

## TÜRK FİNANS SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞME VE YENİLİKLER\*

Dr. Hale Nur GÜLER\*\*

### ÖZET

Büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, robotik otomasyon, blok zinciri, kuantum bilişim, 5G teknolojisi ile bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı sağlanarak iş süreçlerinin ve bilgilerin hızlı para ve zaman tasarrufu sağlayarak elektronik ortama aktarılması ile dijital dönüşüm yaşanmaktadır. İçinde bulunulan koronavirüs salgınının da etkileri ile müşteri ve çalışan beklentileri değişmektedir. Bankaların yoğun rekabet şartlarında daha çevik olmaları beklentilere hızlıca yanıt verecek şekilde alt yapı çalışmalarını sürdürmeleri ve uygulamaları hayata geçirmeleri önemlidir. Nitel olarak tasarlanan bu çalışmada Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren 6 bankanın dijital dönüşüm uygulamaları müşteriler ve insan kaynakları faaliyetleri açısından değerlendirilmiştir. Araştırmada içerik analizi yapılarak bankalar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya çıkartılmıştır. Bankaların dijitalleşme için 2020 yılı için yayınladıkları faaliyet raporlarında paylaştıkları bilgilerle sınırlı olmak üzere elde edilen verilere göre bankaların şubeleri dışındaki dijital kanallarından internet, mobil, çağrı merkezi ve ATM’lerden yapılan işlemlerin çeşitleri artmaktadır. Müşterilerin dijital kanallara yönlenmesi için işlem limit kısıtlama-

\* Bu çalışma 09-11 Eylül 2022 tarihleri arasında düzenlenen II. Uluslararası Dijital İşletme, Yönetim ve Ekonomi Kongresi’nde Finans Sektöründe Dijitalleşme Uygulamalarının Analizi başlığı ile bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Dr. Öğretim Görevlisi, glrhalenur@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6333-1849

**Makale Geliş Teslim Tarihi:** 12.12.2022

**Makale Kabul Tarihi:** 21.12.2022

larında da değişikliğe gidilmektedir. Bankaların müşterilerle kurdukları sözleşmelerin dijital ortama taşındığı şubeye gitmeye gerek olmadan da banka müşterisi olabilmenin yolu açılmaktadır. Görüntülü görüşme ile dijital kanalların kullanılabilmesi için şifre verilebilmektedir. Araştırmaya dahil edilen bankaların dijital dönüşümü birçok ürün ve hizmet faaliyetinde gösterdiği ve çalışanları için de uzaktan çalışma modeli kapsamında eğitim ve gelişim faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, dijitalleşme, dijital dönüşüm, müşteri deneyimi, çalışan deneyimi, koronavirüs salgını

## DIGITALIZATION AND INNOVATIONS IN THE TURKISH FINANCE SECTOR

### ABSTRACT

Big data, artificial intelligence, internet of things, augmented reality, robotic automation, blockchain, quantum computing, 5G technology and information technologies are used intensively and digital transformation is experienced by transferring business processes and information to electronic environment by quickly saving money and time. With the effects of the current coronavirus epidemic, customer and employee expectations are changing. It is important for banks to be more agile in intense competition conditions, to continue their infrastructure work and to implement practices in a way that will respond quickly to expectations. In this qualitatively designed study, digital transformation practices of 6 banks operating in Turkey were evaluated in terms of customers and human resources activities. In the research, the similarities and differences between the banks were revealed by making content analysis. According to the data obtained, limited to the information shared by the banks in the annual reports published for digitalization for 2020, the types of transactions made through the internet, mobile, call centers and ATMs through digital channels other than banks' branches are increasing. Transaction limit restrictions are also being changed in order to direct customers to digital channels. It paves the way for becoming a bank customer without the need to go to the branch where the contracts that banks have made with customers are transferred to the digital environment. A password can be given to use digital channels with video calls. It is seen that the banks included in the research

demonstrate digital transformation in many product and service activities and continue their training and development activities within the scope of the remote working model for their employees.

**Key Words:** Banking, digitalization, digital transformation, customer experience, employee experience, coronavirus epidemic

## GİRİŞ

Teknolojideki değişim kurumların ürün ve hizmet süreçlerinde değişikliğe yol açmaktadır. Bilgi teknolojileri kullanılarak her türlü elektronik veri oluşturulup, işlenip güvenli hale getirilerek iş süreçlerinin ve bilgilerin hızlı para ve zaman tasarrufu sağlayarak elektronik ortama aktarılması ile dijital dönüşüm yaşanmaktadır. Dijital dönüşümle birlikte iş yükü azalmaktadır. Dönüşümün yaşandığı kurumlarda verimlilik artmaktadır. Dijital ortama taşınan işler dolayısı ile kağıt, baskı, posta, arşiv ve tesis maliyetleri azalmaktadır. Dijitalleşen kurumlarda istenen belgelere kısa süre içinde ulaşım yapılabilmektedir. Verilere anlık olarak hızlı şekilde erişim yapılabilmektedir. Kağıt kullanımının da azalması ile ağaçların kesilmesinin önüne geçilerek çevre korunmasına katkıda bulunmaktadır. Kurumlar dijital teknoloji ile verimli bir otomasyon oluşmasına imkân yaratmaktadır. Dijital değişimde insan, teknoloji ve süreç bir arada hareket etmekte, bu unsurlar dönüşümün nedenini ve sonucunu oluşturmaktadır.

Düşük maliyetle ürün ve hizmetlerini müşteriye ulaştırmak isteyen kurumların içinde bulunulan dönemin gerektirdiği şekilde çevik yapıda kalarak hızlı şekilde değişikliklere ayak uydurması bugün ve yarın sektörde yerlerini korumalarını sağlamaktadır. Koronavirüs salgınının da etkisi ile müşteriler dijital işlemlere yönelmişlerdir. Bankacılık sektöründe yoğun rekabet şartları ve yasal düzenlemeler altında bankalar müşterileri için dijital dönüşümle birlikte ürün ve hizmet sunumuna devam ederken bir yandan da değişen müşteri beklentileri için hızlı çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Ürün ve hizmetin sunulmasından ve ardından doğan süreçlerde bankalar hızlı şekilde müşteri deneyimini iyileştirmeyi

hedeflemektedir. Bankalar en iyi verimi alabilmek için dijitalleşme sürecini benimsemektedir.

Salgının etkilerinden korunmak için uzaktan çalışma modeli ile uygun olan bölümler için çalışanlarını evden çalıştırmaya başlayan sektörler arasında yer alan bankalar, en iyi çalışan deneyimi yakalamaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarını etkili şekilde yürütmeye çalışan bankaların dijital dönüşüm süreçleri kapsamında teknolojinin etkisi ile işe alımdan, eğitim ve gelişim faaliyetlerine kadar dijital uygulamalardan destek aldıkları bilinmektedir. Çalışmada Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren kamu ve özel sermayeli 6 bankanın dijital dönüşümle birlikte müşteriler ve insan kaynakları için uygulamaları değerlendirilmektedir. Bankalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların da ortaya konulduğu ve araştırma verisi kapsamında ele alınan bir yıllık periyod içinde çalışmada sektörde dijital dönüşümle birlikte gelen değişiklikler belirlenmektedir. Dijitalleşme ile ortaya konulan uygulama ve faaliyetlerin belirlenmesinin alanla ilgili araştırmacılara katkı sağlayacaktır.

## **1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE BANKACILIK**

Teknolojinin ilerlemesi ile birçok sektörde kişilerin günlük yaşantıları, iletişim şekilleri, iş yapma biçimlerinde dijital dönüşümün etkileri görülmektedir. Dijital dönüşümü oluşturan “Dijital” kelimesi veri üreten, depolayan ve işleyen olumlu ve olumlu olmayan elektronik teknoloji olarak tanımlanmaktadır. Dijital teknolojinin öncesinde elektronik iletim, verilerin belirli frekanstan taşıyıcı dalgalara eklenerek değişen frekans ve elektronik sinyaller olarak ileten teknoloji ile sınırlı idi. Günümüz koşullarında teknoloji bilgisayar, uydu ve fiber iletim şeklinde fiziksel iletişim ortamlarında kullanılır hale gelmiştir (Özkaya, 2018: 6-12). “Dönüşüm” ise değişen, daha iyi durumlara ilerleyen ve bazı başlangıç halleri ile başlayan genel süreçtir (Gray ve Rumpe, 2015: 307). Kurum ve kuruluşların günümüzde sektörde kalıcı halde olabilmeleri için ekonomik ilerlemenin sürdürülmesi, katma değer yaratan süreçlerin oluşturulması, verinin analizi ve kullanılması, ürün ve hizmetlerde küresel pazarda rekabet edilebilmesi, teknolo-

jik yeniliklerin sunulması dijital dönüşüm olarak ifade edilmektedir. Dijital dönüşümle birlikte eğitimden sağlığa her alanda yeni nesil bir yaşam şekli meydana gelmektedir.

Dijitalleşmede bir nesne ya da kavram 1'ler ve 0'lar olarak ifade edilerek sanal/dijital ortama aktarılmaktadır (Canan ve Acungil, 208: 68). Dijital dönüşüm için yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Dijital dönüşüm iş süreçlerine dijital teknolojilerin aktarılmasıdır (Liu vd., 2011: 1728). İşletmelerin ilerleyişinin radikal şekilde iyileştirilmesi için teknolojinin kullanılması dijital dönüşüm olarak ifade edilmektedir (Westerman, 2014: 57). Dijital dönüşüm tanımlarında iş modelleri, operasyonel süreçler ve müşteri deneyimlerindeki dönüşüm odak noktasına alınmaktadır (Wiedenmann ve Gröbler, 2019: 552). İşletmelerde dijital teknolojinin ilerleyişi ile ilgili dört aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar kişisel bilgisayar, internet, mobil sosyal medya ve nesnelerin internetidir (Klein, 2019: 52).

İşletmelerde internet kullanımına başlanmasına kadar olan süre birinci evredir. 1990'larda internetin kullanılmaya başlaması ile iletişimde farklılıklar olmuştur (Klein, 2020: 1001). Mobil cihazların ve Web 2.0 teknolojisinin kullanılmaya başlanması üçüncü dijital evredir. Web 2.0 ile kullanıcılar da aktif olarak içerik üretebilmeye başlamışlardır. Bu evre sosyal medya evresi olarak da bilinmektedir. Sosyal medya ile işletmeler ve müşteriler değişim göstermiştir. Yer ve zamandan bağımsız olarak mobil cihazlarla iletişim kurulmuş ve iş yapış şekillerinde değişikliklere gidilmiştir. (Klein, 2020: 1001). Dördüncü Sanayi Devrimi şu anda içinde bulunulan nesnelerin interneti ile başlamış olup, ağ ve sensör teknolojisinin entegre olarak nesnelerin izlenebilmesi, diğer nesnelerle iletişim kurulabilmesine imkân sağlamıştır. Akıllı fabrikalar kavramı ortaya çıkmış insandan bağımsız şekilde siber fiziksel sistemlerle üretim kendi kendine yapılabilir hale gelmiştir. Endüstri 4.0 ile müşterilerden çalışanlara tüm paydaşlar birbirleri ile bağlantı kurabilmektedir. Nesnelerin interneti (Internet of Things, IoT) ile yapılan izlemeler neticesinde işletmeler müşterileri hakkında pek çok bilgiye erişim sağlayabilmektedir. Verilerin bulut teknolojisi ile yönetimi müşteri ve işletmelerin arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir (Klein, 2020: 1002).

Dijital dönüşümün kurumlar, çalışanlar ve müşteriler için pek çok faydası bulunmaktadır. Dijital dönüşüm iş süreçlerinin otomasyonu ile zaman tasarrufu sağlamaktadır. Görev süreleri kısılacağı için müşteri ve çalışan deneyimini iyileştirebilmektedir. Çok fazla sayıda kanal ile iletişim yollarını artırmaktadır. Tüm verilerin anlık olarak tutulması, erişilmesi ve depolanması mümkündür. Dijital dönüşümle birlikte yeniliklere kısa sürede uyum gösterilebilmektedir (Colton De Vos, 2019: 1). Dijital dönüşümün getirdiği zorluklar da bulunmaktadır. Beceri eksikliği, nitelikli işgücünün azlığı, yetersiz altyapı, eksik düzenlemeler, finansman sağlamadaki güçlük zorluklar arasındadır (Ebert ve Duarte, 2018: 16).

Bankacılıkta şubeler uzun yıllardır müşterilere ulaşımda tek kanal olarak hizmet vermekle birlikte geçen yüzyıl içinde yaşanan teknolojik ilerlemeler ile internet kullanımı artmıştır. Şubelerin yanı sıra bankalar müşterileriyle birçok kanaldan iletişim kurabilmektedir. Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün araçları ile müşterilerin beklentileri karşılanacak ve kurumların maliyet avantajı yaratması için uygulamalar geliştirilmektedir. Nesnelerin interneti ile kullanıcıların verileri anlamlandırması kolaylaşacaktır. Finansal teknoloji ve ödeme sistemleri açısından hızlı ve güvenli sistemler sunuldukça sektörde avantajlı durumlar yaşanacaktır. Örneğin kredi kartları temassız ödeme seçeneği sunan NFC (Yakın Alan İletişimi) ile algılama mesafesi dört santimetredir. Türkiye'deki dijital bankacılığın mevcut durumunu ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmada Türkiye'de internet bankacılığını aktif kullanan müşterilerin sayısı, 2018 yılının Mart ayı itibarıyla 37 milyon 374 bin kişiye kadar ulaşmıştır. Özellikle para aktarımları ve ödemeler için internet bankacılığına yönelik tercihler de her geçen yıl önemli oranda artmaktadır. Mobil bankacılık hizmetlerini aktif kullanan kişi sayısı ise 2018 yılının Mart ayı itibarıyla 32 Milyon 47 bin kişi olarak hesaplanmıştır. Çalışmada teknolojiyi yoğun şekilde kullanan sektörlerden biri olan bankacılıkta internetin etkin kullanıldığı işlem maliyetlerinde düşüş olacağı öngörülmektedir. İlave olarak karbon salınımının da düşürülerek çevreye katkı sağlanacağı ifade edilmektedir (Zeybek, 2018: 79).

Koronavirüs salgınının dijital bankacılık işlemleri üzerindeki etkisinin



araştırıldığı bir çalışmada bankaların; mobil bankacılık, internet bankacılığı, ATM bankacılığı ve telefon bankacılığı işlem hacmi ve müşteri sayılarında ciddi anlamda artış olduğu gözlemlenmiştir. Bu hizmetlerde en çok artış ise mobil bankacılık işlemlerinde görülmüştür. Bu sonuçlara göre pandemi döneminde mesafenin önemli olması ve bununla birlikte alınan sokağa çıkma tedbirleri kapsamında tüketicilerin dijital bankacılık işlemlerini daha yoğun kullandığını ifade etmek mümkündür (Demirel, 2021: 48). Koronavirüs salgınının dijital bankacılık kullanımı üzerindeki etkilerini inceleyen bir başka çalışmada da dijital bankacılık hizmetlerinin müşteriler için en önemli işlevinin, banka şubesine gitmeden işlemlerini daha esnek bir zaman diliminde gerçekleştirebilmeleri olduğu ifade edilmektedir. Dijital bankacılığın bu temel faydaları müşteri memnuniyetini artırırken, güvenlik endişeleri kullanım düzeyini olumsuz etkilediği de ifade edilmektedir. Zaman ve maliyet tasarrufu, işlem hızı ve kalitesi ile lokasyon esnekliği müşterilerin dijital bankacılık tercihinde temel etkenler olduğu belirtilmektedir. Bu faktörlerin dışında dijital bankacılık kullanımında mücbir sebeplerin de etkili olduğu koronavirüs salgını ile ülkelerin kısıtlama önlemleri dijital bankacılık hizmetlerinin önemini artırdığı ifade edilmektedir (Uzun, 2021: 309). Koronavirüs pandemisinin dijital bankacılık ürün ve hizmetlerinin kullanımı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir başka çalışmada dijital kanal kullanımının arttığı ve içinde bulunulan salgın sürecinde daha önce alışılan yüksek temaslı yaşam biçimine geri dönülemeyeceği ve dijitalleşmenin yaşam biçimi haline dönüştürülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Beybur ve Çetinkaya, 2020: 161).

Covid-19 pandemisi sürecinde bankaların insan kaynakları stratejilerinin içerik analizi ile belirlenmesi için yapılan bir çalışmada 2020 yılında uzaktan çalışma ve evden çalışma bankalarda yeni insan kaynakları stratejisi olduğu, en fazla vurgunun da dijital/dijitalleşme kavramlarına yapıldığı tespit edilmiştir (Gültekin, 2021: 15). Bankacılık sektöründe bulunan Z kuşağı çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada mutluluğun, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve işten ayrılma niyeti üzerinde aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Güler ve Acar, 2019: 579). Yapılan bir çalışmada dijital dönüşümün banka çalışan-

larının motivasyonları ve istihdam edilebilirlik algı düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Demirel, 2019: 2944).

## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada Türkiye’deki bankaların dijitalleşmeye yönelik bakış açıları-  
nın belirlenmesi müşterilere ve insan kaynaklarına yönelik dijital uygulamaların  
belirlenerek bu yöndeki politikalarının incelenerek benzer ve farklı yanlarının  
belirlenmesi amaçlanmaktadır. Nitel olarak kurgulanan çalışmada doküman ince-  
lemesi yapılmıştır. Nitel çalışmalarda veriler internet sayfalarından, haber blogla-  
rından, elektronik postalardan elde edilebilmektedir (Baş ve Akturan, 2008: 118).  
Araştırma için nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile ilerlene-  
rek amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Türkiye’de faaliyet gösteren şube sayısına göre büyüklükleri belirlenen en  
büyük özel ve yabancı sermayeli 6 banka için inceleme yapılmıştır. Türkiye Ban-  
kalar Birliği (TBB) resmi internet sayfasından bankaların şube büyüklüklerine  
ulaşılmıştır. Veriler elde edilirken bankaların kamuoyu ile paylaştıkları 2020 yılı  
yıllık faaliyetlerine yönelik raporlarından yararlanılmıştır. Verilerin elde edilmesi  
için bankaların faaliyet raporlarında “dijital” ve “dijitalleşme” kavramları aran-  
mış olup, kavramlar elde edildiğinde müşteriler ve insan kaynakları için yaptıkları  
faaliyetler veri olarak kabul edilmiştir.

Bankaların dijitalleşmeye yönelik müşteriler ve çalışanlar için uygulama  
ve politikalarının belirlenmesi için yapılan araştırmada araştırma sorusu aşağıda-  
ki gibi belirlenmiştir.

- Bankalarda dijitalleşmeye yönelik uygulama ve faaliyetler nelerdir?

### 2.1.Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya göre Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye İş  
Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Tür-  
kiye Garanti Bankası A.Ş. ve Yapı Kredi Bankası A.Ş.’ nin dijitalleşme ile ilgili  
müşteriler ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili veriler elde edilmiştir.

Kamu sermayeli bankalardan Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası'nın dijitalleşmeye yönelik uygulama ve politikaları dijital kanallardaki işlem çeşitliliği artışı, karekodla işlem yapma, senet tahsilatının internet bankacılığı kanalı ile yapılabilmesi, Merkez Bankası FAST sistemiyle entegre olunması, ikinci el araç satışlarında güvenli ödeme sisteminin kurulması, mobil kanal ve internet bankacılığında BES satış ve tahsilat kolaylığı, şubeye gitmeden mobil bankacılık müşterisi olma, internet bankacılığı şifresinin yenilenebilmesi, sözleşmelerin dijital ortama aktarılması, yapılandırmanın dijital kanallardan yapılabilmesi, kredi kullanımının dijital kanallardan yapılabilmesi olarak ifade edilmektedir.

Türkiye Halk Bankası A.Ş. uygulama ve politikaları kredi başvuru sonuçlarının hızlı sonuçlandırılması, ödeme ve tahsilat sistemlerinin dijitalleşmesi, şubeye gitmeden borç erteleme işlemlerinin dijital taşınması, KOBİ'lere yönelik eğitimlerin dijital platformda verilmesi, kredi işlemlerinin dijital taşınması olarak ifade edilmektedir.

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.'nun uygulama ve politikalarına bakıldığında şube operasyonlarında dijitalleşme, kağıtsız bankacılığa geçiş, dijital kanal kullanımlarındaki artış nedeniyle modern güvenlik operasyon merkezinin kuruluşu, borç erteleme işlemlerinin dijital kanallardan yapılabilmesi, dijital onay için şubelerde gişe önünde dijital tablet uygulamasına geçiş, ilk e-teminat mektubu işleminin gerçekleştirilmesi, dijital kanallardan müşterilerin iletişim adreslerini güncelleyebilmeleri, mobile giriş yapılmadan QR para çekme/yatırma işlemlerinin yapılabilmesi, şubeye gelmeden müşteri olma ve kredi kullanma süreçlerinin dijitalleşmesi, kurulumlar sırasında müşterilerin önceden bilgilendirilmesi için planlı çalışma takvimi menüsünün devreye alınması olarak ifade edildiği görülmektedir.

Özel sermayeli bankalardan Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin dijitalleşmeye yönelik uygulama ve politikaları bazı kampanyaların dijital ortama taşınması, sözleşmelerin dijital ortama taşınması, yapay zeka çalışmaları ile bireysel müşterilerin mobil ve internet bankacılığında döviz alım satım ve hesap açma işlem-

lerinde müşteri özelinde farklılaştırılması, kişisel iletişim yapmaya uygun dijital pazarlama teknolojilerine yatırım, yapay zeka ve doğal dil işleme teknolojileri kullanılarak geliştirilen ve müşterilerin dijital temas noktalarında konuşarak ya da yazarak işlem yapabilmelerini sağlayan kişisel asistan uygulaması, dijital kanallardaki işlem çeşitliliğinin artırılması şeklinde ifade edilmektedir.

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin dijitalleşmeye yönelik uygulama ve politikaları dijital bankacılık kullanımında artış, dijital kanallardaki işlem çeşitliliğinin artırılması, veri gizliliği ve siber riskler nedeniyle dijital risk yönetimi çalışmaları, dijital kanal ve ATM'lerde işlem limitlerinde artış, vadeli mevduat işlemlerinin dijital kanala taşınması, 65 yaş üstü müşteriler ve kamu kurumlarından maaş alanlar için görüntülü görüşme ile dijital kanal şifresi alma akışının geliştirilmesi, kadın girişimci buluşmalarının dijital ortama taşınması, işletme sahipleri ile maaş anlaşmalarının dijital ortama taşınması, dijital kanal kullanmayan müşteriler için şubeye gitmede yap başlığında bilgilendir sağlanması şeklinde ifade edilmektedir.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin dijitalleşmeye yönelik uygulama ve politikaları dijital kanallar ve çağrı merkezinden sağlanan işlemlerin sorunsuz devam etmesi, dijital kanal hizmet çeşitliliğinde artış, ATM'lerden yapılabilecek işlem limitlerinde artış, şube ziyareti olmadan müşteri olabilme kolaylığı sağlanması, kredi belgelerinin dijital onaya taşınması, müşterilerin telefon bilgilerinin şubeye gitmeden mobil üzerinden güncellenebilmesinin sağlanması, dijital kanal kullanımını isteyen müşteriler için şifre alımının kolaylaşması ve 65 yaş üstü müşteriler için uzaktan müşteri olabilme için görüntülü görüşme sisteminin geliştirilmesi, şubeye gitmeden önce mobil kanal üzerinden randevu alınabilmesi, sigorta ürünlerinin dijital kanallardaki ulaşılabilirliğinin artırılması, ülkem için engel tanımıyorum projesi kapsamında 617 sesli kitap dijital ortama taşınması, dijital güvenliğe önemle yaklaşılması şeklinde belirtilmektedir.

Kamu ve özel sermayeli bankaların dijital dönüşüm süreçleri ile birlikte dijital kanallar olarak ifade edilen internet, mobil, çağrı merkezleri ve ATM'ler işlem çeşitliliğini artırdıkları ifade edilmektedir. Bankaların şubeler aracılığı ile yapılan

işlemlerin yanı sıra dijital kanallardan yapılan işlemlerin çeşitlerinin artırılmasının yanı sıra işlem limitlerinin genişletildiği de ifade edilmektedir. Kredi kullandırımı, hızlı para transferi, bilgi güncelleme işlemleri, sigorta ve vergi ödemeleri dijital ortama aktarılmıştır. Mobil bankacılığa dahi giriş yapmadan QR kod ile ATM'lerden para çekilebilmesi ve yatırılabilmesi imkânı getirilmiştir. Şubeye gitmeden banka müşterisi olabilmek için alt yapının kurulduğu belirtilmektedir.

Kampanyaların bazıları dijital ortama taşınmıştır. Müşterilere özel yapay zeka teknolojisi ile dijital kanallarda döviz kurları sunulabilir hale gelinmiştir. Müşteriler ile kurulan sözleşmelerin dijital ortama taşınarak kağıtsız ortam yaratılma çabası sürdürülmektedir. Görüntülü görüşme teknolojisi ile dijital kanallar için şifre verilebilir hale gelinmiştir. Dijital risklerin önüne geçebilmek için çalışmalar yapılmaktadır.

Kamu sermayeli bankalardan Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.'nin çalışanlar için dijitalleşmeye yönelik uygulama ve politikalarının dijital kütüphane, dijital okur yazarlık eğitimlerinin düzenlenmesi olarak ifade edildiği görülmektedir. Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de eğitimlerin dijital ortama taşınması, eğitmenlerin dijital eğitim için hazırlanması ve dijital kütüphane uygulaması belirtilmektedir. Türkiye Vakıflar Bankası T. A. O.'da dijital öğrenme ortamları, kişiselleştirilmiş öğrenme, dijital dönüşümde süreci yönetebilecek çalışan istihdamını sağlamaya yönelik faaliyetler olarak ifade edilmektedir.

Özel sermayeli bankalardan Türkiye İş Bankası'nda eğitimlerin dijital ortama taşınması, çalışanlar ile uygulama ve süreçlerin paylaşıldığı mobil uygulamanın hayata geçirilmesi, veri okuryazarlığı eğitimi, kişiye özel dijital öğrenme altyapısının kurulması; Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'de dijital eğitim, dijital eğitim bülteni, online zirve, üniversite eğitimlerinin dijital ortamda çalışanlarla paylaşılması; Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.'de sanal eğitimler, dijital kaynaklarla çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi, oluşturulan dijital platformlarla çalışanların desteklenmesi faaliyetleri iletilmektedir.

Bankaların dijital dönüşüm süreçleri ile insan kaynaklarının eğitim ve ge-

lişimi için tasarladıkları eğitimleri sanal ortamlardan yaptıkları belirtilmektedir. Çalışanların ulaşmak istedikleri bilgi ve belgeler için dijital ortamlar tasarladıkları her zaman ve her yerden saat sınırlaması olmadan bilgiye ulaşabildikleri sanal kütüphanelerinin olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar için düzenlenen çeşitli konulardaki seminerler ve zirvelerin çevrimiçi sürdürüldüğü yapılan toplantıların da çevrimiçi olarak sürdürülebildiği ifade edilmektedir.

İçinde bulunulan koronavirüs salgınının da etkisi ile dijital platformların daha hızlı hayata geçtiği saptanmaktadır. Çalışanların işe alım aşamalarında da çevrimiçi sınav ve mülakatların yapıldığı ifade edilmektedir. Dijitalleşmenin gerektirdiği çevik dönüşüme katkı sağlayabilecek çalışanların da istihdamı bu dönemde vurgulanan konular arasındadır. Bankaların kişiselleştirilmiş öğrenmeye de yöneldikleri belirtilmektedir. Dijital dönüşümle beraber daha sık ele alınan veri okuryazarlığı, dijital sunum teknikleri gibi konuların eğitim olarak çalışanlara aktarıldığı ifade edilmektedir.

### **3. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Müşterilerin ve çalışanların beklentileri ekonomik ve sosyokültürel gelişmeler kapsamında sürekli olarak değişmektedir. Kurumların dijitalleşme ile bu beklentileri karşılamaları gerekmektedir. Dijital teknolojiler ile sürekli yenilenen ürün ve hizmet yelpazesi ve iş akış süreçleri ile kurumlar beklentilere ayak uydurarak bugün ve gelecekte başarılı ve kârlı kurumlar arasında yer alacaklardır. Bankacılık sektöründe rekabet yüksektir. Müşterilerin alternatif seçimlere gidebilecekleri çok sayıda banka bulunmaktadır. Benzer ekonomik güçler ve aynı yasal düzenlemeler altında bankaların ürün ve hizmetlerinde benzerlik bulunmakla birlikte yaratacakları müşteri memnuniyeti ile var olan müşterilerini elde tutabilecek bununla birlikte yeni müşteri kazanımı sağlayabileceklerdir. Bu bağlamda dijital dönüşümü yakından takip ederek teknolojik gelişmelerden bankacılık sektörü yoğun şekilde etkilenmekte ve dijitalleşme ile hız, zaman ve maliyet avantajı elde edilebilmektedir. Bunun yanı sıra kişilere özel ihtiyacın karşılanmasına yönelik iş modellerinin oluşumu da oldukça önemlidir.

İnsan kaynağı açısından bankaların kaliteli iş gücü bulabilmek ve çalışanların bağlılıklarını artırabilmek için ihtiyaçları karşılamaları gereklidir. Gerek kariyer beklentileri ve gerekse eğitim ihtiyaçları bankalar tarafından sağlanan çalışanların memnuniyetleri yüksek olacaktır. İçinde bulunulan koronavirüs salgınının da yarattığı ivme ile çalışanların bankacılık sektöründe uygun olan bölümler için dönüşümlü ya da tamamen uzaktan çalışma iş modellerine geçişleri hızlanmış olup bu anlamda çalışanların beklentileri de farklılaşmıştır. Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden uzakta olan çalışanların gerek iş konusunda gerekse iş aile hayatı dengesi sağlanması noktasında ihtiyaçlarının karşılanması verimlilik, çalışan performansı, fiziksel ve psikolojik açıdan sağlık konusunda önemle üzerinde durulması gereken konular arasındadır.

Araştırmada Türkiye’de faaliyetlerine devam eden kamu ve özel sermayeli bankaların dijitalleşmeye yönelik bakış açılarının belirlenmesi müşterilere ve insan kaynaklarına yönelik dijital uygulamalarının benzerlik ve farklılıklarının anlaşılması hedeflenmiştir. Bankaların dijitalleşme için 2020 yılı için yayınladıkları faaliyet raporlarında paylaştıkları bilgilerle sınırlı olmak üzere elde edilen verilere göre bankaların şubeleri dışındaki dijital kanallarından internet, mobil, çağrı merkezi ve ATM’lerden yapılan işlemlerin çeşitleri artmaktadır. Müşterilerin dijital kanallara yönelmesi için işlem limit kısıtlamalarında da değişikliğe gidilmektedir. Bankaların müşterilerle kurdukları sözleşmelerin dijital ortama taşındığı şubeye gitmeye gerek olmadan da banka müşterisi olabilmenin yolu açılmaktadır. Görüntülü görüşme ile dijital kanalların kullanılabilmesi için şifre verilebilmektedir. Müşterilere özel kampanyalar tasarlanabilmekte, yatırım ürünleri için fiyatlandırma yapılabilmektedir. Müşterilerin bilgi güncelleme işlemleri için de dijital kanallar etkin olabilmektedir. Dijital ortamlarda yapılan işlemlerin artması ile doğan güvenlik risklerinin engellenmesi için çalışmaların yapıldığı da ifade edilmektedir.

Bankalar insan kaynakları için eğitim ve gelişim faaliyetlerini sanal ortamdan sürdürmektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi, belge destekleri için dijital kütüphane gibi isimler verilen platformlara taşımakta bu platformlara

her zaman her yerden dijital uygulamalarla da erişim imkânı verilmektedir. Çalışanların uzaktan çalışma modeli ile yoğunlukla devam ettikleri içinde bulunan dönemin şartları gereğince de seminerler, zirveler, toplantılar dijital platformlara taşınmaktadır. Çalışanların işe alım aşamalarında da sınav ve mülakatlar çevrimiçi yapılmaktadır. Çalışanların dijital dönüşüme uyum gösterme konusunda bankalara destek olabilecekleri şekilde seçme ve yerleştirme yapıldığı da bu dönem için belirtilmektedir. Dijitalleşme konusunda verilen eğitimlerin de içeriklerinin de düzenlendiği ve kişiye özel eğitimlerin de sunulduğu görülmektedir.

Ekonomik ve sosyal yapı, koronavirüs salgınına karşı sağlıklı koşullarda çalışılabilmesi ve müşterilerin de riskten korunabilmesi için, hızlı şekilde ilerleyen teknolojik dönüşüm altında sürdürülen dijitalleşmenin etkisi için yapılan faaliyetlerin sonuçlarının sıklıkla takip edilmesi, müşteriler ve çalışanlar açısından getirdiği avantajların yanı sıra oluşturabileceği dezavantajların da yakından izlenmesi ve çözüm içeren yaklaşımların benimsenmesi bankaların müşteri ve çalışan memnuniyeti hedeflerine hizmet edecektir. Dijitalleşme ile birlikte insansız işlem yapabilen uygulamalarla yüzyüze kalan müşterilerin ve çalışma ortamları, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden uzakta çalışan çevrimiçi faaliyetlere katılan çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar gözetilerek taleplerin değerlendirilmesi etkili sonuçlara olanak sağlayacaktır. Gelecekteki araştırmalar bankaların dijitalleşme uygulamalarını yurtdışındaki bankalarla karşılaştırarak benzerlik ve farklılıkları ortaya koyabilirler ek olarak müşteri ve çalışan görüşmelerinin de araştırmaya dahil edilmesi faydalı olacaktır. Bankaların müşteriler ve insan kaynakları açısından dijitalleşme uygulamalarının sergilendiği benzer ve farklılıklarının görüldüğü bu çalışmanın kurumlara, yöneticilere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## Kaynakça

- Akbank (2021). <https://www.akbank.com/tr-tr/sayfalar/default.aspx>
- Anadolu Bank (2021). <https://www.anadolubank.com.tr/>
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Beybur, M., Çetinkaya, M. (2020). Covid 19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi, Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(2), 148-163.
- Canan, S. ve Acungil M., (2018). Dijital Gelecekte İnsan Kalmak, İstanbul: Tutukitap.
- Colton De, V. (2019). “Benefits of Digital Transformation”, <https://www.resolutets.com/benefits-of-digital-transformation> (Erişim Tarihi: 05.09.2019)
- Deniz Bankası (2021). <https://www.denizbank.com/>
- Demirel, S. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinin Dijital Bankacılık İşlemleri Üzerinde Etkisi, Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, 5(11), 49-64.
- Demirel, Z.H. (2019). Dijital Dönüşümün İş Gören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 56(4), 2944-2961.
- Ebert, C., ve Duarte, C. (2018). “Digital Transformation”, Ieee Software, (4), 16-21.
- Garanti Bankası (2021). <https://www.garantibbva.com.tr/tr>
- Güler, N. ve Acar, P. (2019). Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Z Kuşağının Mutluluğuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Karma Yöntem Araştırması, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 9(12), 562-579.
- Gültekin, Z. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde bankaların insan kaynakları stratejilerinin içerik analizi ile belirlenmesi, Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 15-30.
- Gray, J. ve Rumpe, B. (2015). “Models for digitalization”, Software & Systems Modeling 1319–1320, <https://doi.org/10.1007/s10270-015-0494-9>, (Erişim Tarihi: 02.08.2018).
- İNG Bank (2021). <https://www.ing.com.tr/>
- Klein, M. (2019). İşletme 4.0 Kapsamında Şirket 2.0 – İşletme Süreçlerinde Sosyal Yazılım Kullanımı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Klein, M. (2020, Nisan). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları - Kavramsal Bir Model Önerisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19(74), 997-1019
- Liu, S., Muro, M Whiton, J. Kulkarni S. (2017). “Digitalization and The American Workforce”, alındığı tarih: 02.11.2020, adres: <https://www.brookings.edu/>

- Özkaya M. (2018). Digital Transformation Of Telecommunications Industry. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- QNB Finansbank (2021). <https://www.qnbfinansbank.com/>
- Türkiye Bankalar Birliği (2021). <https://www.tbb.org.tr/tr>
- Türk Ekonomi Bankası (2021). <https://www.teb.com.tr/>
- Şekerbank (2021). <https://www.sekerbank.com.tr/>
- Türkiye İş Bankası (2021). <https://www.isbank.com.tr/>
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). *Leading Digital – Turning Technology Into Business Transformation*, USA: Harvard Business Review Press.
- Wiedenmann, M. ve Gröbler, A. (2019). “The Impact of Digital Technologies on Operational Causes of the Bullwhip Effect—a Literature Review”. *Procedia CIRP*, 81, 552-557.
- Uzun, U. (2021). Türkiye’de Dijital Bankacılık Kullanımı Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri, *Fiscaoeconomia*, 1, 309-323.
- Yapı Kredi Bankası (2021). <https://www.yapikredi.com.tr/>
- Zeybek, H. (2018). Dijital Bankacılık, *Mali Çözüm Dergisi*, 28(150), 79-107.

### **Extended Abstract**

Digital transformation processes continue to have an impact in banking. Big data, artificial intelligence, internet of things, augmented reality, robotic automation, blockchain, quantum computing, 5G technology and information technologies are used intensively and digital transformation is experienced by transferring business processes and information to electronic environment by quickly saving money and time. With the effects of the current coronavirus epidemic, customer and employee expectations are changing. Customers want to make transactions without going to the branch, either due to restrictions or on their own request. The protection of employees from the effects of the epidemic is one of the important issues that should be managed in terms of institutions. It is important for banks to be more agile in intense competition conditions, to continue their infrastructure work and to implement practices in a way that will respond quickly to expectations. Today, personalized product and service offerings are as effective as the management of speed and transaction costs to ensure customer satisfaction. In order to protect from the effects of the epidemic, banks are trying to achieve the best employee experience in the sector, which has started to work from home for their departments with the remote working model. With the opportunities provided by the change in technology, transactions can be made quickly in the activities and business models carried out for customers and human resources in the sector. Time savings and cost reductions with digital transformation applications show their effects in terms of customers, employees and banks. In this qualitatively designed study, digital transformation practices of 6 banks operating in Turkey were evaluated in terms of customers and human resources activities. In the research, the similarities and differences between the banks were revealed by making content analysis. According to the data obtained, limited to the information shared by the banks in the annual reports published for digitalization for 2020, the types of transactions made through the internet, mobile, call centers and ATMs through digital channels other than banks' branches are increasing. Transaction limit restrictions are also being changed

in order to direct customers to digital channels. It paves the way for becoming a bank customer without the need to go to the branch where the contracts that banks have made with customers are transferred to the digital environment. A password can be given to use digital channels with video calls. Credit disbursement, fast money transfer, information updating, insurance and tax payments were transferred to the digital environment. It has become possible to withdraw and deposit money from ATMs with a QR code without even logging into mobile banking. It is stated that the infrastructure has been established in order to become a bank customer without going to the branch. It is seen that the banks included in the research demonstrate digital transformation in many product and service activities and continue their training and development activities within the scope of the remote working model for their employees. It is stated that online exams and interviews are also conducted during the recruitment stages of the employees. Employment of employees who can contribute to the agile transformation required by digitalization is among the issues highlighted in this period. It is stated that banks are also turning to personalized learning.