenlenmesi. | <i>"KOBİ'lerimizin dijitalleşmesi ve finansal bakımdan güçlenmesi hedefiyle Akbank Dönüşüm Akademisi'ni kurduk. KOBİ'lerimize; gündemi yakından takip etme fırsatı veren seminerler, özelleştirilmiş eğitim programları, networking ve iş birlikleriyle finansal ve dijital dönüşüme yönelik olan bu akademi, tüm KOBİ'lerimizin çeşitli eğitim programından faydalanmasını sağlıyor."</i> |

(Tablo 1'de araştırmada içerik analizi sürecinde kullanılan kavramlar, açıklamaları ve örnek ifadeler yer almaktadır. Araştırma kapsamında incelenen dokümanlarda bu tablo dikkate alınmıştır.)

Bulgular

Bu araştırmada, bankaların beş yıllık (2018-2022) faaliyet ve entegre raporlarının web sayfalarından toplanmasıyla birlikte veri havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzda yer alan veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Faaliyet ve entegre raporlarında dikkat edilmesi gereken kavramlar uzman görüşleriyle tespit edilmiş, raporlarda çok sık tekrar eden bu kavramlar manuel olarak tablo haline getirilerek beş yıllık sürecin gözlemlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan Tablo 2'de hangi kavramların hangi banka raporlarında, hangi yıllarda daha fazla tekrar ettiği, hangi bankaların hangi hizmetle KOBİ'lerin dijitalleşmesine katkıda buldukları gözlemlenebilmektedir. Ayrıca beş yıllık süreçte bankaların, KOBİ'lerin dijitalleşmesi bağlamında yürüttükleri hizmetlerdeki değişiklikler de tabloda gözlemlenebilmektedir.

| MEVDUAT BANKALARI | Yıllar | Dijital ürünler | | Dijital yenilik (inovasyon) | Dijitalleşme eğitimi | Dijital danışmanlık | E-ticaret | Dijital Projeler |
|--------------------------|--------|-----------------|----------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|-----------|------------------|
| | | POS | Mobil Uygulama | | | | | |
| AKBANK | 2018 | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| | 2019 | | ✓ | ✓ | | | ✓ | |
| | 2020 | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| | 2021 | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 2022 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| DENİZBANK | 2018 | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| | 2019 | | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2020 | ✓ | ✓ | | | | | |
| | 2021 | | ✓ | | | | | |
| | 2022 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| ING BANK | 2018 | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2019 | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2020 | | ✓ | | | | | |
| | 2021 | | ✓ | | | | | |
| | 2022 | | | | | | | |
| QNB FİNANSBANK | 2018 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 2019 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 2020 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 2021 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | 2022 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ŞEKERBANK | 2018 | | | | | | | |
| | 2019 | | | | | | | |
| | 2020 | | | | | | | |
| | 2021 | | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2022 | ✓ | ✓ | | ✓ | | | |
| TÜRKİYE EKONOMİ BANKASI | 2018 | | | | | | | |
| | 2019 | | | | | | | |
| | 2020 | | | | | | | |
| | 2021 | | | | | | | |
| | 2022 | | | | | | | |
| TÜRKİYE GARANTİ BANKASI | 2018 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| | 2019 | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2020 | | ✓ | | | | | |
| | 2021 | | ✓ | ✓ | | | | |
| | 2022 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| TÜRKİYE HALK BANKASI | 2018 | | | | | | | |
| | 2019 | | | | | | | |
| | 2020 | | | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | 2021 | | | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | 2022 | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| TÜRKİYE İŞ BANKASI | 2018 | | | | | | | |
| | 2019 | | | | | | | |
| | 2020 | | | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| | 2021 | | ✓ | | | ✓ | | ✓ |
| | 2022 | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI | 2018 | | | | | | | |
| | 2019 | | ✓ | | | | | |
| | 2020 | | | | | | | |
| | 2021 | | ✓ | | | | | |
| | 2022 | | ✓ | | | | | |
| YAPI VE KREDİ BANKASI | 2018 | | | | | | | |
| | 2019 | | | | | | | |
| | 2020 | | ✓ | | | ✓ | | |
| | 2021 | | ✓ | | | | | |
| | 2022 | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ |

Tablo 2. Bankalar Bağlamında Kavramların Analizi (2018-2022)

Tablo 4. Kelime Bulutu Analizi Sonucunda Bankaların 2019 Yılına Ait Faaliyet ve Entegre Raporlarında Öne Çıkan Kelimelerin Sıklık Tablosu

| Öne Çıkan Kavramlar | Frekans (f) | Öne Çıkan Kavramlar | Frekans (f) |
|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Kobi | 26 | Bankacılık | 4 |
| QNB | 9 | Cep | 4 |
| Finansbank | 8 | İNG | 4 |
| İş | 8 | Pos | 4 |
| Dış | 7 | Türkiye | 4 |
| Dijitalleşme | 6 | Danışmanlık | 3 |
| Mobil | 6 | E-Dönüşüm | 3 |
| Ödeme | 6 | Hızlı | 3 |
| Akbank | 5 | Temassız | 3 |
| Ticaret | 5 | İhracat | 3 |

Görsel 3'teki kelime bulutu analizinde 2019 yılına ait faaliyet ve entegre raporlarında sık tekrar eden kelimeler yer almaktadır. Konunun önemini yansıtmaya açısından en sık tekrar eden 50 kelime analizde yer almıştır. Tablo 4'te bu kelimelerin sıklık frekansı yer almaktadır. Sıklık tablosunda ise en çok tekrar eden 20 kelimeye yer verilmiştir. Bu bilgilere göre en çok tekrar eden kelimelerin KOBİ, QNB, Finansbank, İş, dış, dijitalleşme, mobil vs. olduğu görülmektedir. Kelime bulutu analizinde görüldüğü üzere araştırmada belirlenen kavramlara ilişkin kelimelerin (dijitalleşme, mobil, ticaret, cep, POS, e-dönüşüm vs.) sık sık tekrar ettiği söylenebilir.

**Görsel 4 . Kelime Bulutu Analizi Sonucunda Bankaların 2020 Yılına Ait Faaliyet ve Entegre Raporlarında Öne Çıkan Kelimeler****Tablo 5.** Kelime Bulutu Analizi Sonucunda Bankaların 2020 Yılına Ait Faaliyet ve Entegre Raporlarında Öne Çıkan Kelimelerin Sıklık Tablosu

| Öne Çıkan Kavramlar | Frekans (f) | Öne Çıkan Kavramlar | Frekans (f) |
|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Kobi | 27 | Finansal | 5 |
| Dijital | 16 | İNG | 5 |
| İş | 11 | QNB | 5 |
| Akbank | 10 | Ürün | 5 |
| Pos | 10 | Yeni | 5 |
| Kredi | 8 | Bankacılık | 4 |
| Esnaf | 6 | Finansbank | 4 |
| Mikro | 6 | Hızlı | 4 |
| Mobil | 6 | Pandemi | 4 |
| Ödeme | 6 | Online | 4 |

kurum veya kuruluşlar da bu süreçte işletmelere yardımcı veya yönlendirici olabilmektedirler. Dijitalleşme sürecinde ön plana çıkan kurumlardan olan bankalar da bu bağlamda hizmetler sunmaktadır. Sunulan bu hizmetlerin işletmelerin dijital olan bu çağa ayak uydurabilmelerinde ve yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli bir yeri vardır. Ayrıca bankaların bu konuda geliştirdikleri hizmetlerin zamanla birbirine benzemesi kurumsal eşbiçimlilik kavramına dikkat çekmiştir. Bu çalışmada, kurumsal eşbiçimlilik ve dijitalleşme olgusu bankaların KOBİ'lere sunduğu dijital hizmetler kapsamında ele alınarak literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Bankacılık hizmetlerindeki eş biçimlilik, finansal kurumların KOBİ'lere nasıl hizmet verdiğini şekillendirmede hayati bir rol oynar. Düzenleyici standartlara uyarak, en iyi uygulamaları benimseyerek ve yenilikçi çözümler sunarak bankalar hizmetlerini iyileştirebilir, finansal ürünleri KOBİ'ler için daha erişilebilir, şeffaf ve güvenilir hale getirebilir. Ancak, standardizasyon ve inovasyon arasında bir denge kurmak, bankaların benzerlik arayışında esneklik ve özelleştirmeden ödün vermemesini sağlamanın anahtarıdır.

Bu çalışmada bankaların, KOBİ'lerin dijitalleşmesi için sunduğu hizmetler içerik analizi yöntemiyle araştırılmış olup, elde edilen bilgiler doğrultusunda sunulan hizmetler arasındaki benzeşim ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan sonuçlara göre, bankaların KOBİ'lerin dijitalleşmesi için sunduğu hizmetlerde eşbiçimlilik tespit edilmiştir. Tablo 2'de bankaların KOBİ'ler için sunduğu dijital hizmetler, yayımladıkları faaliyet ve entegre raporlarına göre beş yıllık bir süreçte incelenmiştir. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda yıl bazında bakıldığı zaman hizmetlerde genel olarak artış gözlemlenmiştir. Genel olarak pandemi döneminde hizmetlerde artış gözlemlenmiştir. Pandemi döneminde insanların tüm işlemlerini evden yapmak zorunda kalmasının bu durumun ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Aynı zamanda ele alınan bankaların büyük çoğunluğunun bir önceki yıla göre daha fazla hizmet sunduğu söylenebilir. Bu durumda da teknolojinin her yıl gelişim göstermesinin etkisi olduğu ileri sürülebilir. Tablo 2'de görüldüğü gibi bu dijitalleşme konusunda QNB Finansbank ve Akbank sektörde lokomotif görevini üstlenmişlerdir. Özellikle bu iki bankanın sunduğu hizmetlerin yol gösterici nitelikte olduğu, diğer bankaların bu iki bankanın hizmetlerini göz önünde bulundurarak benzer hizmetleri sunmaya başladıkları gözlemlenmiştir. Örneğin; Halkbank, Şekerbank, Türkiye İş Bankası gibi bankalar daha sonraki yıllarda KOBİ'lere mobil uygulama aracılığıyla hizmet sunmaya başlamışlardır. Dijital aktivitelerde genelden ayrılan ING Bank faaliyet türü azalan tek banka olmuştur. Bu durumun gerekçelerinin belirlenmesi, işletmenin stratejilerinin ayrıca incelenmesini gerektirdiğinden farklı bir çalışma konusu olabilir.

POS hizmeti olarak Akbank ve QNB Finansbank'ın dikkat çektiği ifade edilebilir. Mobil uygulama konusunda ise birçok bankanın bu konuda hizmet geliştirdiğini söylemek mümkündür. Dijital yenilik bakımından Akbank ve Garanti bankasının ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Bu iki bankanın dijitalleşme konusunda yeni fikir ve hizmet sunumunda istikrarlı olduğu söylenebilir. Dijitalleşme konusunda KOBİ'lere eğitim fırsatı sunan QNB Finansbank, bu konuda öne çıkmaktadır. Dijital danışmanlık konusunda QNB Finansbank, e-ticaret konusunda Akbank ve QNB Finansbank, dijital projeler konusunda ise yine QNB Finansbank'ın KOBİ'lere daha fazla hizmet sunduğu gözlemlenmektedir. Bankaların KOBİ'lerin dijitalleşme becerilerini artırmaya yönelik sunduğu hizmetlerin ve bu alanda geliştirdikleri yeni uygulamaların birbirine benzemesi kurumsal eşbiçimlilik olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Tablo 2'de de görülebileceği gibi bankaların benzer ve başarılı hizmetleri bünyelerine dahil ederek KOBİ'lere dijitalleşme yolunda rehberlik etmeye ve yardımcı olmaya çalıştıkları söylenebilir. Aynı zamanda dijital ürün (POS, mobil uygulama) dijitalleşme eğitimi, e-ticaret, dijital danışmanlık gibi çalışmanın önemli kavramlarının kelime bulutu analizinde sık tekrar etmesi de bankaların KOBİ'lerin dijitalleşmesi sürecine etki etmek için kullandıkları yol ve yöntemlerde birbirlerine benzemeye çalıştıklarını ve bunun sonucunda da kurumsal eşbiçimlilik olgusunun ortaya çıktığını göstermektedir. Bu bağlamda eşbiçimliliğin tıpkı daha önceki işletmecilik dönemlerinde olduğu gibi günümüzdeki bilgi odaklı işletmecilik anlayışında

da önemli bir araç olarak görüldüğü söylenebilir. Hatta ürün ve hizmetlerin daha ulaşılabilir olması bu sürecin önceki dönemlere nazaran daha hızlı ve etkin şekilde gerçekleşmesinde rol oynayabilmektedir. Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu başka önem arz eden bir husus da dijitalleşme becerilerine sahip olmanın işletmeler açısından giderek daha hayati bir durum haline geldiğidir. Nitekim araştırma verilerindeki beş yıllık değişim dijitalleşmeye verilen önemli vurguyu ortaya koymaktadır.

Eş biçimliliğin olumlu yönlerinden yararlanabilen bankalar (farklılaşma ve yenilik yapma yeteneğini korurken) giderek daha rekabetçi hale gelen küresel ekonomide KOBİ'lerin büyümesini ve başarısını desteklemek için en iyi konumda olacaktır. KOBİ'ler için eş biçimliliği özümseyen bankalarla çalışmak, daha fazla finansal istikrara, hizmetlere daha kolay erişime ve işlerini ölçeklendirmeye odaklanma yeteneğine yol açabilir.

Eş biçimlilik çok sayıda fayda sağlarken, aynı zamanda bazı olası sıkıntıları da beraberinde getirebilir. Bankacılık hizmetlerinin tek tip haline gelmesi farklılaşmayı sınırlayabilir ve KOBİ'lerin değişkenlik gösteren ihtiyaçlarına göre uyarlanmış, uzmanlaşmış hizmetler bulmasını zorlaştırabilir. Ek olarak, standardizasyona odaklanmak bankalar içindeki yaratıcılığı engelleyebilir ve KOBİ sektörünün çeşitliliğini göz ardı eden tek beden herkese uyan bir yaklaşım bulma çabasına yol açabilir. Bu, daha özelleştirilmiş finansal çözümler gerektiren alışılmadık niş pazarlarda faaliyet gösteren KOBİ'ler için özellikle sorun yaratabilir.

Bankalarda gerçekleşen bu eşbiçimlilik, sistemlerini bankalara entegre eden KOBİ'ler üzerinde de benzer bir şekillenmenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kullanıcıların uygulamalara aşinalığı konusunda kolaylık sağlayan bu yapının neden olabileceği farklı sorunlar (monotonluk, farklılıkların baskılanması, işletme-müşteri ilişkilerinin zayıflaması, vb.) farklı çalışmalarda ele alınacak olursa eşbiçimliliğin etkilerinin açıklanmasında daha bütüncül bir anlayış elde edilebilir.

Araştırmanın kısıtları arasında, faaliyet ve entegre raporlarından elde edilen ikincil veriler üzerinden yürütülmüş olması sayılabilir. Bu konu üzerinde çalışma yapma düşüncesi olan araştırmacılar, bankalar tarafından KOBİ'lere sunulan dijitalleşme ile ilgili hizmetlerin işletmeler nezdinde ne derece etkili olduğu, işletmelere ne gibi katkılarının olduğu, yönetici ve çalışanların bu hizmetlere yönelik tutumlarının ne olduğu gibi soruları cevaplayan araştırmalar ile bu çalışmada yürütülen içerik analizi gibi yöntemleri bir araya getirerek daha bütüncül bir bakış açısı sağlayabilirler.

Kaynakça

- Akandere, G. (2021). Dijitalleşme Düzeyi ve Yeşil Lojistik Uygulamaların Lojistik Performansa Etkisi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 1979-2000. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1022778>
- Andrea, S., Maria I. P., Luigi P. & Gianluigi G. (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies, *Technovation*, Volume 98, 102173, ISSN 0166-4972. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>
- Arslan, M. & Altınışık, S. (2016). İlköğretim Okullarındaki Stratejik Planların Taklitçi Eşbiçimlilik Düzeylerinin Belirlenmesi (Van İli Örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3 (1), 1-14. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pegogog/issue/22585/241242>
- Arslan, Y. & Sayılı, Y. (2006). Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 267-280. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20839/223345>
- Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetiminde Nihai Hedef: Dijital Olgunluk. *Alanya Akademik Bakış*, 5 (2), 647-669. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.859300>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) (2023). Kuruluş Listesi. <https://www.bddk.org.tr/Kurulus/Liste/77> , (Erişim Tarihi: 25.07.2023)

- Book, M., Gruhn, V., & Striemer, R. (2016). *Tamed Agility: Pragmatic Contracting and Collaboration in Agile Software Projects*. Cham: Springer International Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41478-2>
- Boskovi, A., Primorac, D. & Kozina, G. (2019). Digital Organization and Digital Transformations. *40th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 263-269.
- Bouncken, R. B., Kraus, S., & Martínez-Pérez, J. F. (2020). Entrepreneurship of an institutional field: the emergence of coworking spaces for digital business models. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1465-1481. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00689-4>
- Carbó-Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J., Rodríguez-Fernández, F., & EY. (2020). The effect of banks' IT investments on the digitalization of their customers. *Global Policy*, 11, 9-17. <https://doi.org/10.1111/17585899.12749>
- Chen, Ying, Haiyan Ma, & Tianyi Zhou. (2024). Learn from Whom? An Empirical Study of Enterprise Digital Mimetic Isomorphism under the Institutional Environment. *Economies* 12: 243. <https://doi.org/10.3390/economies12090243>
- Chmil H. L. (2020) Digitalization as a behaviour transformation tool of consumer market economic entities. *Majesty of Marketing: Materials of the International conference for the students and junior research staff*. 10th of December 2020. Dnipro: Dnipro University of Technology, P. 40-41.
- Crank, J.P. (2003). Institutional Theory of Police: A Review of the State of the Art. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(2),186-207. <https://doi.org/10.1108/13639510310475723>
- Currie, W. L. (2012). Institutional isomorphism and change: the national programme for IT – 10 years on. *Journal of Information Technology*, 27(3), 236–248. <https://doi.org/10.1057/jit.2012.18>
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Çakar, M. & Danışman, A. (2012). *Kurumsal Kuram*. Beta Yayınevi. İstanbul.
- Çavuşgil Köse, B. & Erden Ayhün, S. (2018). Kurumsal Eşbiçimlilik Kapsamında Havayolu İttifaklarının Misyon İfadelerinin İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 533-550. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/40668/441905>
- Daft, R. L. (1998). *Organization Theory and Design*, Sixth Edition, International Thompson Publishing, USA.
- Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design*, Tenth Edition, Cengage Learning.
- Deloitte. (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-digital-enablement-turning-your-transformation-into-a-successful-journey.pdf>
- Dey, E.L., Milem, J.F. & Berger, J.B. (1997). Changing Patterns of Publication Productivity: Accumulative Advantage or Institutional Isomorphism. *Sociology of Education*, 70(October), 308-323. <https://doi.org/10.2307/2673269>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Fronza, I., Janes, A., Sillitti, A., Succi, G. & Trebeschi, S. (2013). Cooperation wordle using preattentive processing techniques. *6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*. (57-64). 25 May 2013, San Francisco, CA, USA. <https://doi.org/10.1109/CHASE.2013.6614732>

- Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*: Vol. 19: Iss. 1, Article 3. https://www.researchgate.net/publication/324538788_Structuring_Digital_Transformation_-_A_Framework_of_Action_Fields_and_its_Application_at_ZEISS
- Gürbüz, M.E. (2021). *Konaklama İşletmelerinde Dijital Dönüşüm: Antalya Örneği* (Yayın No. 705760) [Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, Ö. (2021). *Yalın üretim sisteminde dijitalleşme ve endüstri 4.0 uygulamaları ile süreç iyileştirme analizi: bir imalat işletmesinde uygulama* (Yayın No. 627822) [Doktora Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977). The Population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5):929-964. <https://www.jstor.org/stable/2777807>
- Haveman, H. (1993). Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 593-627. <https://www.jstor.org/stable/2393338>
- Haveman, H.A. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38, 593-627. <https://doi.org/10.2307/2393338>
- Hinings B., Gegenhuber T. & Greenwood R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, Volume 28, Issue 1, Pages 52-61, <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Idroes, F. N., Sule, E. T., Rufaidah, P., & Sari, D. (2018). Isomorphism in the Banking Industry of the Regional Development Banks in Indonesia. *In Proceedings of the 1st International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP 2017) - Transforming Islamic Economy and Societies*, pages 452-457, ISBN: 978-989-758-315-5. <https://www.scitepress.org/Papers/2017/70839/70839.pdf>
- İlhan, T. (2008). Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgüt Kültürü: Yerel Sosyo-Kültürel Bağlamın Eşbiçimlilik Etkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(2), 305-343. <http://dx.doi.org/10.60165/metusd.v35i2.263>
- İşbank (2023). [https:// www.isbank.com.tr](https://www.isbank.com.tr) .(Erişim Tarihi: 25.07.2023)
- Jaja, S., Gabriel, J. & Wobodo, C. (2019). Organizational Isomorphism: The Quest For Survival. 3. 86-94. *Noble International Journal of Business and Management Research* https://www.researchgate.net/publication/334274385_organizational_isomorphism_the_quest_for_survival
- Kara, H.T. & Kara, S. (2020). Türk Bankacılık Sektöründe Belirsizliğin Etkileri Üzerine Bir Uygulama: Küresel Kriz Sonrasında Örgüt Yapısındaki Değişiklikler. *Bankacılar Dergisi*, Sayı 114, 71-93. https://www.researchgate.net/publication/357928874_Turk_Bankacilik_Sektorunde_Belirsizligin_Etkileri_Uzerine_Bir_Uygulama_Kuresel_Kriz_Sonrasında_Orgut_Yapisindaki_Degisiklikler
- Kılıç, Ç. (2015). *Stratejik Yönelimlerin Eşbiçimliliği; Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayın No. 407583) [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kırca, B. (2007). *Göçebe Örgütlerde Öykünmecilik Eşbiçimlilik: Ankara’da Küçük Ölçekli İşletmeler Üzerine Niteliksel Bir Çalışma* (Yayın No.191885) [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Klein, M. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları- Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (74), 997-1019. <https://doi.org/10.17755/esosder.676984>
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kuo, H.-M., Chen, T.-L. & Yang, C.-S. (2022). The effects of institutional pressures on shipping digital transformation in Taiwan. *Maritime Business Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 175-191. <https://doi.org/10.1108/MABR-04-2021-0030>
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkineniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organisational digitalisation. In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), *What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society : Reser 2016 Proceedings* (pp. 1159-1172). (RESER Proceedings). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3404443>
- Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. (2009). The effect of institutional pressures on knowledge management and the resulting innovation: the case of the smartcard in France. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 1(2), 177-197. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2009.02441>
- Matt, D. T., Orzes, G., Pedrini, G., Beltrami, M. & Rauch, E. (2019). Roadmap in eine Digitale Welt. *ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 114(9), 576-579. <https://doi.org/10.3139/104.112136>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363. <http://dx.doi.org/10.1086/226550>
- Musina, O. B. ., Manini, M. M., & Alala, B. O. (2021). Coercive Isomorphism and Financial Reporting Qualities of Listed Banks in Kenya: Moderating Role of Top Management. *SEISENSE Business Review*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.33215/sbr.v1i2.501>
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23 (40), 193-207. <https://dergipark.org.tr/pub/kmusekad/issue/63221/885598>
- Oğan, E. & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 İşletmelerinin Dijital Dönüşüm Performansında Dijital Kültürün Aracılık Rolü. *Fiscaoeconomia*, 6(3), 1282-1307. <https://doi.org/10.25295/fsecon.111485>
- Özcan, S., Karakaya, G. 2023. AHP Yöntemi ile Kurumsal Risk Yönetimi Analizi: KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 151-170. <https://doi.org/10.38009/ekimad.1336527>
- Özdemir, A. (2023). *Dijital Dönüşümün Örgütsel Çevikliğe Etkisi* [Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, Ş., & Kılınç, D. (2019). *Geleceğin meslekleri*. İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääräinen, J., & Teppola, S. (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Rumyantseva, I.A., Krotenko, T.Y. & Zhernakova, M.B. (2020). Problems of Digitalization: Using Information Technology in Business, Science and Education. In: Popkova, E., Sergi, B. (eds) *Scientific and Technical Revolution: Yesterday, Today and Tomorrow*. ISC 2019. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 129. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47945-9_61

- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (40), 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>
- Sakib, N.H. (2022). Institutional Isomorphism. In: Farazmand, A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_3932
- Sargut, A. (1998). Strateji İkamesi Olarak Öykünmecilik Eşbiçimlilik. 6. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Scot, R. & Meyer, J. (1994) Institutional Environments and Organizations Structural Complexity and Individualism. *Sage Publications*, London. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/institutional-environments-and-organizations/book4397>
- Souleymanou, K., & Mouafo, C. N. (2020). The Opportunity for Convergence of SYSCOHADA towards IFRS Standards: An Effect of Coercitive and Mimetic Isomorphism. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 16(2), 71-94. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2020.02.002>
- Speringer, M. & Judith S. (2019). Differentiation of Industry 4.0 models: The 4th industrial revolution from different regional perspectives in the Global North and Global South. *In Regional Academy on the United Nations (RAUN)*. (No. February), USA. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35510.55363>
- Sucu, M. (2021). Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 14(77). https://www.researchgate.net/publication/350811005_calisanlarn_dijitallesme_faaliyetler_me_uyumu_ve_organut_iklimi_arasindaki_iliskiyi_tespit_etmeye_yonelik_bir_arastirma_a_research_to_determine_the_relationship_between_employees'_adaptation_to_digtiz
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* (10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
- Wu, Z., & Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2441-2462. <https://doi.org/10.1002/smj.2462>
- Yilin, Z. , Yunjun, Y., & Zhuming, C. (2022). AI, SME Financing, and Bank Digitalization. *China Economic Transition (CET)*, 5(2). 210-241. <https://doi.org/10.3868/s060-014-022-0011-1>

Katkı Oranı Beyanı

Makaleye birinci yazar %36, ikinci yazar %32, üçüncü yazar ise %32 katkıda bulunmuştur.

Çatışma Beyanı

Makalenin yazarları, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek ve teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.