

SEKTÖREL BAKIŞ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞMENİN ŞUBE DAĞITIM KANALINA ETKİLERİ

 Mustafa DEMİRHAN^a

Öz

Türk Bankacılık sektörü, self-servis hizmet dağıtım kanallarıyla finansal işlemleri şube dışına yönlendiren dijitalleşme süreci kapsamında son yıllarda çok önemli ilerleme kaydetmiştir. Bu teorik çalışma, Türkiye’de bankacılık sektöründe ulaşılan mevcut dijitalleşme düzeyi ile dijital dağıtım kanallarının gelişiminin Şube kanalı üzerindeki etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Yazar, bu çalışmada dijital ortamda yayınlanan yazılı ve görsel kaynakları inceleyerek verileri sektörel bilgi birikimi ve tecrübesiyle yorumlamıştır. Çalışmaya göre, kişisel ilişkinin kurulduğu ve sürdürüldüğü geleneksel Şube dağıtım kanalı uzun bir süre varlığını ve önemini koruyacaktır. Sonuçlar; dijital teknolojilerin Şube kanalında müşteri ziyaretleri ve işlem adetlerinde düşüş, Şube ve istihdam edilen personel sayısında azalma, ayrıca etkili, esnek, maliyet avantajı sağlayan organizasyonel yapılanmanın gerçekleştirilmesini teşvik yönünden etkileri olduğunu göstermektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı sektörde rakiplerinden farklılaşmak isteyen finansal kurumlara algılanan dijital deneyimin kalitesinin yükseltilmesi, katma değeri yüksek inovatif finansal ürün geliştirilmesi ve finansal teknoloji şirketleri (Fintek) ile işbirliği kurulmasına odaklanılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Bankacılık, Şube Dağıtım Kanalı, Fintek, Türkiye.



SECTORAL OVERVIEW: THE EFFECTS OF DIGITALIZATION IN TURKISH BANKING SECTOR ON THE BRANCH DISTRIBUTION CHANNEL

Abstract

The Turkish banking sector has made significant progress in recent years within the framework of the digitalization process that diverts financial transactions out of the branch through self-service distribution channels. This theoretical research aims at determining the level of digitalization in Turkey and its impact on the branch distribution channel. In this study, the author examined the written and visual resources published in digital media and interpreted the data with his sectoral knowledge and experience. According to the study, the traditional branch distribution channel, where a personal relationship is established and sustained, will maintain its existence and importance for a long time. The results indicate that digital technologies have impacts on decreasing branch traffic and the number of transactions, reducing the number of branches and employees, as well as stimulating the designation of a successful, flexible and cost-effective organizational structure. It is recommended that financial corporations to gain leverage in fierce competitive business

^aDr., Ziraat Bankası, mmdemirhan51@gmail.com

environment focus on increasing the quality of perceived digital experience, developing innovative financial products with high added value, and forging cooperation with financial technology companies (Fintechs).

Keywords: Digital Banking, Branch Distribution Channel, Fintech, Turkey.



Giriş

Mobil iletişim teknolojilerindeki nefes kesici ilerlemeler, farklı ürün ve hizmet piyasalarındaki üreticiler ile bu ürün ve hizmetleri talep eden tüketicileri internet sitesi ve mobil uygulamalar gibi sanal platformlarda bir araya getiren ekonomik yapılar olan “platform ekonomileri”nin gelişmesini desteklemektedir (Torlak, 2018). İnternet bankacılığı ve mobil bankacılık aracılığıyla finansal alanda mobil pazarlama imkanı sunan dijital bankacılık ürünleri, bankaların sanal mağazaları işlevi görerek dağıtım kanallarının çeşitlendirilmesine önemli katkı sağlamaktadır.

Bankacılık sektörü, teknolojik ilerleme sayesinde modern dijital pazarlama ortamındaki değişim ve gelişimden en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Günümüzün rekabetçi ekonomik koşullarında pazarlama çevresinde yaşanan köklü değişime hızlı uyum sağlayan işletmeler, temel amaçlarından birisi olan karlılık elde etme yarışında öne çıkmaktadırlar. Tüketicilere istenilen yer ve zamanda en uygun maliyetle finansal hizmete erişim kolaylığı sağlayan dijital kanalların kullanımının sağladığı giderleri düşürme yararı bankaların bu alana yatırım yapmasını teşvik etmektedir.

Türkiye’de bankacılığın temelleri, Mithatpaşa tarafından 1863 yılında Pirot (Şehirköy) kasabasında kurulup ülke sathına yayılan “Memleket Sandıkları” ve sonrasında 1883 yılında bugünkü Şube dağıtım kanalının prototipini oluşturan “Menafi Sandıkları” ile atılmıştır. 1888 yılında Menafi Sandıklarının banka şubelerine dönüştürülerek Ziraat Bankası’nın resmen kurulması ile Türkiye’de modern anlamda Şube bankacılığı hayata geçirilmiştir (www.ziraatbank.com.tr). Dinamik ve rekabete açık Türk bankacılık sektörü, dağıtım kanallarını çeşitlendirmek ve teknolojik yenilikleri benimsemek amacıyla pek çok atılım gerçekleştirmiştir. İşlemlerin doğrudan satış şeklinde yüz yüze gerçekleştirildiği Şube dağıtım kanalına ilave olarak 1982 yılında ilk ATM’nin (Automated Teller Machine) kurulması kanal farklılaşması anlamında yeni bir dönüm noktası olmuştur. ATM’leri sırasıyla POS (Point of Sale), çağrı merkezleri, telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve mobil bankacılık yenilikleri izlemiştir. Türkiye’de bankacılık alanında dijital dağıtım kanallarından internet bankacılığı 1997 yılında, mobil bankacılık ise 2007 yılında uygulamaya alınmıştır.

Hem finansal müşteri talebi kaynaklı hem de bankacılık sektörü arzı kaynaklı etkenlerden beslenen dijital bankacılığın kullanımı baş döndürücü bir hızla artmaktadır. Mobil iletişim teknolojilerinin gelişmesi (Barjaktarovic vd., 2016, s. 458), internet ve akıllı telefonların yaygınlaşması (Shankar vd., 2010, s. 111), mobil yaşam tarzının çekiciliği (Verissimo, 2016, s. 5459) ve finansal kuruluşların maliyet avantajı elde etme motivasyonu (Flavian vd., 2006, s. 415) internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi dijital pazarlama araçlarının bankacılıkta kullanımını desteklemektedir.

Bu çalışmada ilk olarak pazarlama literatüründe yer alan bankacılıkta dijitalleşme konusu irdelenecektir. Daha sonra ise dijitalleşmenin geleneksel Şube dağıtım kanalına etkileri ortaya konulacaktır. Son olarak ise konuyla ilgili istatistikî veriler yorumlanarak, sonuç ve öneriler sunulacaktır.

A. DİJİTALLEŞMENİN FAYDALARI VE DİJİTAL DENEYİMİN ÖNEMİ

Bankacılıkta dijitalleşmenin hem bankalara hem de müşterilere birçok faydası bulunmaktadır. Arya ve Rajkumar'a göre (2019, s. 317) teknoloji kullanımı ve dijitalleşme bankalar için; otomasyona, hızlı hareket etmeye, arka ofis işlemlerinin iyileştirilmesine ve sonuç olarak operasyonel maliyetleri düşürerek verimlilik ve kar artışına katkı sağlamaktadır. Laukkanen'e göre (2007, s. 792) internet bankacılığı ve mobil bankacılık müşterilere zaman ve maliyet tasarrufu, geniş müşteri kitlesine istenilen yer ve zamanda hizmete erişim olanağı ile hizmette etkinlik ve konfor gibi yararlar sunmaktadır.

Dijital bankacılıkta kullanıcıları sisteme yönlendirmek, kullanıcı sayısını arttırmak, müşteri tatmini ve bağlılığını kazanmak gibi hedeflere ulaşabilmenin yolu dijital bankacılık uygulamalarının deneyimsel boyutlarını da dikkate alarak tüketicileri etkileyecek zenginleştirilmiş deneyimsel değer unsurlarından yararlanılması ve tüketici güvenini sağlayacak uygulamaların geliştirilmesinden geçmektedir (Çoban ve Demirhan, 2019b, s. 147). Tüm hizmet sektörleri gibi bankacılıkta da olumlu müşteri deneyim değerinin sağlanması, müşteri deneyiminin sürekli geliştirilmesi, müşteri tatmin ve bağlılığı ile uzun dönemli müşteri sahipliği açısından önem arz etmektedir (Demirhan, 2019a, s. 3). Bu amaç doğrultusunda, müşterilerinin yaşamlarına değer katan, yaşam tarzları ve tüketim evrelerine uygun çözümlerle onların her daim bir tuş uzağında bulunan dijital bankacılık uygulamaları, deneyimin iyileştirilmesi ve zenginleştirilmesine odaklanmalıdır (Çoban & Demirhan, 2019a, s. 82). Dijital deneyim algısının iyileştirilmesini hedefleyen bankaların özellikle kişisel ve duyuşsal deneyim değerine önem vermelerinde yarar vardır (Demirhan: 2020, s. 256). Dijital çağda online müşterilere hangi ürün veya hizmetin sunulduğu değil, hangi beklentilere ne gibi çözüm önerilerinin sunulduğu ve online hizmet sunumu sürecinde yaşatılan dijital deneyimin kalitesi önemli görünmektedir (Demirhan, 2019b, s. 14).

B. DİJİTALLEŞMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Dijitalleşme oranının hızla artmasına paralel olarak Şube dağıtım kanalı üzerinden gerçekleştirilen işlemlerin adedi ve türü sürekli azalmaktadır. Bununla birlikte, teknolojik ürünleri kolay benimseyemeyen "gelenekselci" müşterilerin varlığı nedeniyle Şube kanalı uzun bir süre varlığını devam ettirecektir. Çünkü birçok tüketici, bankalarına güven duyduğu için bankaya sadık olmakta iken bankaların teknolojiye dayalı yeni uygulamalarına yönelik mesafeli kalabilmektedir (Çoban & Demirhan, 2019b, s. 138). Literatür incelendiğinde banka müşterileri güvenlik (Koenig-Lewis vd., 2010; Laforet & Li, 2011), teknolojik ürünlere yabancılık (Shen vd., 2010; Laforet & Li, 2011), kullanım zorluğu (Ntseme vd., 2016; Jalal vd., 2011), alışkanlıkların değiştirilmek istenmemesi (Mohammadi, 2015), tasarım ve hız sorunları (Zarifopoulos & Economides, 2009; Jun & Palacios, 2016) ve demografik faktörler (Laforet & Li, 2011; Ntseme vd., 2016; Keonig-Lewis vd., 2010) nedenleriyle dijital bankacılığa mesafeli yaklaşmaktadır.

Teknolojinin şimdiye kadarki dönüştürücü etkisi göz önüne alındığında dünyada ve Türkiye'de bankacılık sektörünün on yıl sonra nerede olacağını kestirmek oldukça güçtür. Ancak, dijitalleşme ve

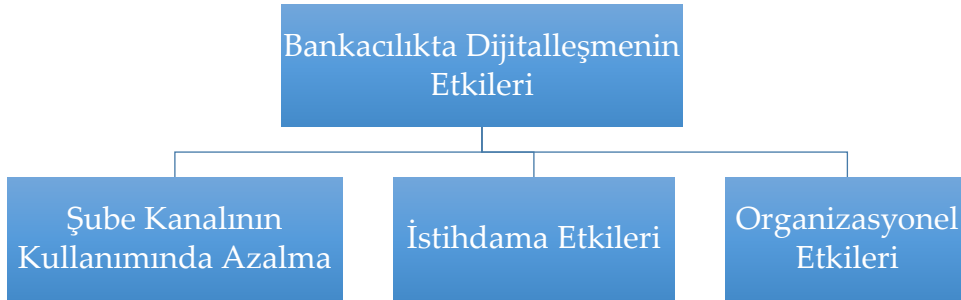
onun etkilerinin yanında sektörün geleceğine damga vuracak pek çok konu gündemde yer almaya devam etmektedir. Akın'a göre (2020, s. 23) bu teknolojiler içerisinde nesnelere interneti, açık bankacılık (API), büyük verinin analizi ve pazarlamada kullanımı, yapay zeka kullanımı, blok zincir teknolojisi dijital anlamda bankacılık sektörünü dönüştürmektedir. Sektör için önemli teknolojik yeniliklere, her kanaldan aynı kalitede deneyimin sunulması amacıyla dönük bütüncül hizmet sunumu (omni-channel bankacılık), artırılmış gerçeklik ve tamamen dijital bankaların doğuşu konularını da eklemek gereklidir.

Türkiye'de bankacılıkta dijitalleşme üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu ulaşılan dijitalleşme düzeyi, Şube ve çalışan sayısının azalması gibi istatistiksel konularda yoğunlaşmaktadır (Akın, 2020; Beybur & Çetinkaya, 2020). Bu çalışmada ise diğer çalışmalardan farklı olarak dijitalleşme düzeyinin geleneksel Şube dağıtım kanalı, iş modeli ve insan kaynağı üzerindeki etkisinin incelenmesine odaklanılmaktadır. Finans sektöründe yaşanan dijitalleşme olgusu, Türkiye'de 150 yıla yakın geçmiş olan geleneksel yapıyı (Şube kanalını) ciddi şekilde etkilemektedir. Bu etkinin derecesi ve niteliğinin anlaşılması halinde sektörün faaliyet gösterdiği ekonomik ve teknolojik çevre daha iyi analiz edilebilecek ve böylece ortaya çıkan yeni ortama bankaların uyum sağlamasına dönük stratejilerin tasarlanması kolaylaşacaktır.

Bu çalışma, literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda yürütülen teorik bir yapı arz etmektedir. Araştırma kapsamında ikincil veri kaynaklarından elektronik ortamda yayınlanan yazılı ve görsel kaynaklar incelenmiştir. Literatürde dijitalleşmenin Türkiye'de finans sektöründe geleneksel Şube dağıtım kanalına etkileri hakkında çalışmaya rastlanılmamıştır. Böylece bu çalışma ile öncelikle Türk bankacılık sektörünün ekonomik ve teknolojik gelişime adaptasyon sürecinde ulaştığı dijitalleşme düzeyi istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Daha sonra Şube dağıtım kanalının bu süreçten nasıl etkilendiği ulaşılabilen sınırlı sayıda materyalden yararlanılarak ve yazarın sektör bilgi ve tecrübesi ile birleştirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

C. DİJİTALLEŞMENİN ŞUBE DAĞITIM KANALINA ETKİLERİ

Bu çalışmada dijitalleşme sürecinin Türk bankacılık sektöründe Şube dağıtım kanalına etkileri, yazarın sektörel gözlem, bilgi ve deneyimleri doğrultusunda Şekil 1'de gösterildiği üzere üç başlık altında sınıflandırılmıştır.

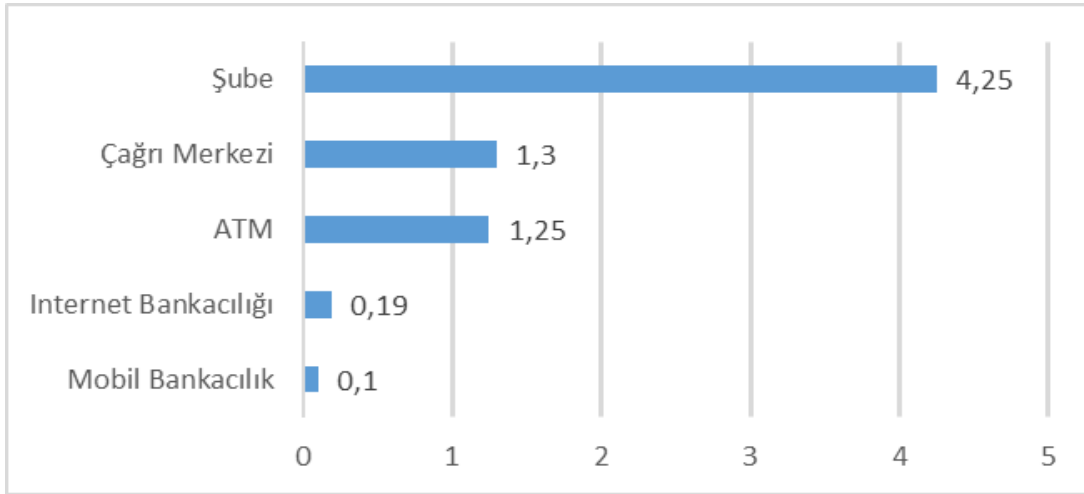


Şekil 1: Dijitalleşmenin Şube Dağıtım Kanalına Etkileri

Dijital teknolojilerin yaygınlaşmasının bankacılık sektörüne ilk etkisi müşteri başına Şube aylık/yıllık ziyaret adetlerinin ve Şube içinden gerçekleştirilen işlemlerin sayısının azalması yönünde olmuştur.

1. Şube Dağıtım Kanalının Kullanımında Azalma

Gerek sektörel düzenlemeler gerekse yüksek rekabetin etkisiyle bankacılıkta kâr marjının azaldığı bilinmektedir. Bu nedenle, gelir artırmanın güçleştiği göz önüne alındığında gider azaltılması amacıyla bankalarca yüksek maliyetli Şube kanalından daha az maliyetli dijital kanallara işlem göçü teşvik edilmektedir. Bankacılıkta gişe dışı rasyo ve dijitalleşme oranlarının yükseltilmesinin maliyeti azaltıcı ve karı artırıcı etkisi bariz bir şekilde görülmektedir. Nitekim, 2013 yılında yapılan bir araştırmaya göre bankaların dağıtım kanalları bazında işlem maliyetleri incelendiğinde; en yüksek maliyet bileşeni Şube içinden yapılan işlemlerden kaynaklanmaktadır. Buna göre Şube kanalında bir işlemin bankaya maliyeti mobil bankacılık kanalına göre 42 kat, internet bankacılığı kanalına göre 22 kat daha yüksektir.

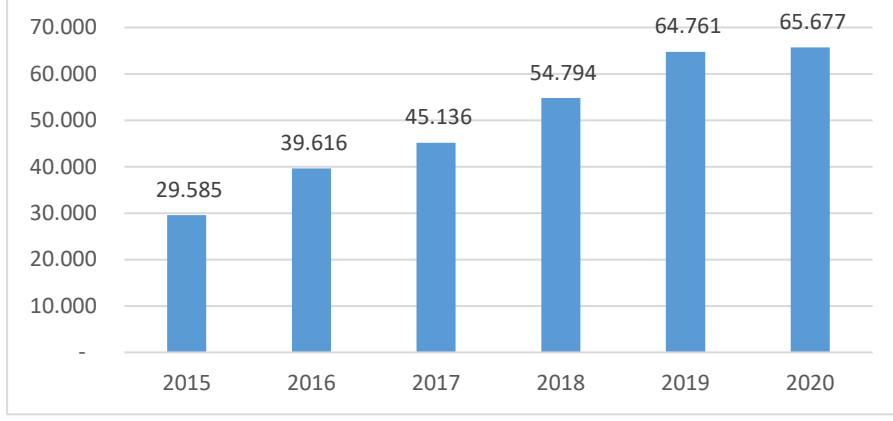


Şekil 2: Bankacılıkta İşlem Başına Kanal Maliyetleri-USD

Kaynak: Javelin Strategy & Research, 2013, The Financial Brand

Türk Bankacılık sektörü, işlemlerin Şube dışında self-servis hizmet kanallarıyla gerçekleştirilmesi olanağı sağlayan dijitalleşme kapsamında son yıllarda çok önemli mesafe kaydetmiştir. Bankaların sanal dünyaya açılan kapısı olan mobil bankacılık uygulamalarının kullanıcı sayısı ve işlem adedi dünya genelinde ve ülkemizde hızla yaygınlaşmaktadır (Demirhan, 2019a, s. 96). 2021 yılına gelindiğinde ana dağıtım kanalı olan Şubelerin işlem oranı bakımından alternatif dağıtım kanalına dönüştüğünü ifade edebiliriz. Şöyle ki, Aralık 2020 ayı itibariyle Türkiye Bankalar Birliği (TBB) verilerine göre 65,7 Milyon dijital bankacılık müşterisi (son 1 yılda sisteme giriş yapmış bireysel ve kurumsal müşteriler) bulunmaktadır (TBB, 2021).

Kanal gelişimi incelendiğinde, banka müşterilerinin ATM, internet bankacılığı ve mobil bankacılık kullanımı ile işlemlerin %90'ını Şube dışı kanallardan (ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık ve otomatik ödeme dahil) gerçekleştirdiği görülmektedir (www.sabah.com.tr). Covid 19 küresel salgını ile uygulamaya alınan kısıtlamalar ve virüse yakalanma endişesi 2020 yılında finans sektöründe dijitalleşmeyi daha da hızlandırmıştır (Beybur & Çetinkaya, 2020, s. 159).

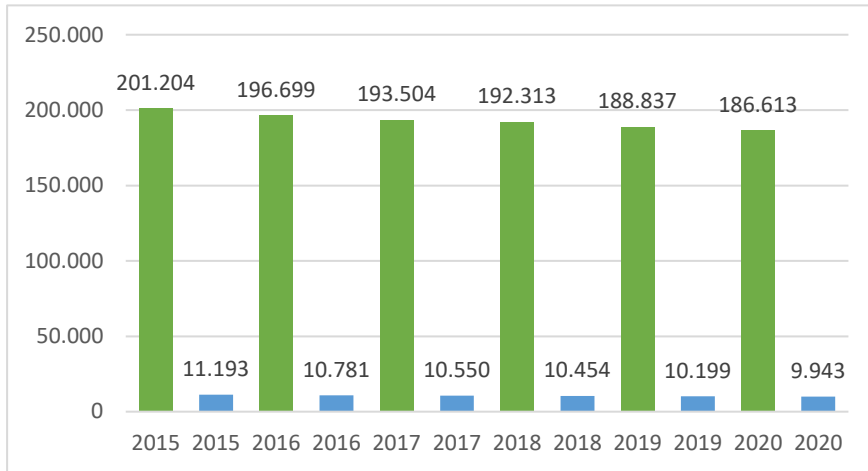


Şekil 3: Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları (Bin)

Kaynak: TBB, 2021

2. Dijitalleşmenin İstihdama Etkileri

Dijital bankacılığın kullanımının yaygınlaşmasına bağlı olarak bankaların fiziksel dağıtım kanalı olan Şube ve sektörde çalışanların sayılarında azalma yaşanmıştır. Aralık 2020 tarihi itibarıyla sektörde 9.943 Şubede 186.613 banka çalışanı bulunmaktadır. Türkiye’de son beş yılda banka Şube sayısı 1.250 adet (%11), çalışan sayısı ise 2.853 (%7) kişi azalmıştır (TBB, 2021)



Şekil 4: Bankacılık Sektöründe Çalışan ve Şube Sayıları (2015-2020)

Kaynak: TBB, 2021

Sektörde yeni personel istihdamı, Şube hizmet kanalında gişe görevlisi, müşteri temsilcisi görev pozisyonları yerine çağrı merkezleri, denetim faaliyetleri, bilgi teknolojileri, sosyal medya alanlarına kaymaktadır. Dijitalleşme ile sektörde veri analizi, istatistik bilgisi, ölçümleme ve raporlama araçlarına hakimiyet, analitik düşünme becerisi, iletişim ve işbirliği yeteneği, yüksek motivasyon aranan beceri setleri arasında ön sıralarda yer almaktadır. Sektörde istihdam edilmek isteyen gençlerin kendilerini bilgisayar kullanımı ve yazılım (Oracle SQL, SAS, Spark, SPSS, Python, Matlab, Java vb. programlarında) konularında geliştirmeleri faydalı olacaktır. Profesyonel sosyal iş ağı platformu LinkedIn'de yer alan bankacılık sektörüne ilişkin iş ilanları incelendiğinde, teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve dijitalleşmenin, finans sektöründe istihdam edilme yönünden Mühendislik bölümleri, İstatistik, Matematik, Yönetim Bilişim Sistemleri bölümleri mezunlarını avantajlı hale getirdiği anlaşılmaktadır.

Bankacılık sektörü teknoloji kullanımının yaygınlaşması ve dijitalleşme olgusuna bağlı olarak artı istihdam yaratmamakta olup yeni personel istihdamı ise sınırlı sayıda ve ihtiyaç duyulan görev pozisyonlarında gerçekleşmektedir. Teknoloji kullanımı ve dijitalleşme ile sektörde yüksek düzeyde verimlilik artışı elde edilmektedir. Yapay zekâ destekli robotik teknolojilerin empati, duyguları anlama ve yorumlama yeteneği yönünden kısıtlılıkları nedeniyle mevcut çalışanların olumsuz etkileneceğini söylemek için henüz erkendir. Sektörde artan dijitalleşme sonucu açığa çıkan emek; müşteriyle temas, tutundurma, pazarlama ve satış fırsatının artması noktasında fırsat penceresi olarak değerlendirilmelidir.

2. Dijitalleşmenin Organizasyonel Yapılanmaya Etkileri

Dijitalleşme, çalışan ve banka şube sayılarında azalışa neden olmaktadır. Ayrıca dijitalleşme; sektörde esnek, etkin ve zamanın ruhuna uygun iş modellerinin hayata geçirilmesini ve sonuç olarak maliyetin azaltılmasına yönelik uygulamaları da teşvik etmektedir.

Etkin çalışmaya dönük yenilikçi iş modelleri arayışı bir bankanın kendi içinde olabileceği gibi bankaların bir bölümü veya tamamı arasında da olabilmektedir. Kamu sermayeli bankalar ve katılım bankalarının dahil olduğu bir proje ile müşterilerden komisyon ve masraf alınmamasına imkân sağlayan "Ortak ATM"ler ile yılda 1 Milyar TL tasarruf sağlanabilmiştir (www.ntv.com.tr). Kamu bankaları ve bazı özel bankaların tek terminal üzerinden 8 bankanın aynı pos cihazından işlem gerçekleştirebildiği "Ortak POS" projesi sektörde maliyet azaltmaya dönük bir başka olumlu işbirliği örneğidir.

Bankacılıkta dijitalleşmenin iş süreçlerini iyileştirmesi bağlamında en göze çarpan örneklerinden birisi bireysel kredilerin dijital ortama taşınmasıdır. Bu sayede zaman, emek, basılı kâğıt vb. sarf malzemesinden tasarruf ile olağanüstü bir verimlilik artışı yaratılabilmektedir. Bireysel segment müşterilerinin kredi başvuru, sözleşme imzalama, kullandırım işlemleri dijital kanallara tamamen kaydırılmaktadır. Kurumsal segment müşterilerin kredi işlemlerinin ise yakın zamanda dijital kanallara taşınması beklenmektedir.

Değişen teknolojik çevreye adapte olma ve hızlı refleks gösterebilme adına yeni dönemde dijital hizmet teknolojilerinin bankaların kurumsal yapılanmasına etkisi kaçınılmaz bir süreçtir. Şube içinde gerçekleştirilen işlem sayılarının düşüşüne bağlı olarak Şube operasyon birimlerinin küçüleceği, bunun yanında pazarlama ekiplerinin görece sayısının artacağı tahmin edilmektedir. Müşterileri ve

çalışanlarından sürekli öğrenen, geri bildirim için açık, yenilikçi, hiyerarşinin azaldığı, iletişim ve işbirliğinin geliştiği bir yapıda Şube yöneticilerinin ekibi yönlendiren, koordine eden, proaktif, liderlik gösteren konumda yer alması beklenebilir. Bankaların bünyesinde yer alan pazarlama ekiplerinin verimlilik ve ikame etkisi yaratacak şekilde bireysel ve kurumsal müşteri işlemlerinin aynı personel tarafından yürütülebileceği genelleşme modeline geçişin sektörde yaygınlaşması mümkündür. Covid 19 küresel salgını sürecindeki hemen her sektörde uygulamaya başlanan denemelerin gösterdiği gibi esnek ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması kuvvetle muhtemeldir.

Bankaların bilançolarında en önemli faiz dışı gider kalemi işletme giderleridir. Bu doğrultuda işletme giderlerinden (en başta kira, ısınma, aydınlatma vb.) tasarruf sağlamaya dönük olarak Şubelerin hizmet alanlarının küçülmesi (az personeli olan butik şubeler) ve kirası düşük olan lokasyonlara taşınması (şube konum rasyonizasyonu) beklenmektedir. Şekil 4’te görülebileceği üzere, sektörde rakamlarla ortaya konulan Şube ve çalışan sayısında düşme eğilimi devam edecektir. Yakın gelecekte robotik ve yapay zeka teknolojilerinin ilerlemesiyle desteklenen lobi ATM’lerin yaygınlaşmasının sektörü istihdam noktasında farklı bir eşiğe taşıyacağını öngörmek mümkündür.

Dijitalleşmenin ilk aşamalarında operasyonel süreçlerin iyileştirilmesi, kağıt kullanımı ve kırtasiyeciliğin azalması, yoğunluk yönetimi, yığın işlemlerin dijital alanlara kaydırılması ve bu yolla elde edilebilecek verimlilik artışı yeterli görülürken iken gelinen noktada her kanalda hizmet sunumunun bütüncül biçimde yeniden tasarlanması önem kazanmıştır. Yeni dönemde fiziki dağıtım kanalı Şubelerin fonksiyonları farklılaşacaktır. Şubeler finansal işlemlerin gerçekleştirildiği alanlar olmaktan ziyade karmaşık ve önemli, başka bir ifadeyle “yüksek ilgilenimli” finansal ürünlerin satışı ve danışmanlığı hizmetlerinin sunulduğu bir dağıtım kanalına dönüşecektir. Özetle Şube dağıtım kanalı; finansal tavsiye hizmeti sunulan, müşteri ilişki kalitesinin artırılması amacına katkı sağlayan ve çapraz satış yoluyla müşteri ile derinleşme gerçekleştirilen mekanlar haline gelecektir.

Sonuç ve Öneriler

Müşteri sadakatinin azaldığı post-modern dünyada artan e-ticaret imkanları ile tüketicinin ürün ve hizmetlere, fiyat ve ürün bilgisine ve farklı seçeneklere ulaşması saniyeler almaktadır. Çünkü, dijital çağda finansal ürün seçenekleri ve ürüne ulaşım imkânı arttıkça müşterilerin beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Türk bankacılık sektörü de dünyadaki rakipleri gibi değişen tüketici profiline uygun biçimde internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi yenilikçi dijital ürünler ile hizmet sunumunu sürekli olarak piyasa koşullarına göre güncellemektedir.

Dijital bankacılık araçlarını kullanma konusunda çekinceleri bulunan müşterilerin gerekçelerinin anlaşılması ve bu müşterilerin ikna edilmesi ile dijital kanal aktiflik oranının daha yukarıya taşınabileceği açıktır. Bunun yanında dijital bankacılık uygulamalarının başarısı için müşterilerce algılanan deneyimin kalitesinin artırılması hayati öneme sahiptir.

Bu çalışmada, müşteri talebi ve sektör arzı kaynaklı nedenlerle dijital kanal kullanımının son yıllarda olağanüstü hızla arttığı, Covid 19 küresel salgınının dijitalleşmenin artışı sürecini desteklediği belirlenmiştir. Bunun yanında, dijitalleşmenin bankacılıkta geleneksel Şube dağıtım kanalının fonksiyonu ile bu kanaldan sunulan hizmetin iş modelini değiştirdiği; Şube, çalışan ve işlem sayılarını

düşürdüğü tespit edilmiştir. Sektörde yeni personel istihdamının azaldığı, ilave istihdamın yeni beceri setlerine sahip adaylar arasından denetim ve bilgi teknolojileri alanlarına kaydığı belirlenmiştir.

“İnsansız” veya “Şubesiz bankacılık” olarak da adlandırılan dijital bankacılık çözümleri, Şube dağıtım kanalını esaslı bir şekilde tehdit etmekle birlikte yakın zamanda banka müşterilerinin tamamının dijital bankacılık ürünlerini kullanmayacağı anlaşılmaktadır. Bundan dolayı, tüm hizmet sektörlerinde ihtiyaç hissedildiği gibi finans sektöründe de müşterilerle kişisel ilişkinin kurulduğu ve sürdürüldüğü Şube dağıtım kanalı uzun bir süre varlığını ve önemini koruyacaktır. Çünkü hizmet işkolunda “beşeri sermaye”, işletmelerin en etkili ve ikamesi kolay olmayan rekabet üstünlüklerinden birisidir.

Katma değeri yüksek inovatif finansal ürün geliştirilmesi bankalara farklılaşma üstünlüğü sağlayarak karlılığı artırmaya katkıda bulunacaktır. Güvenliğin sağlanması, yenilikçi çözümlerin üretilmesi ve deneysel değer algısının iyileştirilmesi için Fintek olarak adlandırılan finansal teknoloji şirketleriyle bankaların sinerji geliştirmesi hayati öneme sahiptir. Siber güvenlik, bulut, yapay zeka, artırılmış gerçeklik, makine öğrenmesi, büyük veri, robotik teknolojiler ve nesnelerin interneti alanlarında Fintek’ler ile işbirliği önem kazanmıştır.

Bu çalışmada, Türk bankacılık sektörünün ulaştığı dijitalleşme düzeyi belirlenerek Şube dağıtım kanalının dijital teknolojilerin kullanımının yaygınlaşması sürecinden nasıl etkilendiği konuyla ilgili ulaşılabilen sınırlı sayıda materyalden yararlanılarak ve yazarın sektör bilgi ve tecrübeleri ile birleştirilerek incelenmeye çalışılmıştır. Dijitalleşme konusunda çalışmayı düşünen diğer araştırmacılara, dijitalleşmenin Şube dağıtım kanalına etkisini ölçümlemek amacıyla banka çalışanları ve yöneticileri ile görüşülmesi, nitel veya nicel saha araştırmaları gerçekleştirmeleri önerilebilir. Bunun yanında, dijitalleşmenin farklı sektörlerde (imalat, ticaret vb.) iş modeli, ürün kullanımı, istihdam vb. üzerinde etkileri araştırılmaya değer konular arasında yer almaktadır. Dijitalleşmenin Şube kanalına etkileri dışında başka etkileri de bulunmakta olup bu etkilerin ortaya konulmasının konuyla ilgilenen araştırmacıların ilgisini çekebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sınırlılıkları arasında, bankacılıkta kullanımı yaygınlaşan dijital teknolojilerin bir dağıtım kanalı olarak yalnızca Şube ve çalışanlar üzerinde etkilerinin teorik olarak incelenmesi yer almaktadır. Saha araştırmaları ve sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek anket, derinlemesine mülakat, odak grup görüşmesi gibi veri toplama yöntemleri ile bulguların desteklenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Farklı gelişmişlik düzeyinde bulunan ülkelerde, farklı zamanlarda yapılacak çalışmalar konunun daha iyi anlaşılmasına ışık tutacaktır.



KAYNAKÇA

- Akın, F. (2020). Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 15-27.
- Arya, S., & Rajkumar, A. (2019). E-brain (artificial intelligence): An edge to Indian banking system, *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9 (7), 312-322.
- Barjaktarovic, L., Njegus, A., & Durovic, S. (2016). Current issues and comparative analysis of mobile banking in Serbia, *International Scientific Conference*, Singidunum University, Sinteza, Belgrade, Serbia, 453-459.
- Beybur, M. & Çetinkaya, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımı üzerindeki etkisi, *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (2), 148-163
- Çoban, S. & Demirhan, M. (2019a). Mobil bankacılıkta algılanan deneyimsel Değer ve davranışsal etkileri: Nevşehir ili örneği, *BMIJ*, 7 (1), 78-101
- Çoban, S. & Demirhan, M. (2019b). Mobil bankacılıkta algılanan deneyimsel değerlerin tatmin ve bağlılık üzerine etkisinde güvenin düzenleyici rolü, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9 (1), 135-155.
- Demirhan, M. (2019a). *Deneyimsel pazarlama perspektifinden mobil bankacılıkta algılanan değer ve davranışsal sonuçları: Nevşehir ili örneği*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Demirhan, M. (2019b). Mobil bankacılıkta algılanan deneyimsel değer boyutlarının demografik özelliklere göre farklılaşması: Nevşehir örneği, 3. EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresi, 28-30 Haziran 2019, Lefkoşa.
- Demirhan, M. (2020). Demographic characteristics and perceived value differences in mobile banking: An empirical study in Turkey, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 237-263.
- Flavian, C., Guinaliu, M. & Torres, E. (2006). How bricks-and-mortar attributes affect online banking adoption, *International Journal of Bank Marketing*, 24 (6), 406-423
- Jalal, A.M., Jassim, N. & Hassan, A. (2011). Evaluating the impacts of online banking factors on motivating the process of e-banking, *Journal of Management and Sustainability*, 1 (1), 32-42.
- Jun, M. & Palacios, S. (2016). Examining the key dimensions of mobile banking service quality: an exploratory study, *International Journal of Bank Marketing*, 34 (3), 307-326.
- Koenig-Lewis, N., Palmer, A. & Alexander, M. (2010). Predicting young consumers' take up of mobile banking services, *International Journal of Bank Marketing*, 28 (5), 410-432.
- Laforet, S. & Li, X. (2011). Consumers’ attitudes towards online and mobile banking in china, *Journal of Bank Marketing*, 23 (5), 362-380.
- Laukkanen, T. (2007). Internet versus mobile banking: Comparing consumer value perceptions, *Business Process Management Journal*, (13) 6, 788-797.

- Mohammadi, H. (2015). A study of mobile banking usage in Iran, *International Journal of Bank Marketing*, 33 (6), 733-759.
- Ntseme, O.J., Namatsagang, A. & Chukwuere, J.E. (2016). Risks and benefits from using mobile banking in an emerging country, *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 6 (4), 355-363.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C. & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues, *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 111-120.
- Shen, Y.C., Huang, C.Y., Chu, C.H. & Hsu C.T . (2010). A benefit–cost perspective of the consumer adoption of the mobile banking system, *Behaviour & Information Technology*, 29 (5), 497-511.
- Torlak Ö, Dijital Ekonomi Konferansı, Nevşehir HBV Üniversitesi, 23.03.2018.
- Verissimo, J.M.C. (2016). Enablers and restrictors of mobile banking app use: a fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA), *Journal of Business Research*, 69 (11), 5456-5460.
- Zarifopoulos, M. & Economides, A.A. (2009). Evaluating mobile banking portals, *International Journal of Mobile Communications*, 7 (1), 66-90.
- <https://bankingly.com/impact/> , Erişim Tarihi: 13.02.2021
- https://www.ntv.com.tr/ekonomi/kamu-bankalarindan-ortak-atm-karari,l_Uw2ePCqkWTHvvAOCa4YQ, Erişim Tarihi: 17.02.2021
- <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2019/10/18/dijitallesen-bankalari-donusum-korkutmuyor>, Erişim Tarihi: 31.01.2021
- <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/is-bankasinin-inovasyon-yolculugunda-30uncu-yili/>, Erişim Tarihi: 31.01.2021
- Türkiye Bankalar Birliği, (2021). Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> , Erişim Tarihi: 06.02 2021
- Türkiye Bankalar Birliği, (2021). Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim Tarihi: 06.02 2021
- <https://www.youtube.com/watch?v=QySt8rt2mPw&list=PLGBtSWrqaAwAtYcNCvrkhBAHqhm3SQDVLh&index=3> , "Bank 4.0 and the future of financial services", Erişim Tarihi: 25.01.2021
- <https://ziraatbank-kktc.com/tr/bankamiz-tarihcesi>, Erişim Tarihi: 18.02.2021

