



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün Verimliliğe Olan Etkileri: TRB2 Bölgesinde Nitel Bir Çalışma

Effects of Digital Transformation on Efficiency in the Banking Sector: A Qualitative Study in the TRB2 Region

Öğr. Gör.Dr. Nazan Güngör KARYAĞDI
Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO,
Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü
ngkaryagdi@beu.edu.tr
Orcid ID: 000-0003-3938-4147

Öz: Teknolojik alt yapı ve fırsatlardan ileri düzeyde yararlanmayı amaç edinmiş bankalar, son yıllarda önem kazanan dijital dönüşüm gibi kavramlar çerçevesinde sunulan yenilikleri sık sık uygulamaya başlamışlardır. 5-G teknolojisi, akıllı telefonlar, yapay zekâ, robotlar, büyük veri, blockchain teknolojisi, fintech, artırılmış gerçeklik gibi teknolojik gelişmeler bu yeniliklerden bazılarıdır. Bu çalışmanın amacı “dijital dönüşüm” kavramı, bankacılık sektöründeki dijital dönüşümün avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi ve verimliliğe olan etkilerinin nitel araştırma yöntemiyle incelenmesidir. Bu kapsamda, TRB2 bölgesi içerisinde yer alan Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van illerinde hem kamu hem özel bankalarda çalışan personellerle görüşmeler yapılmış ve çalışmaya katkı sağlanması amaçlanmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, dijital bankacılığın hem avantajları hem de dezavantajları mevcuttur. Maliyet, zaman, sürdürülebilir çevre, banka işlemleri, müşteriler açısından avantajları söz konusu iken; güvenlik, işsizlik, banka işlemleri ve müşteriler açısından ise dezavantajları olduğu görülmektedir. Müşteriler, banka işlemleri ve banka çalışanları bakımından ortaya çıkan avantajların aynı zamanda verimliliğe katkısı olduğu yönünde sonuçlara da ulaşılmıştır. Dezavantajların verimliliğe olan etkisinde ise, müşteri kaybı, rekabet ortamı, güvenlik, banka çalışanlarında istihdama bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik kaygısı gibi unsurların yer aldığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Banka, dijital dönüşüm, avantaj, dezavantaj ve verimlilik.

Abstract: Banks which aim to take advantage of technological infrastructure and opportunities at an advanced level have often started to implement innovations presented within the framework of concepts such as digital transformation which have become important in recent years. Technological developments such as 5-G technology, smartphones, artificial intelligence, robots, big data, blockchain technology, fintech, augmented reality are some of these innovations. The aim of this study is to examine the concept of “digital transformation” and to determine the advantages and disadvantages of digital transformation in the banking sector and its effects on efficiency by qualitative research method. In this context interviews were conducted with employees working in both public and state banks in the provinces of Bitlis, Hakkâri, Muş and Van which are located in the TRB2 region and it was aimed to contribute to the work in this sense. The data obtained as a result of the interviews were analyzed and various results were reached in line with the purpose of the research. According to the results of the research, digital banking has both advantages and disadvantages. Cost, time, sustainable environment, banking are advantages for customers while security, unemployment, banking operations and some other problems according customers are disadvantages. It was also concluded that the advantages arising

Geliş Tarihi:02.09.2021

Kabul Tarihi:25.02.2022

Yayın Tarihi:31.08.2022

Atıf: Karyagdi, Güngör, N. (2022). Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün verimliliğe olan etkileri: TRB2 bölgesinde nitel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 852-870.

Doi: 10.33437/ksusb.990218

from the point of view of customers, bank transactions and bank employees also contribute to efficiency. The effect of disadvantages on productivity is observed to include elements such as customer loss, competitive environment, security, unemployment concern arising from employment in the eyes of bank employees.

Keywords: Bank, digital transformation, advantage, disadvantage and efficiency.

GİRİŞ

Son yıllarda teknolojik gelişmelere bağlı olarak hayatımızın her alanında kendini göstermeye başlayan dijitalleşme, bankacılık ve finans piyasalarında da birçok yeniliğe ve değişime olanak sağlamıştır. Küreselleşmenin etkisi altında kalan ülkeler, insanlar ve sistemler birbirlerine yakınlaşmak ve hızla gelişen teknolojiye ayak uydurmak için dijitalleşmeye kayıtsız kalmamaktadırlar. Elle yapılan işlemlerin kolay ve hızlı bir şekilde yapılmasına imkân tanıyan dijitalleşme kavramı, gün geçtikçe farklı çalışma alanlarını da etkisi altına almıştır. Müşteri memnuniyetini ön planda tutmayı hedefleyen sektörler içerisinde yer alan bankacılık sektörü de son zamanlarda dijitalleşmeye yönelen sektörler içerisinde yer almaktadır.

İşlemlerini daha kısa sürede ve daha az maliyetle yapmayı hedefleyen bankalar, güven ve müşteri memnuniyetini de göz önünde bulundurarak dijital bankacılığa önem vermeye başlamışlardır. Bankacılık sektörü, ülkelerin ekonomik olarak kalkınmasına katkı sağlayan önemli sektörler içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle sektörde uygulanan hizmetler, kötü amaçlı yazılımların ilk ve en büyük hedefidir. Bunlardan korunmak amacıyla bankalar, devamlı olarak siber tehditlerle karşı karşıya gelmektedir. Bu tehditleri önlemek ve daha güvenli hizmet sunmak amacıyla bankalar, dijitalleşmenin sağladığı katkıları göz önünde bulundurmaktadır. Bunun yanı sıra gelişen rekabet ortamına da ayak uydurmak için dijitalleşme bir rekabet konusu olarak görülmüş ve bankacılık sektöründe hızla uygulanmaya başlanmıştır. Müşteriden personele, tedarikçilerden tüccarlara kadar bütün süreci kapsayan dijitalleşme, gerek zaman tasarrufu gerekse kullanılan ürünlerin sağladığı faydalar açısından; müşterilere sağlanan hızlı işleyiş ve verimlilik bakımından bankacılık sektöründe hızla uygulanmaya başlamıştır.

Dijital dönüşüm kanallarının kullanılmasını sağlayan dijital bankacılık, giyilebilir teknolojiler, yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi hizmetler dijital bankacılığı besleyecek unsurlar olarak görülmüş; para çekme makineleri, kiosk bankacılık, internet ve mobil bankacılık, telefon bankacılığı gibi kanallar kullanılan dijital kanallar arasında yer almıştır. Dijital bankacılıkta, şubelere gitmeden iş yapmanın kolaylaşması iş akışında kullanılan kâğıt sarfiyatının önlenmesi, müşteri ve çalışan açısından zaman tasarrufu sağlanması vb. avantajlar bankacılık sektörüne büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Ancak ne kadar faydalı görünse de dijitalleşmenin olumsuz yönlerinin de olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişmeden kaynaklı olarak personel ihtiyacının azalması ve insanlar işsiz kalmaya başlaması, şube kapanmalarının olmasından dolayı mülk sahipleri ve bankalarla iştirak halinde çalışan diğer işletmelerin mali bakımdan olumsuz etkilenmesi, internet erişiminde sorun yaşandığı zaman işlemlerin aksaması vb. gibi sıkıntılar ise bankacılık sektöründe dijitalleşmenin dezavantajları içerisinde yer almaktadır. Özetle, bankacılık sektöründe uygulanan dijital dönüşüm, bankacılık işlemlerine hem olumlu hem de olumsuz yönde etki etmektedir. Dezavantajlı olan her durum, sektörün verimli çalışmasını da olumsuz yönde etkileyecek ve bu durum gerek sektörel gerekse çalışanlar ve müşteriler açısından çeşitli sorunları gündeme getirecektir. Bu kapsamda çalışmadaki temel amaç, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün verimliliğe olan etkilerinin incelenmesidir.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Son yıllarda bilgi teknolojilerinde artan inovasyon bütün sektörleri olduğu gibi bankacılık sektörünü de etkilemiştir. İşlem hızı, maliyet, zaman tasarrufu, müşteri memnuniyeti, müşteri odaklı yeniliklerin sağlanması, rekabete daha hızlı uyum sağlama gibi açılardan büyük fayda sağlayan teknolojik gelişmeler beraberinde yeni trend olan dijital bankacılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Fakat yaşanan hızlı değişimin sonucunda risk konularının da gündeme gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Hizmetlerin çeşitliliğinin müşteri sadakatini azaltması, teknolojinin gelişimiyle iş gücüne olan ihtiyacın azalması, işsizliklerin artması, yeniliklere adaptasyon sorunu, güvenlik sorunu vb. birçok risk olgusu da

ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, birçok araştırmacı tarafından bankacılık sektöründe yaşanan dijitalleşme ve dijitalleşme sürecinin hem olumlu hem de olumsuz yönleri araştırılmaya başlanmıştır. Bu bakımdan çalışmanın bu kısmında çalışmanın amacına uygun olarak gerek ulusal gerek uluslararası yapılmış çalışmalara ilişkin bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. *Türkçe ve yabancı literatürde yer alan bazı çalışmalar*

Yazar	Yıl	Sonuç
Mullan vd.	2017	Çalışmalarında, bankacılık sektörünün büyüme öneme sahip olduğunu yansıtarak, bankaların sunduğu finansal hizmetlerin sürekli olarak yenilenmesi, müşterilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarına gelişen inovasyonların dikkate alınarak cevap verilmesi gerektiğine değinmişlerdir. Bu kapsamda ürün çeşitliliği ve hizmetlerdeki değişiklik ve kalite ile rakiplerden farklılaşmak gerektiğini savunmuşlardır.
Demirel	2017	Dijital bankacılığın gelişimi ve Türkiye'deki durumunu analiz eden yazar bu çalışmada, dijitalleşmenin faydaları ve sakıncalarına değinmiştir. Dijital bankacılıkta fırsatları analiz etmede pazar odaklı olma ve inovasyonu temel yetenek olarak alma unsurlarının önemli olduğunu saptamıştır. Bilişim teknolojilerindeki alt yapının güçlü olması gerektiğini aksi takdirde web sitelerindeki yoğunluğun hizmeti aksatabileceğini ve güvenlik konusunda zafiyetlerin olabileceğini ileri sürmüştür.
Zeybek	2018	Çalışmasında, bankacılık sektöründe ortaya çıkan ve rekabet açısından oldukça önemli olan dağıtım kanalı olarak bilinen dijital bankacılığın dünyadaki gelişimi ve Türkiye'deki gelişimine değinmiştir.
Omarini	2018	Çalışmasında, piyasa koşullarının sürekli değişmesi ve dijital teknolojilerin sürekli ortaya çıkmasının, bankacılık sektörünü derinden etkilediğine vurgu yapmış; dijital bankacılıkta önemli yer edinen Fintek'in pazardaki evrimini ve bankacılığa olan katkısını araştırmıştır. Bununla beraber açık bankacılığa da yer verdiği bu çalışmada, bankacılık vaka analizi yapmıştır. Analiz sonucunda, bankacılık sektöründe teknolojik yeniliklerin küresel ve hızlı olmasına rağmen yasal

		düzenlemelerin yavaş gerçekleşmesini önemli bir sorun olarak belirlemiştir.
Öğütçü	2019	Çalışmasında, bankacılık sektöründe son yıllarda gelişim gösteren ve ivme kazanan dijital bankacılığın Türkiye'deki durumunu ortaya koymuştur. Türkiye'de faaliyet gösteren bankalarda uygulanan dijitalleşme örneklerine yer verdiği bu çalışmada, dijitalleşmenin faydaları ve sakıncalarına değinmiştir. Güvenlik konusunu en önemli sakıncalardan biri olarak değerlendiren yazar, bankaların bu konuda hassas davranması ve bir takım önlemler alması gerektiğini vurgulamıştır.
Yusheng ve Ibrahim	2019	Bankaların teknolojik gelişmeleri takip ederek kendilerine uygun çözümler üretmelerinin önemli bir zorunluluk olduğunu savunmuşlardır. Böylece rakiplerinden farklılaşabileceklerini aksi durumda gelecekte rakipleri tarafından ele geçirilme riski ile karşı karşıya gelebileceklerini ileri sürmüşlerdir.
Tekin	2019	Çalışmasında, bankacılıkta dijital gelişmeler ve müşterilerin dijitalleşmeye olan uyumlarını araştırmak amacıyla anket çalışması yapmıştır. Yapılan anket çalışması sonucunda, genç nesil müşterilerin dijitalleşmeye daha fazla ayak uydurduğu, dijitalleşmeye bağlı olarak gelişen ürün çeşitliliklerinin (mobil bankacılık vb.) mekân sınırlaması olmadığı için müşterilere kolaylık sağladığı, müşterilerin eğitim durumlarının ve yaş gruplarının dijitalleşmeye ayak uydurmada etkili olduğu, dijital bankacılık uygulamalarında güven sorunu gibi sonuçlar elde edilmiştir.
Bakırtaş ve Ustaömer	2019	Bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusunu konu alan çalışmalarında, Türk bankacılık sektöründeki dijitalleşme sürecini ve gelişimini ele alarak, bu alanda yapılan yatırımları incelemiştir. Çalışmaya göre, bulut bilişim ve yapay zekânın dijitalleşmeye bağlı olarak giderek önem kazandığı; ATM, internet bankacılığı, kredi kartı kullanan kişi sayılarının da büyük

		oranda artış gösterdiği gibi sonuçlar elde edilmiştir.
Çelik ve Mangır	2020	Bu çalışmalarında, dijital bankacılık ve dağıtım kanallarını kapsamlı şekilde inceleyerek, dijitalleşmenin banka sektöründeki katkıları üzerinde durulmuştur. ATM, POS terminalleri, kredi kartı sayısı gibi göstergelerin analizleri yapılarak Türkiye'nin bulunduğu duruma da değinilen çalışmada, müşteriler bakımından dijital bankacılığın kilit rol oynadığı, rekabet üstünlüğü ve kârlılık sağlamada bankalar için vazgeçilmez olduğu yönünde sonuçlara yer vermişlerdir.
Bulut ve Akyüz	2020	Türkiye'de dijital bankacılığın durumu, gelişimi ve ekonomik büyüme ile olan ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçlar çalışmalarında 2011:Q1 - 2019:Q4 dönemi dijital bankacılık ve Reel Gayrisafi Yurt İçi Hasıla Büyüme Hızı verilerini kullanıp; ARDL eş-bütünleşme analizi yapmışlardır. Analiz sonucunda, dijital bankacılığın ekonomik büyüme üzerinde kısa ve uzun dönemde pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır.
Demirez vd.	2021	Bu çalışmalarında, son yıllarda yaşanan dijital bankacılık çerçevesinde açık bankacılığı ele almış ve incelemişlerdir. Açık bankacılık kavramı kapsamında bankacılık sektöründe yaşanan dijital dönüşüm ve inovasyonları inceleyen araştırmacılar, açık bankacılık ve dijital dönüşümün bilinçli müşteri elde etme, bankaların uzun vadeli kâr elde etmeleri gibi olumlu yönlerini ortaya koyarken; gizlilik, güvenilirlik, işsizlik gibi bir takım sıkıntıları da beraberinde getireceği yönünde sonuçlara ulaşmışlardır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE VERİMLİLİK KAVRAMI

Dijitalleşme, yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan ve elektronik dağıtım ve hizmet alt yapılarının tümünü ifade eden bir kavramdır (Demirez, Gür , & Yaşa Özeltürkay , 2021:12). Ayrıca dönüşüm, devrim, yenilik olarak tanımlanan dijitalleşme kavramı, en alt düzeyde fiziksel emekle en fazla verimliliği elde etme amacı taşıyan ve kaynakların sürekli değişmesiyle ortaya çıkan yenilik olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle gerek bireylerin hayatında gerekse işletmelerin iş süreçlerinde verimliliğe büyük katkı sağlamaktadır. İnsanların yaşam tarzında, firmaların çalışma şekillerinde büyük

dönüşüm ve yenilik oluşturan dijitalleşme, modern yaşamın ve işletmelerin temel yapısını oluşturmaktadır (Öğütçü, 2019:10).

Dijitalleşme, kullanılan bilgi kaynaklarının erişilebilirliğinin sağlanması ve korunması maksadıyla gelişen bilgi teknolojileri ile bütünleştirilmiş işlemleri yansıtan bir bütünü kapsamaktadır. Dijitalleşme üç ayrı işleve sahiptir. Bunlar;

- Yeniden üretim, orijinal olan kaynağın olabildiğince tutarlı bir benzerinin elektronik ortamda oluşturulması işlevidir.
- Erişim işlevi ise, dijitalleştirme işleminin orijinal olan materyale erişimini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen ve çok önemli olan bir dijitalleşme işlevidir.
- Süreç, analog ortamda bulunan materyaldeki bilgileri otomatik koleksiyon yönetim sistemlerini en sağlıklı ve başarılı şekilde yapılandırmak için elektronik ortama alınması işlevidir (Çakmak, 2016:62).

Dijitalleşme, insanların sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için ortaya çıkmış; insanların yenilenmesine ve gelişmesine katkı sağlamıştır. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar yeni şeylerin icat edilmesine ortam hazırladığı için bilim dünyası hayatı kolaylaştırmak maksadıyla her zaman yeninin arayışı içinde olmuştur (Apilioğulları, 2018:11). Dijital çağa ayak uydurmak zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü dijital çağla beraber iş yapmanın kuralları değişmiş; öncesinde geçerli olan bütün kurallar artık önemini kaybetmeye başlamıştır. Bu durum, bilgi teknolojilerinin dijitalleşme sürecine uyumlu hale getirilmesini ve standartlara uygun olarak geliştirilmesini gerektirmiştir. Bütün bu durumları bir fırsat olarak değerlendirmek ve önyargılardan kurtulmak, doğru kararlar vermek gerekmektedir. Herkes kendi görev alanında dijitalleşmeli ve böylece dijitalleşme süreci başarılı bir şekilde yol almalıdır (Öğütçü, 2019: 12).

Dijital devrim ile başlayan ve önem kazanmaya başlayan unsur, üretilen, kullanılan ve ihraç edilen bilgilerden ziyade üretilme, kullanılma ve iletilme teknolojileridir. Dijital çağda var olmaya çalışan toplum, yaşantılarına dair birçok işlemin bilgisayar, mobil cihazlar vasıtasıyla ve internet kullanımıyla gerçekleştirilmesini zorunlu kılan bir ortamın içinde kalmaktadırlar. Bu durum dijital çağ toplumunu gerek bilgiye ulaşma gerekse çağa ayak uydurma gibi konularda daha önceki toplumlardan farklı olarak etkilemektedir. Dijital ortamla birlikte yaratıcılık, yenilik, farklılık, hayat biçimlerinin değişmesi, sosyal medya ortamlarında iletişim, paylaşımlar, fikirlerin paylaşılması, internet kullanımının yaygınlaşması, teknolojinin giderek gelişmesi gibi gelişmeler yeni ekonomik kavramların da ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yeni teknolojik gelişmelerin ve internetin ekonomik alanda kullanılmaya başlaması, ekonomik olaylarının çoğunun dijital ortama aktarılmasını yansıtmaktadır. Hızlı iletişim, şeffaflık, kolay erişebilme, etkileşim, sınırsız pazara ulaşma, yoğun rekabet, mal ve hizmet ticaretinin dijital ortama taşınması, işletmelerin iş yapma şekillerinde değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Bu gelişmelere kayıtsız kalmak istemeyen ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan işletmeler, dijital ve dinamik bir yapıda faaliyetlerini sürdürmek istemiş ve dijitalleşme sürecine dâhil olmaya başlamışlardır (Akgün, 2018: 17).

Farklı birçok alanda bilgi teknolojilerinin kullanımı ve bilgiye hızlı bir şekilde ulaşımın sonucunda fazla maliyet ve zamandan tasarruf sağlayan dijital dönüşümün birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar, zaman, verimlilik, giderlerin azalması, personelden kaynaklı hataların azalması, sürdürülebilirlik, tutarlılık, otomasyon, anlık analiz, etkili yönetim süreci, yapay zekânın desteklediği iş zekâsı gibi birçok faydası mevcuttur (Dijital Dönüşüm, 2021).

İşletmelerin mal ve hizmet üretirken sahip olduğu kaynakların ne kadar etkili kullanıldığını yansıtan bir kavram olan verimlilik, bazı şartları taşımaktadır. Bu şartlar, aynı girdinin kullanılmasıyla daha fazla çıktının sağlanması ve aynı çıktının daha az sayıdaki girdi kullanımıyla elde edilmiş olması, elde edilen çıktının girdilerin artışından daha fazla artış göstermiş olmasıdır (Arslan, 2021: 4).

Başka bir ifadeyle verimlilik, elde var olan kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirir. Refah seviyesini yükseltmeyi hedefleyen bütün toplumlar, mevcut kaynaklarını en faydalı yerlerde ve biçimlerde kullanarak üretimlerini en yüksek düzeye çıkarmak amacındadırlar. Bu nedenle, bu toplumların ve toplumun kalkınmasına destek sağlayan ekonomik sistemler için verimlilik oldukça

önem arz eden bir kavramdır. Özellikle Türkiye gibi kıt kaynaklarla kalkınma hedefi içerisinde olan bütün ülkeler için verimliliğin taşıdığı önem giderek artmaktadır (Oğuz, 2007: 3).

Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de verimlilik, son yıllarda önem kazanmaya başlayan bir kavram olmuştur. Çünkü bankalar için geleneksel bankacılık yapmak, sürekli yapıları tekrarlamak artık yeterli olmamaktadır. Yaşanan teknolojik değişimlere paralel olarak finans sektörü de gündemden güne değişmektedir. Finans sektörleri içerisinde önemli paya sahip olan bankalar, gelişmelere kayıtsız kalmaz ve hayatta kalmaya devam etmenin aksine gelişmek amacıyla yeni yollara başvurmalı, verimsiz olduğu konuları verimli hale getirmeli ve verimliliğe katkı sağlayacak şekilde müşteri odaklı çalışmaya yönelmelidirler. Tüketiciler, son yıllarda müşteri odaklı deneyimlere ve dijital dönüşüme adapte olmakta ve hayatlarının bütün alanlarında dijitalleşmeye ağırlık vermektedirler. Bu, banka müşterileri için de geçerli olmaktadır. Müşteriler, geleneksel ürün odaklı iletişim ile daha az ilgilenmekte; daha fazla kullanım kolaylığı sağlayan ve basitçe işlem yapabilme özelliği taşıyan ürünleri tercih etmektedirler. Bu nedenle bankalar son yıllarda gelişim gösteren dijital dönüşüme ve bu kapsamda gelişim göstermeye önem vermek zorundadır. Bu çerçevede gelişmeyi hedefleyen bankalar verimliliklerini artırma konusunda da başarı elde edebileceklerdir. Dijital dönüşüme kısa sürede adapte olan birçok sektörün gerek işleyiş açısından gerekse diğer açılardan (çalışan, zaman, maliyet vb.) verimlilik elde ettiği görülmektedir.

The Financial Brand tarafından yayınlanan Dave Buerger'e göre, bankacılık sektöründe verimliliği artırmanın ve müşteriler üzerinde hızlı etki sağlayabilecek 3 önemli dijital dönüşüm unsuru vardır. Bunlar;

a. Otomasyon: Bankalar teknolojiye ayak uydurarak ve özellikle otomasyon teknolojisiyle donatıldıklarında zamanlarını ve ellerindeki kaynaklarını daha etkili ve verimli şekilde kullanırlar. Böylece müşterilerine daha fazla hizmet sunarak hizmet kalitelerini artırma fırsatı yakalarlar. Elle yapılan birçok işlemin yerini otomasyon aldıkça yapılan işlerin zorluğu ortadan kalkar; yavaş işleyen süreç hızlanır. Böylece bankalar, kaynaklarını ve enerjilerini daha etkili bir şekilde kullanarak müşteri veri ve deneyimlerine odaklanır böylece veri analizi yapma, müşteri için değer artırma gibi konularda gerekli üretkenliğe, zamana ve yetkinliğe sahip olacaklardır.

b. Uygulama: Aktivasyon verimlilik açısından ikinci bir fırsat olarak değerlendirilecek ise, bankalar mevcut müşterilerine teknolojiye uygun yeni ürün ve hizmetler sunmak amacıyla teknolojiden ve kişisel verilerden yararlanma yoluna gitmelidirler. Müşterilerin uzun süre formları doldurmaları yerine, önceden onaylanmış olan kredi ve teklifleri sunmak daha olumlu olacaktır. Tüketicilerin teklif ve hizmetleri gördükten sonra, onay almak amacıyla başvuruda bulunmak ve uzun süre beklemek yerine yalnızca istedikleri ürünü etkinleştirebilecekleri bir hizmet yapısının oluşturulması ve kullanılması işleyiş ve süreç açısından daha verimli olacaktır.

c. Daha hızlı kredi otomasyonu ve kredi aktivasyonuna geçen bankalar, uzun süren işlemleri, daha fazla kaynak gerektirmeden yapabilir ve kâğıt üzerindeki işlem süreçlerini azaltabilirler. Bunun yanı sıra teknoloji ve müşteri deneyimleri açısından yeni ve daha avantajlı, verimli beceriler kazanırlar. Böylece gerek müşteri tarafından değer yaratma gerekse banka işlem süreçlerinin hafiflemesi, doğru kaynak kullanımı gibi konularda doğru modeller oluşturulur. Teknolojiyle birlikte dijital dönüşümün ve deneyimlemenin giderek önem kazandığı bu süreçte, müşterilere kolay ancak basit kurgulanmış sofistike hizmetler sunma gerçekleşir ve bu durum bankalar açısından oldukça değer yaratır (Dijital Dönüşüm ve Verimlilik: 2021).

Bütün bu bilgiler ışığında, bankacılık sektöründe önem kazanan dijital dönüşümün bankaların işleyişi, hizmetleri gibi birçok konuda avantajının olduğu ve bu durumunda verimlilikle ilişkili olduğu söylenebilir.

Ancak bunların yanı sıra, dijital dönüşümün her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de dezavantajları olmaktadır. Bunların başında elektronik ortamlarda yaşanan güvensizlik gelmektedir. Özellikle bireylere ait kimlik bilgilerinin paylaşılması, yapılan işlemler sırasında ortaya çıkan güvenlik ihlalleri, hesap bilgilerinin çalınması gibi durumlar bir tehdit niteliğindedir. Müşterilerin dikkatsiz ve özensiz davranması, banka çalışanlarının ihmalkâr davranması da güvenlik ihlallerini ortaya çıkarmaktadır (Sevim & Ömür , 2015 :4). Teknolojinin giderek değişmesi, sektörlerin çalışmalarında daha hızlı olmasını gerektirmektedir. İşleyişe ait tasarımların çabuk değiştirilmesini gerektiren hızlı teknoloji, yeterli olmayan alt yapı sorunlarını da ortaya çıkarmaktadır. Bankacılık sektöründe dijitalleşme noktasında büyük önem taşıyan internet erişimi dijital bankacılığın ilk koşuludur. Dijital bankacılık uygulamalarında müşterilerin işlemlerini yapma sırasında bağlantı ve hız sorunu yaşamaması dezavantajlı bir durum olup, bankaların işleyişinde verimliliği ve etkinliği olumsuz etkilemektedir (Demirel, 2017: 83-84). Ayrıca, dijital dönüşümle birlikte işlemler daha kısa ve kolay sürmekte bu da gerek bankaların şube sayılarının azalmasında gerekse azalan şube sayılarına paralel olarak çalışan sayısının azalması konusunda negatif etki yaratmaktadır. Böylesine dezavantajlı bir durum, işsizlik sorunlarını gündeme getirmekle beraber çalışmaya devam eden personellerin de iş kaybetme kaygısı içinde olmasına neden olmaktadır. Bu durum ise personellerin çalışma şartlarına ve başarılarına yansımaktadır. Bu psikolojik baskı ve kaygı içerisinde olan çalışanların etkinlik ve verimliliği düşecek; böylece banka işlemlerinin yerine getirilmesinde ciddi sorunlar gündeme gelecektir. Özetle, bankacılık sektöründe yaşanan dijital dönüşümün bir takım avantaj ve dezavantajlarının olduğu görülmektedir. Bunların sektörün başarısı ve işleyişi konusunda verimliliğe olan olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğu da görülmektedir. Bu sebeple çalışmadaki temel amaç, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün avantajlarının ve dezavantajlarının ortaya çıkarılarak; verimliliğe olan katkısının araştırılmasıdır. Bu çerçevede TRB2 (Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van) bölgesinde çalışan banka personelleri üzerine nitel bir araştırma yapılmış ve elde edilen sonuçlar çalışmanın amaçları doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

BANKACILIKTA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE GELİŞİMİ

Bankalar, insanlığın geçirmiş olduğu ekonomik süreçlerle beraber değişen ve gelişen, çağın gereksinimlerine göre farklılaşan ve giderek önem kazanan fonksiyonları yerine getiren üst yapılar olarak tanımlanır. Eski çağlardan bugüne değin devam eden gelişmeler sonucunda geleneksel bankacılık ve hizmetleri çok yönlü ve karmaşık bir hal almıştır (Artun, 1980 :11). Bankacılıkla ilgili ilk adımların Sümer ve Babil medeniyetlerinde görüldüğü ortaya çıkmıştır. İlk olarak M.Ö.3500 yıllarında Sümer ve Babil’de mabetlerde rahiplerin borç isteyen kesimlere borç verdiği dair bir takım belgelerin ortaya çıktığı ve bunların bankacılık belgeleri olarak tanımlandığı görülmektedir. Bunun dışında yine Sümerlerde güvenilir olduğu yönünde kanaat getirilmiş din adamlarına emanet edilen paraların ihtiyaç duyan kişilere dağıtılması gerçekleştirilmektedir. Bankacılık görevini bu şekilde üstlenen kuruluşlara ise “Maket” adı verilmektedir (Aydın, 2006 :21).

Faaliyet ve hizmet alanları genişledikçe tarihsel süreç içerisinde gelişimi hızlanan bankaların, iletişim teknolojisi ve finansal pazarlardaki gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde oldukları görülmektedir. Hemen hemen her alanda teknolojinin yoğun olarak kullanılması bankacılık sektöründe de dönüşüm sürecinin hızlanmasına ve bankacılık hizmetlerine her yerden ulaşabilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Demirez, Gür , & Yaşa Özeltürkay , 2021 :12). Bütün bu ihtiyaçlar doğrultusunda bankalar yeniliklere açık bir anlayış içinde olarak, sürekli olarak gelişmeleri takip etmeye başlamıştır. İlk olarak 1950 yıllarında kredi kartlarının pazara girmesiyle elektronik ödemeler başlamış ve bankacılıkta hızla değişimler yaşanmaya başlamıştır. 1960 yıllarında ise ATM’lerin kurulmaya başlanması ve tanıtılması, 1970’de elektronik ticaret kavramının ortaya çıkışıyla birlikte SWİFT ‘in kurulması, 1980’lerde finansal sektörlerde bilgisayar kullanımının giderek yaygınlaşması, 1990’lı yıllarda ise internetin kullanımının hız kazanmasıyla bankacılık sektöründe önemli gelişmeler yaşanmıştır (Omarani, 2018 :99-100). Özellikle 2000 yıllarında dijital olarak büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bankacılık sektöründe yeni dönemler başlamıştır. Giderek

yaygınlaşan internet kullanımıyla bankacılıkta özellikle para transferleri, hesap takibinin yapılması, fatura ödeme işlemleri gibi işlerin yapılması kolaylaşmıştır (Demirez, Gür , & Yaşa Özeltürkay , 2021 :12). Dijital dönüşüm yönünde büyük özen gösteren bankaların hizmetlerinde dijitalleşme evreleri şöyledir:

Tablo 2. Bankacılık sektöründe dijitalleşme evreleri

Dijital Bankacılık 1.0 (1998-2002)	Dijital Bankacılık 2.0 (2003-2008)	Dijital Bankacılık 3.0 (2009-2014)	Dijital Bankacılık 4.0 (2015-Günümüz)
✓ Müşteri ilişkileri yönetimi	✓ Çevrimiçi Kredi Simülörleri	✓ 360 derece müşteri görüntüsü	✓ Dijital bankacılık
✓ Veri tabanı yönetimi	✓ Müşterilerinizi tanıyın süreci	✓ Büyük veri ve bilgi teknolojileri analitiği	✓ Çok kanallı veri
✓ E-mail iletişim merkezi	✓ Çevrimiçi fatura ödemesi	✓ Akıllı telefon uygulamaları	✓ Müşteri merkezlilik

Kaynak: Bulut & Çizgici Akyüz (2020:229)

Yukarıdaki tablo verilerine göre, bankacılık sektöründe dijitalleşmenin ilk evresi olarak Dijital Bankacılık 1.0 olduğu görülmekte ve 1998-2002 yılları arasındaki gelişimleri kapsamaktadır. Bu evrede elde edilen en büyük başarı, müşterilerin internet kullanımıyla çevrimiçi ödeme alışkanlıklarını kazanmış olmalarıdır. İkinci evre olarak tanımlanan ve bazı kaynaklarda neo-bankacılık olarak ifade edilen Dijital Bankacılık 2.0 evresinde ise dikkati çeken en önemli gelişmenin mobil bankacılık yönünde başarı elde etmiş olması ve ürünlerin bu yönde kullanılmaya başlanmış olmasıdır. Mobil bankacılık uygulaması, bankacılık sektörüne dijitalleşme sürecinde hem zaman tasarrufu kazandırma hem de müşteri deneyimi elde etme konusunda gelişme imkânı sağlamıştır. Ayrıca maliyet açısından da oldukça elverişli olan neo-bankacılık konvansiyonel bankalara göre maliyet açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Nesnelerin interneti aracılığıyla bankacılık deneyimine artış kazandıran Dijital Bankacılık 3.0 evresi ise, PC, akıllı telefon ve tabletlerin dışında internet erişimi sağlanan herhangi bir cihazla bile banka işlemlerinin yapılmasına olanak sağlayan evredir. Bu evre, müşterilerin kararlarını kolaylaştırma ve müşterilere işlemleri ile ilgili önerilerde bulunma gibi özellikleri kapsamaktadır. Bankacılığın dijitalleşmesinde son evre olan Dijital Bankacılık 4.0, müşterilerin hayatı kolaylaştıracak yeni alışkanlıkları ve Fintek gibi yeni oluşumları içeren evredir. Bu evrede teknolojik gelişmeler, bankaların müşterileri ile olan ilişkilerini, kullanılmaya hazır olan ürün ve hizmetleri finansal açıdan etkilemektedir. Bankacılık sektöründe dijital dönüşüme ayak uydurmak için yaşanan bu evreler, bankaların dijital kanallar üzerinden müşteri edinimi, kolay iletişim, işlerin daha kısa zamanda yapılması, maliyetin düşmesi vb. birçok konuda bankalara yol gösterici olmuştur (Bulut & Çizgici Akyüz , 2020 :229).

Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de büyük gelişim gösteren dijital dönüşüm diğer finans sektörlerinde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kendini hissettirmeye başlamıştır. Türkiye’de yaşanan dijital dönüşümün en önemli belirleyicileri içerisinde ülkenin genç nüfusa sahip olması yer almaktadır. Bu durum, genç nüfusun mobil teknoloji kullanımı ve teknolojiyi benimseme oranlarının yüksek düzeyde olması ile yakından ilişkilidir. Bununla beraber, e-ticaret işlemlerine olan ilginin giderek artması, kredi kartı kullanımının yaygınlaşması ve sosyal medya kullanımının yaygın olması gibi durumlar Türkiye’yi ön sıralara almaktadır. Ayrıca Türkiye’yi ödemeler sektörü açısından oldukça cazip bir pazar konumuna getirmekte ve her geçen gün Türkiye’de dijital bankacılık büyük oranda gelişim göstermektedir (BBVA, 2015 :7).

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN VERİMLİLİĞE OLAN ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

Araştırmanın Amacı

21. yüzyılda ortaya çıkan teknolojik değişimler giderek insan hayatını kolaylaştırmaktadır. Teknoloji çağı olarak adlandırılan bu çağa dijital denilmekte ve ekonomik sistem içerisinde yer alan bütün sektörler bu çağın şartlarına uyum sağlama amacı taşımaktadırlar. Tüm sektörleri derinden etkileyen ve iş gücü piyasalarında köklü değişimlere vesile olan dijitalleşme süreci bankacılık sektöründe de değişimlerin benimsenmesine ortam hazırlamıştır. Ancak bu değişim ve dönüşüm sürecinin sektöre hem avantajları hem de dezavantajlarının olduğu, yapılan literatür incelemeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede bu çalışmada, “Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün avantaj ve dezavantajlarının verimliliğe etkisi nelerdir?” sorusunun cevaplandırılması hedeflenmiştir. Bu sebeple öncelikle ilgili sektördeki dijital dönüşümün avantajları ve dezavantajlarının neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada, araştırmanın amacına ulaşabilmek amacıyla oluşturulan ana sorular şöyledir:

- Dijital dönüşümün bankacılık sektöründe avantajları olduğunu düşünüyor musunuz?
- “Dijital dönüşümün sağladığı avantajların verimliliğe etki ettiğini düşünüyor musunuz?”
- Dijital dönüşümün bankacılık sektöründe dezavantajları olduğunu düşünüyor musunuz?
- Dezavantajların bankacılık sektöründe verimliliğe etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma yöntemleri içerisinde olan görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan bu çalışmada, bankacılık sektöründe çalışan bireylerle görüşmeler yapılmış olup çalışmanın amacına ulaşması hedeflenmiştir. Nitel araştırma, sınırlı örneklemin kullanılmasıyla az bilinen konularla alakalı geniş ve derin bilgi edinme amacı taşıyan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Ruyter & Scholl, 1998: 8). Herhangi bir konu ile ilgili tecrübeye sahip olan bireylerle etkileşim kurularak deneyimlerin yansıtılmasını amaç edinen nitel araştırmalar, genellikle eylemleri ve anlatıları anlama çabası içindedir (Miles & Huberman, 2015: 6).

Araştırmanın konusunu, bankacılık sektöründe yaşanan dijital dönüşümün avantajlarının ve dezavantajlarının neler olduğu ve bunların verimliliğe olan etkilerinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu çerçevede katılımcı banka çalışanlarına toplamda 8 adet soru yöneltilmiş olup; bunlardan dört tanesi demografik bilgileri içeren, dört tanesi ise direkt çalışmanın amacına yönelik oluşturulan sorulardır. Katılımcılardan soruları özenle okumaları ve cevaplamaları istenilen bu çalışmada, gönüllülük esaslı ön planda tutulmuş ve katılım sağlayan banka çalışanları ile yüz yüze görüşülmesi tercih edilmiştir. Bu nedenle, araştırmacının amacına en uygun şekilde yön vermek için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme formu tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, TRB2 (Bitlis, Hakkâri, Muş ve Van) bölgesinde yer alan kamu ve özel bankalar oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için örneklem belirlemede ölçüt örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örneklem, herhangi bir araştırmada belirli özelliklere sahip bireylerin, olayların, nesnelerin veya durumların yer aldığı amaçsal örneklem türlerinden biridir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2014: 91). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü sayısı 1 olabileceği gibi 12 kişi de olabilir (Patton, 1990:196). Bu çalışmada TRB2 bölgesinde faaliyet gösteren banka çalışanlarından gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen bireyler seçilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme formu tekniği kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Çalışmaya gönüllük esasına dayalı olan katkı sağlayan katılımcı sayısı 21 kişidir ve hepsi bankalarda aktif olarak çalışmaktadır. Araştırmada katılımcılara B1, B2, B,21 şeklinde rumuz verilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ilişkin bazı bilgiler Tablo 3.'de yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcılara ait bilgiler

Katılımcı	Mesleki Deneyim Süresi	Cinsiyet	Banka
B1	10 yıl	E	Kamu
B2	13 yıl	E	Kamu
B3	5 yıl	K	Kamu
B4	14 yıl	E	Kamu
B5	6 yıl	E	Kamu
B6	16 yıl	E	Kamu
B7	9 yıl	K	Kamu
B8	2 yıl	E	Özel
B9	8 yıl	E	Özel
B10	13 yıl	E	Özel
B11	8 yıl	E	Özel
B12	7 yıl	K	Özel
B13	20 yıl	E	Kamu
B14	14 yıl	K	Özel
B15	8 yıl	E	Özel
B16	11 yıl	E	Özel
B17	7 yıl	E	Özel
B18	2 yıl	K	Özel
B19	20 yıl	E	Özel
B20	10 yıl	K	Özel
B21	12 yıl	E	Kamu

Tablo 3'te yer alan bilgilere bakıldığında banka çalışanlarının 9'u kamu bankasında; 12'si ise özel bankalarda çalışmaktadır. Çalışma yılları ve cinsiyetleri birbirinden farklılık arz eden çalışanların çoğunun 5 yıl ve üstü deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlara ayrıca "Bankalarınızda kullanılan dijital dönüşüm araçları nelerdir?" araştırma sorusuna verilen yanıtların çoğunda ATM, Mobil Bankacılık, İnternet Bankacılığı, Sesli Kayıt Teknolojisi, Mobil Bankacılıkla beraber kolaylaşan E-Fatura, E-İmza gibi araçların kullanıldığı yönünde cevaplar verilmiştir.

Veri Toplama ve Analizi

Bu araştırma kullanılan veri toplama aracı görüşme formlarıdır. Görüşme sırasında katılımcılara araştırmaya ilişkin 8 adet soru sorulmuştur. Sorular oluşturulurken literatür taraması sonucunda edinilen bilgiler dikkate alınmış ve uzman iki banka çalışanından konu ile ilgili görüş alınmıştır. Görüşme için banka çalışanları öncelikle telefonla aranmış, uygun olunan saatler doğrultusunda randevu istenmiş ve yüz yüze görüşme yapılarak; araştırma formlarının doldurulması sağlanmıştır. Yoğun iş temposuna ve yaşanan salgın sürecine bağlı olarak katılımcı sayısı 21 kişi olmuştur. Araştırmaya ilişkin elde edilen verilerin analizi yapılırken içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, herhangi bir araştırmada elde edilen verilerin açıklanabilmesini sağlayacak kavramlara ulaşmayı ve fark edilmeyen temaları betimsel bir yaklaşımla keşfetmeyi hedefleyen, kodlama yapılarak temalar oluşmasını sağlayan bir analiz türüdür (Yıldırım & Şimşek, 2016: 242). Nitel araştırma yöntemlerinde de sıklıkla kullanılan içerik analizinde üç aşama vardır. Bunlar;

- ✓ Verilerin analiz süresi, hazırlanması ve düzenlenmesi aşaması,
- ✓ Verilerin kodlanması ve sınıflandırılması aşaması ,
- ✓ Verilerin şekiller ve amaca uygun hazırlanmış metinler halinde ilgililere sunulma aşaması (Kaban & Gül, 2019:128).

Görüşmede elde edilen veriler, banka çalışanlarının izni alındıktan sonra kişisel bilgilerin gizli kalması koşuluyla araştırma amacına yönelik kodlama ile içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada katılım sağlayan çalışanların görüşlerini tam olarak yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiş olup; açıklayıcılık, çeşitlilik ve konuya uygunluk gibi hususlar da alıntı seçiminde göz önünde

bulundurulmuştur. Bununla beraber araştırma sonucunda ulaşılan veriler, dijital ortama aktarılarak NVivo 11 programı ile analiz edilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen tüm veriler, birbirinden bağımsız olacak şekilde incelenmiş ve ortaya çıkan sonuçlara göre kodlama yapılmıştır. Verilen yanıtlar incelenmiş farklılık ve benzerlikler tespit edilerek gruplandırma yapılmıştır. Akabinde aralarında ilişki bulunan kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur.

Araştırmanın Sınırlıkları ve Varsayımları

Araştırma yapıldığı zaman yaşanan salgın süreci bireylerle iletişim kurma konusunda sınırlılık oluşturmuştur. Ayrıca çalışmanın bölgesel olması farklı şehirlere seyahati ve buralarda konaklamayı gerektirdiği için zaman ve maliyet açısından da bir sınırlılık teşkil etmektedir. Araştırma bulgularının bankacılık sektöründe çalışan tüm bireylerin görüşlerini yansıtmadığı ve dijital dönüşümün tüm yapısını tamamiyle temsil etme savı taşımadığından sınırlı olmaktadır. Araştırmaya katılım sağlayan banka çalışanlarının sorulara verdikleri yanıtlarda samimi oldukları varsayılmaktadır.

Araştırmanın Güvenirlilik ve Geçerliliği

Nitel araştırmalarda güvenilirlik ilkesi gereğince araştırmaya yönelik edinilen bilgilerin kendi içerisinde anlamlı ve tutarlı olması gerekir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde güvenilirliği sağlamak amacıyla Miles ve Huberman (1994)'ın araştırmalarında oluşturdukları şu formül dikkate alınmıştır:

Güvenilirlik: (görüş birliği/ görüş birliği + görüş ayrılığı X 100)

Formüle göre, %70 oranı kabul gören orandır (Miles & Huberman, 1994: 64). Bu çalışmada ise formüle göre ortaya çıkan oran %81 tespit edilmiş ve elde edilen sonuçların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca konuya ilişkin kavramsal çerçeve ile ilgili olmalıdır. Bu sebeple nitel araştırmalarda dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de, iç geçerliliğidir. İç geçerliliğin olması için araştırmacı bir takım önlemler almak zorundadır (Gülbahar & Koşar, 2020: 1007). Bu çalışmada iç geçerliliğin sağlanması için, katılımcıların doğrudan alıntılarına yer verilmiş ve veri toplama aracının alanyazınla tutarlılığının sağlanmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın Etiği

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalarda kabul gören başlıca etik kurallar aşağıda yer almaktadır (Kaban & Gül, 2019: 131-132):

- Araştırmaya katılım sağlayanların yanlış yönlendirilmemesini hedefleyen aldatmama ilkesi,
- Araştırmaya katılacak olan kişilerin konu ile ilgili detaylı bilgilendirme yapılması şartıyla gönüllülük esasının göz önünde bulundurulmasını hedefleyen bilgilendirilmiş onay ilkesi,
- Araştırmaya katılım sağlayan kurum, işletme ve kişilerin özel bilgilerinin deşifre edilmemesini sağlayan gizlilik ilkesi,
- Araştırmaya ilişkin verilerin özenle toplanması, incelenmesi ve analiz edilmesi, sonuçların açıklanması gibi konularda verilere sadık kalınması,
- Katılımcılarla görüşmeden önce onay alınması, görüşme yapılmadan önce katılımcı ve bilgilendirme onay formlarının sunulması ve onay alma ilkesi,

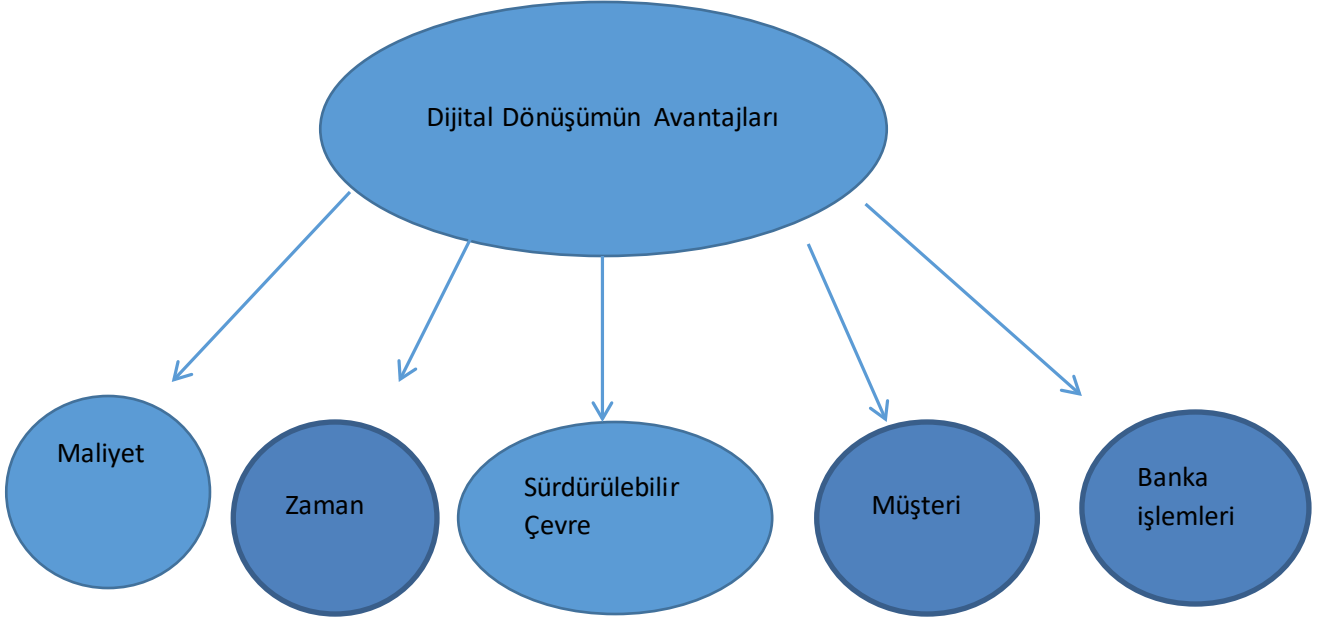
Bu araştırmada söz konusu etik ilkelerinin hepsine riayet edilmiş ve çalışma bu çerçevede yürütülmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırma, Bitlis Eren Üniversitesi, 03.06.2021 tarihinde Bitlis Eren Üniversitesi Etik İlkeleri ve Etik Kurulunun 24.05.2021 tarih ve 21/5-VIII sayılı kararıyla uygun görülmüştür. (Sayı No: E-66073261-050.03-13558)

Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma ile ilgili elde edilen verilere ve sonuçlarına yer verilmeye çalışılmıştır.

Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektöründe Avantajlarının Tespit Edilmesine Yönelik Bulgular

Katılımcılara bankacılık sektöründe dijital dönüşümün avantajlarının neler olduğunu belirlemek amacıyla “Dijital dönüşümün bankacılık sektöründe avantajları olduğunu düşünüyor musunuz? Cevabınız “Evet” ise bu avantajlar nelerdir?” şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların 21’i de “Evet” yanıtı vermiştir. Bu çerçevede, katılımcılardan alınan cevaplar çerçevesinde içerik analizi yapılmış ve öne çıkan temalar Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Dijital dönüşümün sağladığı avantajlara yönelik bulguların tematik gösterimi

Şekil 1’de yer alan temaların dayanağı niteliğinde olan katılımcı ifadelerinin bazıları aşağıda yer almaktadır.

“Bankacılık işlemleri ile ilgili riskler asgari seviyelere inmekte olup, şube içi işlemlerin azalması ile birlikte kâğıt, enerji vb. tüketimlerin azalması nedeniyle sürdürülebilir çevre açısından olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Şube içi yoğunluğun azalması nedeniyle banka ürünlerinin pazarlama faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma imkânı yaratmaktadır. Bankacılık işlemlerinin dijital ortamda yapılması nedeniyle maliyetler azalmakta ve bankaların kârı artmaktadır. Bu vesileyle sektöre daha ciddi yatırımlar yapılmaktadır.” (Katılımcı B1)

“Teknolojinin sunduğu dijitalleşmeyle birlikte daha çok müşteri sayısı sağlandı ve daha kısa sürede daha çok işlem fırsatı elde etmiş olduk. Bu durum hem zaman açısından hem de maliyet açısından avantajlı olmaya katkı sağlamıştır. Çünkü müşterilere ulaşmak hem pazarlama vb. stratejiler açısından maliyetli olmakta hem de zaman açısından yük olmaktadır. Yaşanan süreçlerin bankacılık hizmetlerine en büyük avantajları bunlardır.” (Katılımcı B18)

“İşlemlerin daha hızlı bir hâl alması zamanı daha iyi yönetmeye vesile olmakta bu çalışanlar üzerindeki iş yükünü azaltıcı avantajlar sağlamaktadır. Ve banka işlemleri daha sağlıklı işlemektedir.” (Katılımcı B11)

“Dijitalleşmeyle beraber işlemler daha hızlı gelişmekte, işlem çeşitliliği artmakta ve müşteri memnuniyeti üst düzeye çıkmıştır. Bu durumlar, hem bankacılık hizmetlerinde zaman açısından avantaj sağlamakta hem de daha çok müşteri elde etmek açısından avantajlı olmaktadır. Ayrıca işlemler için daha az kâğıt, evrak kullanıldığından doğa korunmakta sürdürülebilir çevre anlayışına katkı sağlamaktadır.” (Katılımcı B12)

“Bankaya daha az gelinerek daha kısa sürede mobil bankacılık vb. yollarla işlem yapmak müşteriye ve çalışana zaman kazandırmakta, bankanın pazarlama, müşteri bulma gibi konularda maliyet

unsurlarında azalma oluşturmakta, banka işlemlerinin daha kolay olmasını sağlamaktadır. Hem banka işlemleri hem zaman, maliyet açısından dijitalleşmenin avantajlı olduğunu düşünüyorum” (Katılımcı B9)

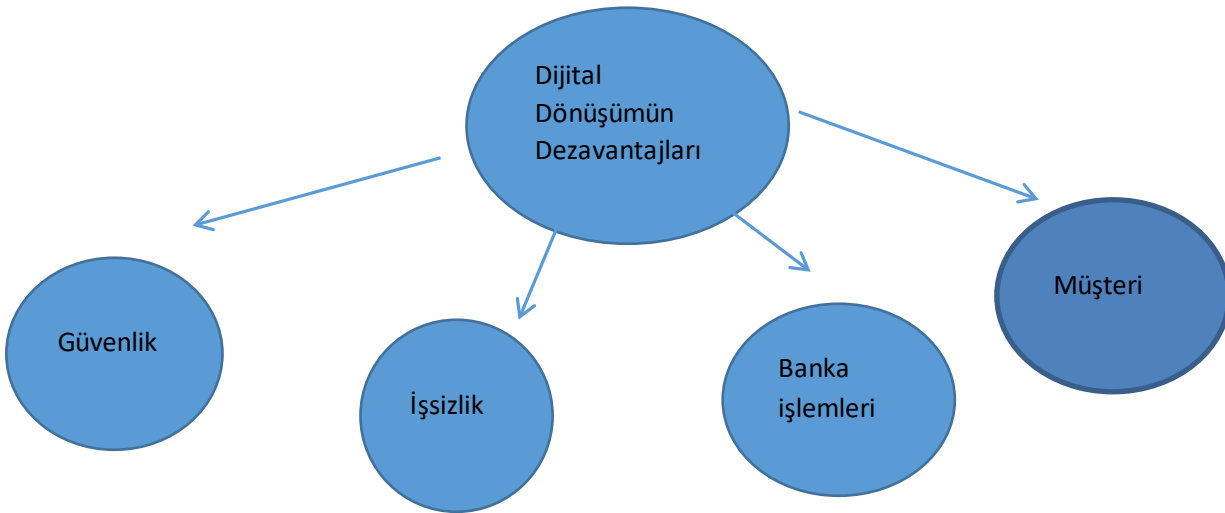
“Müşterilerin artık bankaya gelme gereksinimi kalmamıştır. İnternet aracılığıyla bulunduğu yerden işlemlerini daha az maliyetle daha kısa sürede yapmaya başlamışlardır. Böylece hem bankada müşteri yığılması önlenmiş hem de müşteriler avantajlı çıkmıştır.”(Katılımcı B13)

“İşlem tamamlama süresi kısalmış, hizmet kalitesi artmıştır. Müşterilerin şubeye gelmesi gereken işlemlerde bile dijital dönüşüm ve tabletler sayesinde gelmelerine gerek kalkmadan işlemler tamamlanmakta, daha az personelle daha çok iş ortaya çıkmaktadır.” (Katılımcı B14)

“Şubelerde müşteri yoğunluğunun azalması, zaman bakımından tasarruf sağlanması ve evrak kullanımının azalması gibi avantajları mevcuttur. Evrak kullanımının azalması ile kırtasiye malzemeleri kâğıt vb. daha az kullanılmakta bu da çevresel açıdan avantajlı olmaktadır.” (Katılımcı B17).

Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektöründe Dezavantajlarının Tespit Edilmesine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katkı sağlamak isteyen banka çalışanlarına yöneltilen “Dijital dönüşümün bankacılık sektöründe dezavantajları olduğunu düşünüyor musunuz?” araştırma sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların 12 tanesinin “Hayır” yanıtı verdiği; 9 tanesinin ise “Evet” yanıtı verdiği görülmektedir. “Evet” yanıtı verenlerin cevapları incelendiğinde ise sektörel açıdan dijital dönüşümün beraberinde birçok dezavantajlı durumu da ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Verilen yanıtlar ışığında içerik analizi yapılarak; öne çıkan temalar Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Dijital dönüşümün dezavantajlarına yönelik bulguların tematik gösterimi

Şekil 2’de yer alan temaların dayanağı niteliğinde olan katılımcı ifadelerinin bazıları aşağıda yer almaktadır.

“Sektörde dijital dönüşüm ile müşteriye şubede temas sağlanamayacağı için farklı ürün pazarlanması zorlaşacak ayrıca şubeden yapılan işlemlerin azalması nedeni ile bankacılık komisyon gelirleri düşecektir. Dijital dönüşümün hem banka hem müşteri açısından güvenlik riski de olabilecektir.” (Katılımcı B2)

“Banka işlemlerinin daha kısa sürede yapılmasından dolayı şubelerin kapanması yoluna gidilmiş, çalışan sayılarında azalma olmuştur. Bu durum istihdam noktasında işsizlik gibi problemleri beraberinde getirmiştir. Ayrıca müşterilerle sıcak temas azalmıştır.” (Katılımcı B19)

“Avantajlarının yanında elbette dezavantajları da vardır. En önemlilerinden biri; dijital dolandırıcılıklar artmış ve güvenlik zafiyetleri meydana gelmiştir.” (Katılımcı B14)

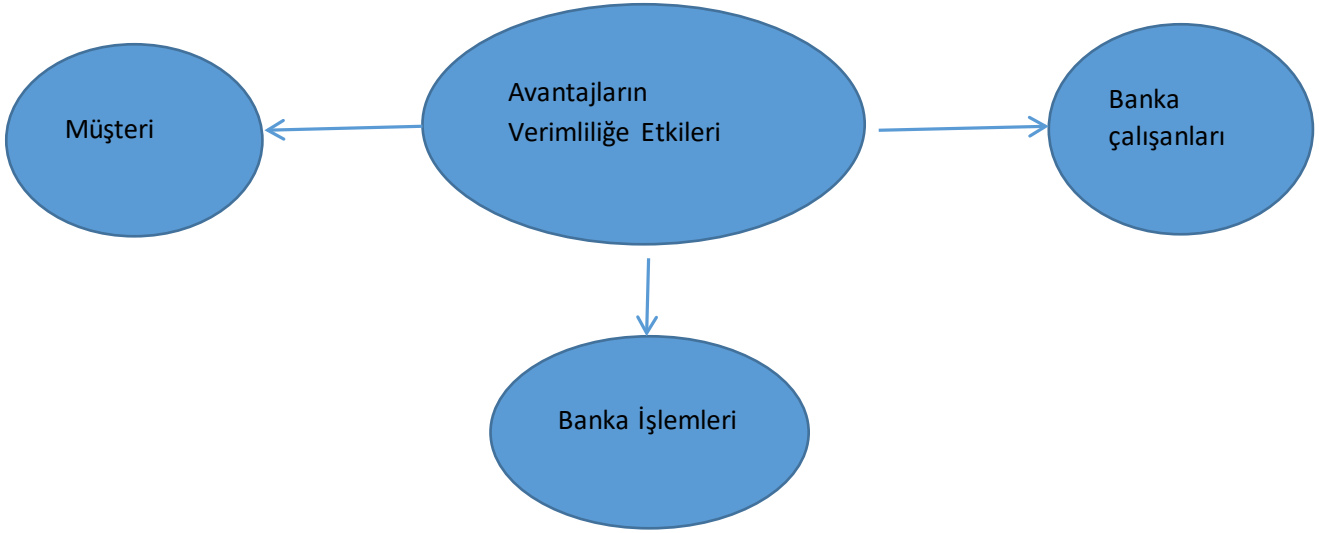
“Gelişen teknolojiyle birlikte insan gücüne olan ihtiyacın azalması bir dezavantajdır. Çünkü toplumda büyük sorun teşkil eden işsizliğe sebep olmaktadır.” (Katılımcı B8)

“Dijitalleşme, dijital çağa ayak uydurulamadığında ya da bilinçsizce kullanıldığında dolandırıcılık işlemlerinin artmasına neden olmakta ve risk oluşturmaktadır. (Katılımcı B3)

“Giderek artan teknolojiye bağlı olarak gelişen dijital dönüşümle birlikte müşterilerle ilişkiler zayıflamakta, daha az personelle daha çok iş yapılmasından dolayı banka şube sayıları azaltılmaktadır. Bu da işsizlik gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Birçok üniversite mezunu boşta kalmaktadır. Bankacılık ve Sigortacılık gibi bölümleri bitiren kişiler bunların başında gelmektedir.” (Katılımcı B7)

Dijital Dönüşümün Sağladığı Avantajların Verimliliğe Olan Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcılara bankacılık sektöründe dijital dönüşümün avantajlarının neler olduğunu belirlemek amacıyla “Dijital dönüşümün sağladığı avantajların verimliliğe etki ettiğini düşünüyor musunuz? Cevabınız “Evet” ise bu avantajlar nelerdir?” şeklinde araştırma sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların tümü “Evet” yanıtı vermiştir. Bu çerçevede, katılımcılardan alınan cevaplar çerçevesinde içerik analizi yapılmış ve öne çıkan temalar Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3. Dijital dönüşümün sağladığı avantajların verimliliğe olan etkilerinin tematik gösterimi

Şekil 3’te yer alan temalar dikkate alındığında katılımcılardan alınan yanıtların bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

“Dijital dönüşüm getirdiği gelişmelere bağlı olarak rekabet ortamı oluşmakta, müşteri yoğunluğunun azalmasıyla pazarlama faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma gibi durumlar bankaların işlemlerine pozitif katkı sağlamakta bu da işlemlerde verimliliği arttırmaktadır. Ayrıca daha az müşteri ile muhatap olan banka çalışanlarının da çalışma şartlarına bağlı olarak çalışma verimlilikleri artacaktır. Bunun yanı sıra dijital dönüşümün kullanımıyla risk seviyesi azalacak banka işlemlerinde verimlilik artacaktır” (Katılımcı B1)

Banka personellerinin yoğunluğunun üzerinden alınmasıyla daha verimli çalışma ortamı oluşturulacaktır. Müşteriler evde oturduğu yerden bankaya gelmeden işlemlerini yaptıkları için müşteri memnuniyeti oluşacaktır. Daha az zamanla daha çok işlerin yapılması bankaların çalışma verimliliğine büyük katkı sağlayacaktır.” (Katılımcı B3)

“Şube yoğunluğunun düşmesiyle müşterilere daha fazla zaman ayırma şansı doğmakta, müşterilerle daha etkili ve başarılı iletişim kurulmakta bu da bankaya ve çalışana olan güveni arttırmaktadır. Bu durum ise hem banka işlemlerine hem de çalışan motivasyonuna olumlu katkı sağlayarak verimliliği arttırmaktadır.” (Katılımcı B5)

“Daha az personelle daha çok işin yapılması çalışanların işlerine olan ilgisini arttırmakta, istekli çalışma isteği üst düzeye çıkmaktadır. Ayrıca daha hızlı ve doğru işlemlerin yapılmasına katkı sağlayan

dijitalleşme, personellerin kendilerine de zaman ayırmasına vesile olmakta bu da çalışan verimliliğine pozitif yönde etki etmektedir. Bunun dışında, daha az risk, hatalı işlem ve evrak eksiklikleri gibi sorunlar azaldığından banka işlemlerinin daha başarılı şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bu durum da verimliliğe büyük katkı sağlamaktadır. (Katılımcı B20)

“Yapılan işlerin daha kısa sürede yapılması hem zaman açısından hem maliyet açısından hem de kalite açısından bankaya katkı sağlamaktadır. Bu durum banka işlemlerinin başarılı olduğunu göstermektedir. Başarılı olan bankalarda hem çalışan hem de müşteri memnuniyeti ön planda olur. Bu durum da hem müşterilerin sayısını artırarak bankaya verimli olur hem de çalışanlar banka tarafından ödüllendirildiği için motivasyonları artar ve iş gören verimliliği artar. (Katılımcı 10)

“Banka işlemleri açısından daha az riskli işlemlerin yapılmasına olanak tanımakta bu da müşterilerin hem bankaya hem de çalışana olan güvenini üst seviyeye taşımaktadır. Böylece çalışan verimliliği artacağından daha başarılı işler ortaya çıkacaktır.” (Katılımcı B 21)

“Müşterilerin bankaya gelmeden işlerini halletmeleri, bankaların daha az zaman ve maliyetle işlerini yapmaları ve daha az çalışana ihtiyaç duymaları bankaların işlemlerinde avantaj sağlamaktadır. Böyle bir durum karşısında bankalar eldeki mevcut çalışanları motive etmek için prim vb. vererek verimliliği artırma amacı gütmektedir. Bu stratejiler çalışan verimliliğine olumlu katkı sağlamaktadır.” (Katılımcı B11)

“Dijital dönüşüm bankacılık açısından işgücüne ihtiyacı azaltacaktır. Buda istihdam açısından olumsuz bir gelişme oluşturacaktır. Ancak işlemlerin dijital kanallardan yapılması hem banka hem müşteri açısından zamanın daha verimli kullanılmasını, işlemlerin çok kısa süreler içerisinde bankaya gitmeden yapılmasını sağlayacaktır.” (Katılımcı B2)

Dijital Dönüşümün Dezavantajların Verimliliğe Olan Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Dijital dönüşümün dezavantajlarının verimliliğe olan etkilerinin incelenmesi amacıyla katılımcılara yöneltilmiş olan ilgili soruya verilen yanıtlara ilişkin içerik analizi yapılmış olup; öne çıkan temalar Şekil 4’te gösterilmiş ve katılımcılara ait bazı ifadeler aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4. Dijital dönüşüm dezavantajlarının verimliliğe olan etkilerinin tematik gösterimi

“Dijital dönüşüm bankacılık açısından işgücüne ihtiyacı azaltacaktır. Buda istihdam açısından olumsuz bir gelişme oluşturacaktır. İşsizliğin artması ile mevcut çalışanlarda iş kaygısı oluşacak bu durum ise çalışma verimliliklerine olumsuz yansıtacaktır.” (Katılımcı B2)

“Dijital dönüşüm günümüzde her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de çok önemli bir yer almaktadır ve her geçen gün dijitalleşme adına bankalar tarafından önemli adımlar atılmaktadır. Bu durum bankacılık sektöründe büyük bir rekabet ortamı oluşturmakta ve müşterilerin banka seçimi açısından da önemli bir rol oynamaktadır. Daha yeni dijital dönüşüm kanalları sunan bankalara müşteri kaymaları yaşanacak ve oluşan müşteri kaybı banka işlemlerinde ve çalışanlardaki motivasyonu olumsuz etkileyerek verimliliği düşürecektir. Ayrıca dijitalleşme ile iş gücüne ihtiyacın azalmasında istihdam açısından olumsuz sonuçlar oluşturabilecektir.” (Katılımcı B15)

“Bilinçsiz kullanılan dijital dönüşüm araçları güvenlik sorunlarını ortaya çıkaracak, bu durum müşterilerin bankaya ve banka çalışanlarına olan güvenini azaltacaktır. Bu durum banka işlemlerinin kalitesinin ve verimliliğinin düşmesine dolaylı da olsa etki edecektir. “ (Katılımcı B7)

“Giderek yaygınlaşan işsizlik problemine zemin oluşturan bir durum da bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin getirdiği şube sayısı azaltma sorunudur. Bu sorunun temel sebebi de daha az çalışanla daha çok işin yapılmasıdır. Olumlu gibi görünse de bu durumun bir de arka yüzü vardır. Bu da mevcut çalışanlarda “Acaba yarın bir gün biz de işten çıkarılır mıyız” kaygısıdır. Bu kaygı çalışan verimliliğini büyük ölçüde azaltmakta bu da banka işlemlerine yansımaktadır.” (Katılımcı B8)

“Dijital çağa ayak uyduramayan orta yaş ve üstü müşteri kesimler dolandırıcılıkla karşı karşıya gelmektedir. Bu durum çalışanları ve müşteriler arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilediğinden çalışanların iş verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.” (Katılımcı B3)

“Çalışan sayısının azalması ve müşterilerle sıcak temasın yok edilmesi her anlamda banka işlemlerinin kalite düzeyini ve verimliliğini etkilemektedir. Şöyle ki, işten çıkarılmayan çalışanlar yarın için endişeli olmakta bu da çalışma şartlarını olumsuz etkilemektedir. Müşterilerle sıcak temas kurulmadığından bazen müşteri kaynaklı bazen çalışan kaynaklı güvenlik ihlalleri oluşmakta, müşteriler başka bankalarla çalışmaya başlamakta bu durum ise banka işlemlerindeki verimliliği ve kaliteyi azaltmaktadır.” (Katılımcı B14)

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşmenin etkisiyle üretim faktörlerini verimliliğine etki eden ve her geçen gün gelişen teknolojik yenilikler, ekonomik sistem içerisinde var olan her sektörü etkilediği gibi bankacılık sektörünü de etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Finansal piyasalar ve para piyasalarındaki mevcut yeniliklere olan hızlı adaptasyon para hareketliliğini artırarak internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi dijital kanalların kullanılmasını zorunlu hâle getirmiştir. Bankacılık sektörü bu gelişmelere ayak uydurabilmek ve müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla dijital dönüşümde önemli bir rol oynamakta; sunduğu hizmet ve ürünleri giderek çeşitlendirmektedir. Aksi takdirde oluşan rekabet ortamına ayak uydurmada başarı elde etme şansı olmayacaktır. Çünkü rekabette müşteri sayısını arttırma, artık müşterilere sunulan kolay kredi imkânlarının çok ötesine geçmiştir. Bankalar artık dijital yazılımlar, mobil bankacılık gibi müşterilerin hayatını kolaylaştıracak, onlara zaman ve mekândan bağımsız olarak işlerini yapma özgürlüğü ve kolaylığı tanıyacak hizmetler sunma aşamasına gelmiştir. Kullanılan ve geliştirilen dijital dönüşüm hizmetlerinden son yıllarda bankalar tarafından tercih edilenler içerisinde ATM, BTM, internet bankacılığı, mobil bankacılık hizmetleri, QR kod, Göz-Id, telefonunu salla kredi kazan, blockchain, fintech, 5-G, fast-bay, sesli yanıt vb. hizmetler yer almaktadır. Bu hizmetlerin kullanımı bankalara çeşitli avantajlar sunmaktadır. Ancak avantajların yanı sıra dezavantajları da bulunan bu dijital dönüşüm hizmetlerinin gerek banka işlemleri gerekse müşteri, banka çalışanı vb. konularda da etkilerinin olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede bu çalışmadaki amaç, bankalar tarafından kullanılan dijital dönüşüm hizmetlerinin sektöre sağladığı avantajların ve dezavantajların neler olduğunun tespitinin yapılmasıyla birlikte verimliliğe olan etkilerinin olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırma sonucunda, katılımcıların 6’sının kadın, 15’inin erkek olduğu; çalışan banka statüsüne bakıldığında 9 kişinin Kamu Bankalarında; 12 kişinin ise Özel Bankalarda çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların dijital dönüşümün bankalarda sağladığı avantajları ile ilgili görüşlerinin öğrenilmesine ilişkin yöneltilen soruya 21’inin olumlu yanıt verdiği görülmüştür. Yanıtlar içerisinde en

çok maliyet, zaman, sürdürülebilir çevre, müşteri ve banka işlemleri gibi avantajların yer aldığı tespiti yapılmıştır.

Dijital bankacılığın bankacılık sektöründe dezavantajlarının olup olmadığını tespit etmek amacıyla oluşturulan araştırma sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında ise, 12 katılımcının dijital dönüşümün bankacılık sektöründe dezavantajları olmadığı; 9 katılımcının ise dezavantajları olduğu yönünde düşüncelerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dezavantajlı yanlarının olduğunu düşünenlerin yanıtlarına bakıldığında daha çok güvenlik, işsizlik, banka işlemleri ve müşteri gibi konularda fikirlerin beyan edildiği görülmektedir.

Katılımcılar tarafından aktarılan avantaj ve dezavantajların yanı sıra bu unsurların verimliliğe olan etkilerinin olup olmadığına yönelik araştırma soruları oluşturulmuş ve katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcı yanıtlarına göre; avantajların verimliliğe olan etkileri söz konusu olmakta ve daha çok banka çalışanları, müşteri ve banka işlemleri konusunda etkilerini göstermektedir. Dezavantajların verimliliğe etkisinin olduğunu düşünen katılımcılara fikirleri sorulmuş olup, verilen yanıtlarda müşteri kaybı, istihdamla ilgili yaşanan sorunların banka çalışanlarında kaygı oluşturması, güvenlik sorunu ve rekabet ortamı gibi durumların yer aldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, bazen kolaylıklar sağlayan bazı durumlar bazen de beraberinde çeşitli sorunlar doğurmaktadır. Bu çerçevede, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün hem yararlarının hem de bir takım olumsuzluklarının olduğu, yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu konuya ilişkin çalışma yapacak olan araştırmacılar, farklı bölgelerdeki banka çalışanlarını da araştırmalarına dâhil ederek; farklı örneklemeler ve analiz yöntemlerini kullanarak (nicel veri yöntemleri vb.) çalışmalarına yön verebilirler.

KAYNAKLAR

Arslan, A. (2021, 01 03). https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/Kamu-Harcamalari-_A.-ARSLAN_-2.pdf adresinden alınmıştır.

Dijital Dönüşüm. (2021). 07 30, 2021 tarihinde <https://dijitaldonusum.com/dijital-donusumun-faydalari-nelerdir/>. adresinden alınmıştır.

Akgün, Z. (2018). *Dijital pazarlamada c kuşağının dijital ürünleri benimseme düzeyi farklılıklarının belirlenmesine dair bir alan araştırması*. (Doktora Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Çorum.

Apilioğulları, L. (2018). *Dijital dönüşümün yol haritası: Endüstri 4.0: Değişimin değiştirdikleri*. İstanbul : Agora Kitaplık.

Arslan, A. (2021, 01 03). https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/Kamu-Harcamalari-_A.-ARSLAN_-2.pdf adresinden alınmıştır.

Artun, T. (1980). *İşlevi-gelişimi-özellikleri ve sorunlarıyla Türkiye'de bankacılık*. İstanbul : Tekin Yayınevi.

Aydın, N. (2006). *Bankacılık uygulamaları*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları .

Bakırtaş, T., & Ustaömer, K. (2019). Türkiye'nin bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusu. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.

BBVA. (2015). *Turkish Banks' Digitalisation, Digital Economy Outlook*. BBVA.

Bulut, E., & Çizgici Akyüz , G. (2020). Türkiye'de dijital bankacılık ve ekonomik büyüme ilişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 42(2), 223-246. <https://doi.org/10.14780/muiibd.854325>

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara : Pegem Yayıncılık.

Çakmak, T. (2016). *Türkiye’de Kültürel bellek kurumlarında dijitalleştirme ve dijital koruma politikaları: Bir model önerisi*. (Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Ankara.

Çelik, S., & Mangır, F. (2020). Bankacılık sektörünün dijitalleşmesi:Dünya’da ve Türkiye’de durum analizi. *Cyberpolitik Journal*, 5(10), 260-282.

Demirel, A. C. (2017). *Dijital bankacılık ve Türkiye’dek mevcut durumun analizi*. (Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).Ankara.

Demirez, D., Gür, D., & Yaşa Özeltürkay, E. (2021). Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm: Açık bankacılık ve uygulamalarına ilişkin kavramsal bir araştırma. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 1(1), 10-28.

Dijital Dönüşüm ve Verimlilik. 08 02, 2021 tarihinde <https://fintechistanbul.org/2018/12/23/bankalarin-gelistirmek-gereken-3-verimlilik-alani/> adresinden alınmıştır.

Gülbahar, Ç., & Koşar, D. (2020). Özel Okul yöneticilerinin yetenek yönetimine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 1000-1028.

Kaban, İ., & Gül, M. (2019). Bankalarda hile denetimi: merkezden sürekli denetimin şube faaliyetlerine etkisi üzerine nitel bir araştırma. *Istanbul Business Research*, 48(1), 113-143.

Miles, M., & Huberman, M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Sage .

Mullan, J., Bradley, L., & Loane, S. (2017). Bank adoption of mobile banking: Stakeholder perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 1147-1154.

Oğuz, F. (2007). *İşletmelerde Verimlilik arttırımında iş ölçümü tekniği ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) .Ankara.

Omarani, A. (2018). Banks And Fintechs: How to develop a digital open banking approach for the bank’s future. *International Business Research*, 11(9), 23-36.

Öğütçü, N. (2019). *Dijitalleşmenin Türkiye bankacılık üzerindeki etkileri*.(Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills. CA: Sage.

Sevim, T., & Ömür, G. (2015). Customer Perspective in use of internet banking. *The International Journal of Human, Community&Technology*, 1(1), 1-8.

Tekin, S. (2019). *Bankacılıkta dijital gelişmeler ve müşterilerin dijitalleşmeye uyumu ve analizi*. (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) .Konya.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.

Yusheng, K., & Ibrahim, M. (2019). Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1215-1233.

Zeybek, H. (2018). Dijital bankacılık. *Mali Çözüm Dergisi*, 28(150), 79-107.