

Dijitalleşmenin Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları

Ayşe Elif YAZGAN¹  Özlem KARADAĞ AK²  Yasemin TELLİ ÜÇLER³ 

¹Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Konya, Türkiye, ayazgan@erbakan.edu.tr (Corresponding Author/Sorumlu Yazar)

²Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Konya, Türkiye, okaradagak@erbakan.edu.tr

³Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Konya, Türkiye, ytelliuccler@erbakan.edu.tr

Makale Bilgileri

ÖZ

Makale Geçmişi

Geliş: 08.11.2021

Kabul: 19.02.2022

Yayın: 30.06.2022

Anahtar Kelimeler:

Bankacılık
Dijitalleşme
Dijital Bankacılık
Teknoloji
Müşteri Memnuniyeti

Son yıllarda yaşanan teknoloji, iletişim, sosyal ilişkilerdeki fark edilir değişimler ve inovatif faaliyetlerin etkinliği tüm sektörleri etkilediği gibi bankacılık sektörünü de etkilemiştir. Bankacılık sektörünün bu değişimlere ayak uydurup kendini yenilemesi ve modernleşmesiyle birlikte hizmet hızını da artırıp yeni ürünler geliştirerek müşterilerine sunması önem ifade etmektedir. Maliyet açısından birçok avantajın oluşması bu süreci hızlandırmaktadır. Her alanda yaşanan bu hızlı değişimle birlikte eğitim seviyesi ve farkındalıkları artan müşterilerin, beklentilerinin karşılanması için bankacılık sektörünün rekabet yeteneğini de artırması gerekmektedir. Sektörün rekabet yeteneğini arttırmak için çalışanların teknolojik düzene ayak uydurması, yeni eğitim sistemlerinden yararlanması, bankaların rekabet kabiliyetlerini ve müşteri memnuniyetlerini arttırmasına imkân sağlayacaktır. Çalışmanın amacı dijital bankacılığın avantajlarını ön plana çıkararak, bankacılıkta dijitalleşmenin işlem sayılarını, çalışan sayılarını ve şube sayılarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Çalışmada dijital bankacılık konusu irdelenerek, dijital bankacılığın avantajları üzerinde durulmuştur. Dijitalleşmede işlem sayılarının önemi, dijitalleşmede çalışan sayılarının gerekliliği ve dijitalleşmede şube sayılarının etkinliği anlatılarak, konuyla ilgili literatür çalışmasına yer verilmiştir.

Reflections of Digitalization on the Turkish Banking Sector

Article Info

ABSTRACT

Article History

Received: 08.11.2021

Accepted: 19.02.2022

Published: 30.06.2022

Keywords:

Banking
Digitalization
Digital Banking
Technology
Customer Satisfaction

The remarkable changes in technology, communication, social relations and the effectiveness of innovative activities in recent years have affected the banking sector as well as all sectors. It is important for the banking sector to keep pace with these changes, to renew and modernize itself, to increase the speed of service and to develop new products and present them to its customers. The formation of many advantages in terms of cost accelerates this process. Together with this rapid change experienced in every area, in order to meet the expectations of the customers, whose educational levels and awareness, it is necessary for banking sector to also increase its competitive ability. For increasing competitive ability of the sector, that employees keep in step with technological order, utilize new educational system will enable banks to increase their complete abilities and customer satisfaction. The aim of the study is to highlight the advantages of digital banking and to determine how digitalization in banking affects the number of transactions, the number of employees and the number of branches. In the study, scrutinizing the subject of digital banking, the advantages of digital banking were discussed. Also reporting the importance of the numbers of transaction, the necessity of the numbers of employees, and effectiveness of the numbers of branch in digitalization, the relevant literature review was given place in the study.

Atf/Citation: Yazgan, A.E., Karadağ Ak, Ö. & Telli Üçler, Y. (2021). Dijitalleşmenin Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları, *Five Zero*, 2(1), 48-59.



"This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC 4.0)"

GİRİŞ

Bankalar dijitalleşme çalışmalarıyla dijital bankacılık hizmetlerinde müşteri memnuniyetini arttırmayı hedeflemektedirler. Dünya genelinde yaşanan rekabetle beraber bankalar, müşterilerinin hızlı, pratik ve anlaşılır şekilde bankacılık hizmeti almalarını sağlayarak, müşterilerinin yaşadığı sorunlara anında müdahale edebilecekleri bir sistem üzerinde durmaktadırlar. Dolayısıyla bankacılık sektöründe dijitalleşmede çalışan sayılarının durumu, işlem sayılarının tutarlılığı ve şube sayıları çok önemli bir yer tutmaktadır. Dijital dönüşüm; “bilgi, bilgi teknolojisi, iletişim ve bağlantı teknolojilerini birleştirerek ve yapısında önemli değişiklikler meydana getirerek bir birimi iyileştirmeyi amaçlayan süreç” olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşüm bankacılık sektöründe geniş bir kavramı içerir; belgelerin dijitalleştirilmesi, işlemler için elektronik imza, e-öğrenme, telekonferans, çevrimiçi ticaret platformları, dijital mağazalar, e-ekstreler ve m-ödemeler şeklindedir (Kitsios, Giatsidis ve Kamariotu, 2021). Çağdaş bankacılığın ihtiyaçlarını karşılayan Türk bankacılık sektörü, güçlü sermaye yapısıyla, gelişmiş dünya ülkelerinde sunulan tüm bankacılık işlemlerinin tamamını, ihtiyaç sahiplerine sunarak her geçen gün gelişmeye devam etmektedir. Ülkemiz sektördeki uluslararası kuruluşlar ve yapılan düzenlemeler konusunda gelişmiş ülkelere geri kalmamış ve yenilikleri takip ederek uygulamıştır (Sümer, 2016).

Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu resmi internet sitelerinden alınan bilgiler doğrultusunda 31.12.2020 tarihi itibarıyla sektörde 34’ü mevduat, 14’ü kalkınma ve yatırım, 6’sı katılım bankası olmak üzere toplam 54 bankanın Türkiye’de faaliyette bulunduğu görülmektedir. Banka adeti bakımından katılım bankaları Türk Bankacılık Sektörü içinde %11,1’lik bir paya sahiptir. Türk Bankacılık Sektöründe faaliyette bulunan 54 banka toplam 11.194 şubesinde, 203.224 çalışanı ile hizmet vermektedir. (TBB; TKBB; BDDK; Erişim Tarihi: 25.10.2021)

LİTERATÜR

Ulusoy ve Demirel (2021), 2006-2020 yılları arasında üçer aylık verileri kullanarak toplam dijital bankacılık uygulamaları kullanımının banka çalışan sayısı ve banka şube sayısı üzerindeki etkisini lineer regresyon analizi kullanarak analiz etmiştir. Elde edilen sonuçlarda Türkiye’de bankaların sundukları hizmetlere bağlı olarak yıllar içinde dijital bankacılık kullanımında büyük oranda artış yaşandığı, çalışan ve şube sayısındaki artışın, dijital bankacılık uygulamalarını kullanan kişi sayısındaki artışın gerisinde kaldığını ayrıca gelecekte dijital bankacılık uygulamalarını kullanan kişi sayısındaki artışla birlikte bankaların şube ve çalışan sayılarının azalmasının kaçınılmaz olduğu sonucuna varmışlardır.

Bakırtaş ve Ustaömer (2019), Türk bankacılık sektöründeki dijitalleşmeyi ele aldıkları çalışmalarında, teknolojinin gelişmesiyle birlikte daha hızlı ve kullanımının kolay olduğu hizmet ve ürünlerin ortaya çıktığını ve bunun neticesinde alternatif dağıtım kanallarına daha da önem verildiği sonucuna varmışlardır.

Demirel (2021), Covid-19 pandemi sürecinin bankaların dijital hizmetlerindeki değişime etkisini ele aldığı çalışmada, mobil, internet, ATM ve telefon bankacılığı işlem hacimleri ve müşteri sayılarında gözle görülür bir artış olduğunu ve bu kanallardan en çok artışın ise mobil bankacılıkta yaşandığını ortaya koymuştur.

Demirhan (2021), Türk bankacılık sektöründe yaşanan dijitalleşme sürecinde dağıtım kanallarının gelişiminin şubelere etkilerini incelediği teorik çalışmada, dijitalleşmeyle müşteri ziyaretlerinde, şube işlem adetlerinde, çalışan sayılarında azalma olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Kahveci ve Wolfs (2018), dijital bankacılık hizmet kanallarının Türk mevduat bankalarının performansı üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olup olmadığını incelemiş oldukları çalışmalarında, bankaların rekabeti korumak için dijital bankacılık hizmetlerine yatırım yaptığını,

bankaların dijital bankacılıkta zaten etkin olduğundan, finansal performans veya verimlilik açısından hiçbir bankaya stratejik bir avantaj sağlamadığını, Türk bankacılık sektörünün çok rekabetçi ve kârlı olduğunu ve rekabetin devam etmesi için dijital bankacılık hizmetlerine yatırım yapılması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Meena ve Parimalarini (2020), dijital dönüşümün bankacılık sektöründe istihdam üzerine etkisini ele aldıkları çalışmalarında, bankacılık sektörünün dijital dönüşümünün, çeşitli beceri setleri aracılığıyla insan kaynağının kalitesini artıracığı, dolayısıyla, bankaların gerçek anlamda sektörün günlük gereksinimlerini karşılamak için nitelikli çalışan istihdam edecekleri sonucuna varmışlardır.

DİJİTAL BANKACILIĞIN AVANTAJLARI

Bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmelerin bankalar üzerindeki önemli etkileri onların işlerini yürütme şekillerini çarpıcı biçimde değiştirmektedir. Bankalar, stratejik bir gereklilik haline geldiği için dijital bankacılık hizmetlerine yatırım yapmaktadırlar. Yeni teknolojilerin tanıtılması ve müşteri ihtiyaçlarının evrimi nedeniyle değişimin hızı artmıştır. Telefon, internet ve mobil bankacılık, müşterilere dijital bankacılık hizmetleri sunmanın başlıca yolları haline gelmiştir; bu durum, geleneksel bankacılık hizmetlerine meydan okuyan bir değişimdir. Dijital bankacılık, müşterilerin bankacılık işlemlerini her zaman ve her yerde, daha hızlı ve daha düşük ücretlerle gerçekleştirmesini sağlaması nedeniyle geleneksel bankacılık hizmetlerine kıyasla müşteriler için daha caziptir. Temel bankacılık işlemlerinin giderek fiziksel kanallardan dijital kanallara kayması, bankaların stratejik konumlarında büyük bir dönüşüme yol açmaktadır. Çoğu bankacılık kurumu, küresel rekabete ayak uydurmak için dijital kanallarda finansal hizmetlerin sunumunu iyileştirmek için Bilgi Teknolojileri (BT) ne yatırım yapmaktadır. Bankacılık sektöründe bilgi teknolojilerinin benimsenmesi, bankacılık yapısını geleneksel bankacılık sisteminden dijital bankacılık sistemine önemli ölçüde değiştirmiştir (Kahveci ve Wolfs, 2018). Bugünün müşterileri daha sofistike ve teknoloji konusunda bilgili ve şirketlerin dile getirilmemiş ihtiyaçlarını ve beğenilerini anlamalarını istemektedirler. Dolayısıyla, bu müşterilerin bankacılık kurumlarından da benzer bir yanıt ve hizmet beklemesi şaşırtıcı olmamalıdır. Geleneksel bankacılık faaliyetlerinden olan hesap açmak, bakiyeyi kontrol etmek, kredi kullanmak, para yatırmak, para çekmek, varlıkları yönetmek yerine yeni hizmetleri araştırmak, bu rekabetçi pazarda başarının anahtarı haline gelmiştir (Valsamidis, Tsourgiannis, Pappas ve Eirini, 2020). Bununla birlikte, dijital bankacılık, bankaların zamanın yeni teknolojik verilerine uyum sağlama, ek bir hizmet kanalı sunma, rekabeti yoğunlaştırmak için diğer şirketlerin girişi, bankacılık piyasasını kuralsızlaştırma ihtiyacını içeren önemli faktörlerin sonucudur. Önemli sayıda bankacılık işlemi artık çoğu kişinin bilgisayarında veya cep telefonunda gerçekleştirilmektedir (Kitsios, Giatsidis ve Kamariotu, 2021).

Bankalar, iki ana kaygıyla dijital bankacılık hizmetleri için bilgi teknolojilerine yatırım yapabilir. Birincisi maliyet tasarrufu, ikincisi ise müşteri deneyimlerini ve beklentilerini tatmin etmektir. Başarılı bir dönüşüm süreci hem maliyet tasarrufu sağlamalı hem de müşteriler için tatmin edici olmalıdır. Ya müşteri memnuniyeti yerine sadece maliyet tasarrufuna odaklanmak ya da maliyet tasarrufu yerine sadece müşteri memnuniyetine odaklanmak bankalar için felaket olabilir. İlk durumda bankalar, müşteri ihtiyaçlarını karşılamayan maliyet tasarrufu sağlayan teknolojilere yatırım yapabilir. İkinci durumda, karlı olmayan veya maliyetli olan müşteri tatmin edici teknolojilere yatırım yapabilirler. Her iki durumda da verimsiz yatırımlara neden olur ve bankaların finansal performansı olumsuz etkilenebilir (Kahveci ve Wolfs, 2018).

Dijital bankacılık hizmetlerinin kolaylık, yenilikçilik, erişilebilirlik ve kullanıcı dostu platformlar sağlaması, zaman ve para tasarrufu sağlaması, işlem maliyetlerini düşürmesi, müşteri ilişkilerini desteklemesi, karlı müşteri tabanını artırması ve tutması, geleneksel bankacılık hizmetlerine ve şubelere olan bağımlılığı azaltmak ve müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı ve doğru yanıt vermesi, pazar payını genişletmesi açısından hem müşterilere hem de bankalara farklı avantajları

vardır. Müşterilerin davranış ve ihtiyaçları değiştikçe ve beklentileri arttıkça, özellikle son derece rekabetçi küresel ortamda, kârlılığı artırıp maliyetleri düşürmek için mevcutları korumak ve yenilerini kazanmak kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu bağlamda dijital bankacılık, bankaların değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik hizmetleri iyileştirmesine, şubelerdeki müşterilerle yapılan fiziksel işlemleri azaltarak maliyetleri en aza indirmesine, müşteri beklentileri ile sunulan hizmetler arasındaki farkı azaltmasına, müşteri sadakatini ve memnuniyetini arttırmasına ve farklı tüketici segmentlerinden gelir elde etmesine olanak tanır (Kahveci ve Wolfs, 2018).

Bunlara ek olarak karar verme süreçlerinin ve çeşitli operasyonların dijitalleştirilmesi genel olarak bankaların verimliliğinin ve rekabet gücünün artmasına ve ayrıca müşteri hizmetleri süresinin kısalmasına da katkı sağlar (Aguayo ve Ślusarczyk, 2020).

DİJİTALLEŞME

Bankaların 1950'li yıllarda başlayan dijital dönüşümleri ivme kazanmaya devam ederken, bankaların müşterileri ve çalışanları ile ilişkilerini de yeniden şekillendiriyor. Bu dönüşümde en önemli şeylerden biri ise çalışanların dijitalleşmeden nasıl etkilendiğidir (Ulusoy ve Demirel, 2021).

Dijitalleşmenin desteklediği yeni fırsatlar, farklı şirketlere mevcut iş modellerini ve işletim süreçlerini yeniden gözden geçirmeleri veya potansiyel pazar fırsatlarını bulmaya odaklanmaları için baskı yapmaktadır. Alışkanlıklar ve iş süreçleri, olası verimlilik iyileştirmelerine uyum sağlayacak şekilde değiştirildiğinde dijitalleşmenin büyük verimlilik sağladığı düşünülmektedir. Öte yandan dijitalleşme politikaları, normal çalışma düzenlerinde ve prosedürlerinde değişikliklere neden olmaktadır. Dijitalleşmenin uygulanması aynı zamanda şirketin üstlenmesi gereken dolaylı maliyet sorunlarına ve ayrıca olumsuz etkilere yol açan endişelere sebebiyet verecek iç dirençlere neden olma potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, dijitalleşmenin uygulanmasına yönelik olumlu duygular, çalışanları yeni bir şeyler denemeye istekli hale getirdiği için değişime karşı direnci de azaltabilir (Bastari ve ark., 2020).

Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kar oranları, finans yapıları ve sektörel güvenilirlik performans değerlendirilmesinde önemli yer tutmaktadır. Müşteri ilişkilerinin önemli olduğu günümüzde, banka çalışanının bilgisi, becerisi, kalitesi ve profesyonelliği bankaların karlılığını büyük ölçüde etkilemektedir. Gün geçtikçe daha da bilinçli ve farkında olan müşteri, yalnızca bankanın sahip olduğu ürünlerine değil, aynı zamanda ürünlerin sunulduğu hizmet kalitesine ve güvenilirliğine bakmaktadır. Bunun sonucunda gittikçe çeşitlenen ve karmaşık hale gelen müşteri ve ürünler için daha profesyonel ve daha müşteri odaklı çalışanlar seçmeye ve yetiştirmeye özen gösterilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi yalnızca çalışanla ilgili değil aynı zamanda teknoloji ve iş tasarımı ile de yakından ilişkilidir. İyi bir teknoloji ve uygun tasarlanmış işlemler, banka çalışanının müşteri taleplerini karşılama konusunda önemli bir yere sahiptir. Bankacılık sektöründe gün geçtikçe artan rekabet baskısıyla insan kaynakları yönetimi, çalışan maliyetlerinin kontrolüne daha da dikkat etmesi gerekmektedir (Koçak ve Erdoğan, 2011).

Dijitalleşme ve Çalışan Sayıları

Dijital bankacılık, günümüz bankacılık hizmetlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu, üretim ve hizmet faaliyetlerinin düzenlenme biçiminde değişiklikler getiren bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemenin geliştirdiği küreselleşme olgusunun bir parçasıdır. Daha da önemlisi, zamandan tasarruf etmenin yanı sıra teknolojik yenilikler kullanılarak hizmet kalitesi artırılmaktadır. Günümüzde alıcılar ve satıcılar arasında para ödeme ve alma işlemleri çoğunlukla nakit para yerine bankamatik (ATM), internet, satış noktası terminaleri (POS) gibi e-ödeme ürünleri, masterpass gibi mobil para çözümleri kullanılarak yapılabilmektedir. Bu yöntemler, ekonominin yoğun bir şekilde nakit odaklı olduğu yıllar öncesinin aksine hem bireysel hem de kurumsal müşterilere çok fazla kolaylık

getirdi. Ancak, bu eğilim ne kadar arzu edilir olsa da bankacılık süreçlerinde daha fazla otomasyon benimsendikçe müşterilere hizmet etmek için gereken işgücü sayısı azaldıkça sektörde iş kaybı korkusu meydana gelmektedir. Dahası, bilgisayarların insanların işlerini ortadan kaldırması konusu oldukça duygusal, gerçek ve acı vericidir. Bununla birlikte dijitalleşme bir taraftan kayıt tutma, büro kadrosu, memurlar ve orta düzey işgücü gibi belirli iş türlerini ortadan kaldırırken bir taraftan da sistem yöneticisi, analist, programcı, operatör ve diğer servis mühendisleri gibi dijital sistem ve ileri teknolojilere sahip işgücüne imkân yaratmaktadır. Ayrıca çevrimiçi çalışma kavramının tanıtılmasıyla, çalışanlar esnek saatlerde işlerini evden kendi başlarına yapabileme imkanlarına da sahiptirler. İlgili literatürde, Corrocher (2002), bankaların internet bankacılığını geleneksel bankaların ve İtalya'daki şube yapısının tamamlayıcısı değil, ikamesi olarak algıladıkları sonucuna varırken, Alleh, Adefeso, Adebayo ve Oligbi (2015) gibi diğerleri tamamlayıcı bir ilişki bulmuşlardır. Atiku ve Genty (2011) gibi bazı araştırmacılar ise, dijital bankacılığın benimsenmesinin bankacılık sektöründe doğrudan iş kaybına ve çalışanların erken emekliliğine yol açtığı sonucuna varmışlardır (Adelani, 2019; Meena ve Parimalarini, 2020).

Tablo 1.Çalışan Sayıları

	2016	2017	2018	2019	2020
MEVDUAT BANKALARI	191.363	188.266	186.918	183.659	181.488
Kamu Sermayeli Bankalar	57.586	58.502	60.195	60.365	61.592
Özel Sermayeli Bankalar	73.742	73.460	72.025	69.071	67.523
TMSF'ye Devrolan Bankalar	231	225	220	223	218
Yabancı Sermayeli Bankalar	59.804	56.079	54.478	54.000	52.155
KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI	5.336	5.238	5.395	5.178	5.124

Kaynak: TBB

Tablo 1'de mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları çalışan sayıları verilmiştir. 2016 yılında kamu sermayeli bankalarda çalışan sayısı 57.586 iken; özel sermayeli bankalarda 73.742; TMSF'ye devrolan bankalarda bu rakam 231, yabancı sermayeli bankalarda ise çalışan sayısı 59.804'dür. Kalkınma ve yatırım bankalarında ise bu sayı 5.336 olarak belirlenmiştir. 2020 yılında kamu sermayeli bankalarda çalışan sayısı 61.592 iken; özel sermayeli bankalarda 67.523; TMSF'ye devrolan bankalarda bu rakam 218, yabancı sermayeli bankalarda ise çalışan sayısı 52.155; kalkınma ve yatırım bankalarında ise bu sayı 5.124'dür. Tablo 1'den anlaşılacağı üzere yıllar itibariyle kamu sermayeli mevduat bankalarının aksine diğer banka türlerindeki çalışan sayılarında özellikle pandeminin başladığı 2019 yılından itibaren gözle görülür bir azalma olduğu görülmektedir.

Dijitalleşme ve İşlem Sayıları

Dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte fon transferi, hesap açma, fatura ödeme, hesap ekstresi alma, ATM kartı, banka kartı, kredi kartı, çek defteri, kredi detayı vb. bankacılık işlemleri banka şubelerine gitmeden yapılabilmektedir. Dijitalleşmenin bankacılık sektöründeki etkisi, insan müdahalesini azaltma ve işin çoğunu gereksiz hale getirme potansiyeline sahiptir (Meena ve Parimalarini, 2020).

Modern, sürekli değişen teknolojik ortam, tüm ekonomik birimleri dijital dönüşüme zorlamaktadır. Dijital dönüşüm, bankacılık kuruluşlarının yeni elektronik platformlar (e-bankacılık, sanal bankacılık) ve hizmet noktaları (e-şubeler, POS) aracılığıyla yeni hizmet kanalları sunmasını sağlaması ve aynı zamanda banka şubelerinin sayısını sınırlayarak işletme maliyetlerini düşürmesi bakımından ikili işleve sahiptir. Dünya çapındaki bankacılık sektörünün, bilgi teknolojisi yatırımlarına bir bütün olarak diğer sektörlerden üç kat daha fazla para harcamasının nedeni de budur. Dijitalleşme, yıkıcı inovasyon ve yeni teknolojiler, geleneksel iş modellerini ve süreçlerini değiştirmektedir.

Tablo 2. İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Sayısı

	2016	2017	2018	2019	2020
Aktif bireysel müşteri sayısı	19.077.000	11.856.000	11.258.000	10.714.000	11.074.000
Aktif kurumsal müşteri sayısı	1.321.000	1.270.000	1.286.000	1.271.000	1.369.000
Toplam aktif müşteri sayısı	20.399.000	13.125.000	12.544.000	11.985.000	12.444.000

Kaynak: TBB

Tablo 2’de internet bankacılığını kullanan müşteri sayısı verilmiştir. Aktif bireysel müşteri sayısı 2016’da 19.077.000 iken; 2020’de 11.074.000’e gerilemiştir. Aktif kurumsal müşteri sayısı 2016’da 1.321.000 iken; 2020’de 1.369.000 olmuştur. Toplam aktif müşteri sayısı 2016’da 20.399.000 iken; 2020’de 12.444.000’e kadar gerilemiştir. Son 5 yılda internet bankacılığı kullanan aktif bireysel müşteri sayısında azalış olurken; aktif kurumsal müşteri sayısı değişmemiştir. Son 5 yıl içinde internet bankacılığını kullanan aktif bireysel müşteri sayısındaki yaklaşık %42’lik azalışı müşterilerin mobil bankacılığını tercih etmelerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Tablo 3. Mobil Bankacılık Kullanan Müşteri Sayısı

	2016	2017	2018	2019	2020
Aktif bireysel müşteri sayısı	18.649.000	28.712.000	38.385.000	47.799.000	60.334.000
Aktif kurumsal müşteri sayısı	569.000	829.000	1.167.000	1.479.000	2.166.000
Toplam aktif müşteri sayısı	19.218.000	29.541.000	39.552.000	49.279.000	62.500.000

Kaynak: TBB

Tablo 3’de mobil bankacılık kullanan müşteri sayısı değerlendirilmiştir. 2016’da aktif bireysel müşteri sayısı 18.649.000 iken; son 5 yılda %223 artış sergileyerek 60.334.000’e yükselmiştir. Aktif kurumsal müşteri sayısı 2016’da 569.000 iken; %280’ lik artışla 2020’de 2.166.000’e ulaşmıştır. Bu durumda toplam aktif müşteri sayısı 2016’da 19.218.000 iken; 2020’de üç kat artarak 62.500.000 ‘ü bulmuştur.

Tablo 4. Mobil ve İnternet Bankacılığında Yapılan İşlem Sayıları

	2016		2017		2018		2019		2020	
	İşlem Adedi (Milyon)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Milyon)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Milyon)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Milyon)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Milyon)	İşlem Hacmi (Milyar TL)
Mobil Bankacılık Finansal İşlemler	158	330	280	649	393	933	559	1.516	859	3.051
İnternet Bankacılığında Finansal İşlemler	149	1.057	137	1.326	133	1.422	120	1.492	123	1.987
	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyar TL)	İşlem Adedi (Bin)	İşlem Hacmi (Milyar TL)
Mobil Bankacılık Yatırım İşlemleri	8.483	93	18.090	205	27,169	271	37.584	457	88.872	1.177
İnternet Bankacılığında Yatırım İşlemleri	11.111	186	12.869	258	13.117	254	13.179	286	22.137	475

Kaynak: TBB

Tablo 4’de mobil ve internet bankacılığında yapılan işlem sayıları görülmektedir. 2016’da mobil bankacılık finansal işlemlerine bakıldığında işlem adedi 158 milyon, işlem hacmi 330 milyar TL; 2020’de işlem adedi 859 milyon, işlem hacmi 3.051 milyar TL olarak görülmektedir. 2016’da internet bankacılığında finansal işlemlerin işlem adedi 149 milyon iken; işlem hacmi 1.057 milyar TL’dir. 2020’de işlem adedi 123 milyon iken; işlem hacmi 1.987 milyar TL’dir. 2016’da mobil bankacılık yatırım işlemleri değerlendirildiğinde işlem adedi 8.483 bin iken; işlem hacmi 93 milyar TL’dir. 2020’de işlem adedi 88.872 bin iken; işlem hacmi 1.177 milyar TL’dir. İnternet bankacılığında yatırım işlemleri

ise 2016’da işlem adedi 11.111 bin iken; işlem hacmi 186 milyar TL’dir. 2020 yılında ise işlem adedi 22.137 bin iken; işlem hacmi 475 milyar TL’dir. Son beş yıl içinde gerek mobil bankacılıktan gerekse internet bankacılığından yapılan finansal ve yatırım işlemlerindeki adetsel ve hacimsel artışı dijitalleşmenin yansımaları olarak yorumlamak mümkündür.

Tablo 5. İnternette Yapılan Kartlı Ödeme İşlem Adetleri

Dönem	İşlem Adedi			Yerli ve Yabancı Kartların Yurt İçi Kullanımı		
	Yurt İçi	Yurtdışı	Toplam	Yerli Kart	Yabancı Kart	Toplam
2016	256.452.922	50.398.537	306.851.459	256.452.922	7.517.049	263.969.971
2017	320.748.011	65.397.048	386.145.059	320.748.011	9.135.920	329.883.931
2018	430.804.622	82.342.280	513.146.902	430.804.622	13.342.631	444.147.253
2019	588.665.510	90.418.548	679.084.058	588.665.510	18.407.284	607.072.794
2020	835.365.720	120.996.632	956.362.352	835.365.720	13.564.685	848.930.405

Kaynak: BKM

Tablo 5’de internette yapılan kartlı ödeme işlem adetleri görülmektedir. 2016-2020 yılları arasında yerli kartların yurt içi ve yurt dışı kullanımı ile yerli ve yabancı kartların yurt içi kullanımı değerleri verilmiştir. Buna göre; yerli kartların yurt içi kullanımı 2016 yılında 256.452.922 iken; 2020 yılına kadar bu rakam yaklaşık 3,5 kat artarak 835.365.720’ e yükselmiştir. Yerli kartların yurt dışı kullanımı ise 2016 yılında 50.398.537 iken; 2020 yılına kadar 2 kat artarak 120.996.632’ yi bulmuştur. 2016’da yerli kartların yurt içi ve yurt dışı kullanımı toplamı 306.851.459 iken 2020 yılındaki toplamı 956.362.352’dir. Yerli ve yabancı kartların son 5 yılda yurt içi kullanımına bakıldığında 2016’da yerli kart kullanımı 256.452.922 iken; yabancı kart kullanımı 7.517.049’dir. 2020’de yerli kart kullanımı 835.365.720 iken; yabancı kart kullanımı 13.564.685’dir.

Tablo 6. İnternette Yapılan Kartlı Ödeme İşlem Tutarları

Dönem	İşlem Tutarı (Milyon TL)			Yerli ve Yabancı Kartların Yurt İçi Kullanımı		
	Yurt İçi	Yurtdışı	Toplam	Yerli Kart	Yabancı Kart	Toplam
2016	63.478	5.404	68.883	63.478	4.889	68.368
2017	90.943	7.312	98.255	90.943	8.126	99.069
2018	122.845	9.781	132.626	122.845	16.065	138.910
2019	166.265	12.019	178.284	166.265	23.845	190.110
2020	246.037	13.478	259.515	246.037	14.312	260.350

Kaynak: TBB

Tablo 6’da internette yapılan kartlı ödeme işlem tutarları bulunmaktadır. 2016-2020 yılı dönemlerine ait rakamlara bakıldığında; yerli kartların yurt içi ve yurt dışı kullanımı 2016’da yurt içi-yurt dışı toplamı 68.883 milyon TL iken; 2020 yılında bu toplam 259.515 milyon TL olarak görülmektedir. 2016’da yerli ve yabancı kartların yurt içi kullanımı toplamı 68.368 milyon TL iken; 2020 yılında bu rakam 260.350 milyon TL’ye yükselmiştir.

Tablo 7. Telefonla Sipariş ve e- ticaret İşlemleri

Dönem	İşlem Adedi	İşlem Tutarı (Milyon TL)
2016	365.272.078	112.434
2017	450.294.951	150.416
2018	599.348.192	210.854
2019	763.892.616	277.838
2020	1.005.243.176	361.124

Kaynak: BKM

Tablo 7’de görüldüğü üzere; son 5 yılda telefonla sipariş ve e- ticaret işlemlerine bakıldığında;

2016 yılında işlem adedi 365.272.078 iken; 2020 yılına kadar %175’lik artışla 1.005.243.176 adete; işlem tutarı ise 112.434 milyon TL iken; %220 artışla 361.124 milyon TL’ye ulaşmıştır.

Tablo 8. Temassız Kart Sayısı

Dönem	Toplam Kredi Kartı	Toplam Banka Kartı	Toplam Ön Ödemeli Kart
2016	18.544.332	2.437.710	9.569.719
2017	24.081.666	6.000.574	11.168.561
2018	30.836.129	13.369.324	13.456.540
2019	37.383.158	18.493.779	17.034.518
2020	45.366.196	29.303.808	21.442.557

Kaynak: BKM

Tablo 8’de yıllar itibariyle temassız kart sayısı verilmektedir. 2016 yılında toplam kredi kartı 18.544.332 iken 2020 yılında bu rakam 45.366.196’ya yükselmiştir. 2016 yılında toplam banka kartı 2.437.710 iken 2020 yılında yaklaşık 12 kat artarak 29.303.808’e yükselmiştir. Toplam ön ödemeli kart 2016 yılında 9.569.719’dır. 2020 yılında ise bu rakam yaklaşık 2 kat artarak 21.442.557 değerini göstermektedir.

Dijitalleşme ve Şube sayıları

Bankacılık kanallarının dijitalleşmesiyle birlikte bankacılık ürün ve hizmet kullanıcılarının beklentilerinde değişimler yaşanmakta ve bunun sonucunda şubelerin kârlılığını sağlamaya odaklı işlerden, birincil hedefi bankacılık ürünlerinin son kullanıcılarının memnuniyeti olan işlere geçiş süreci yaşanmaktadır. Bu durum özellikle hizmet sağlayıcıları gibi piyasadaki yeni kuruluşların çevrimiçi ürün ve hizmet tekliflerinden etkilenmiş ve bankaların fiziksel mevcudiyetinde kademeli olarak önem kaybına neden olmuştur. Şubelerin rolü kademeli olarak temel işlerden danışmanlık bankacılığına dönüşmekte ve bankalara müşterileri ve onların alışkanlıklarını tanıma fırsatı vermekte ve bu da iş süreçlerinin karmaşıklığını artırmaktadır (Putica, 2020).

Tablo 9. Şube Sayıları

	2016	2017	2018	2019	2020
MEVDUAT BANKALARI	10.740	10.500	10.400	10.137	9.875
Kamu Sermayeli Bankalar	3.702	3.677	3.718	3.707	3.701
Özel Sermayeli Bankalar	4.132	4.013	3.963	3.785	3.644
Tas. Mevd. Sig. Fon. Devr. Bankalar	1	1	1	1	1
Yabancı Sermayeli Bankalar	2.905	2.809	2.718	2.644	2.529
KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI	41	50	54	62	64

Kaynak: TBB

Tablo 9’da son 5 yılın şube sayıları verilmiştir. Buna göre; 2016 yılında 10.740 olan mevduat bankalarının şube sayısı 2020 yılında 9.875 olarak belirlenmiştir. 2016 yılında şube sayısı 41 olan kalkınma ve yatırım bankalarının şube sayısı ise 2020 yılında 64’e yükselmiştir. Bu durumun sonucu olarak artık klasik bankacılığa olan ihtiyacın azalmaya başladığını ve dijital bankacılığa geçişte gerek şube sayılarının gerekse de çalışan sayılarının gittikçe azalacağını söylemek mümkündür.

SONUÇ

Gelişen teknoloji süreci ile birlikte dijitalleşme, insanların günlük yaşam tarzlarını hızla değiştirmektedir. Buna paralel olarak dijital dönüşümler, çalışanın organizasyon tasarımını, işe alım sürecini ve yönetimini de değiştirmiştir. Bu dijital günlerde, otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile küresel düzeyde akıllı telefon aracılığıyla her şey satın alınabilir duruma gelmiştir. Böylesi bir dijital toplumda bankacılık sektörü, gelişen ekonomik reformlar ve gelişen teknoloji sayesinde hızlı bir dönüşüm geçirmektedir. Dijital bankacılık, müşterilerine mobil, tablet ve internet gibi dijital platformlar aracılığıyla uçtan uca hizmetler sunmaktadır. Bankalar kağıtsız, şubesiz, imzasız hizmetler sunmakta ve buna ek olarak 7/24 müşterilerinin bankacılık hizmetlerine tatil günlerinde bile

erişmelerine yardımcı olan hizmetler sunmaktadır.

Tüketiciler, değişen alışkanlıkları sonucunda finansal hizmetleri kullanmanın yeni yollarını talep etmektedirler. Bankalar ise ürünlerini ve hizmetlerini dijital kanallar aracılığıyla tanıtmaya odaklanmaktadır. Bankacılık sektöründe otomasyonun artması ve dijital teknolojiler işi fiziksel şubede çalışana bağımlı olmadan gerçekleştirebildiği ve işi daha ucuz maliyetle gerçekleştirebildiği için banka işgücü için büyük bir işsizlik eğilimine yol açabilir. İşgücünün teknolojik ilerlemenin gerçekleştiğini düşünmesi, bankacılık sektöründe insan işgücüne olan talebin düşmesine yol açmaktadır. Bu durum insan işgücünün bir süre sonra modasının geçmesini değil bilakis çalışanların ortak bir hedefe verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için dijitalleşme ile birlikte çalışması neticesinde kârlılığın artmasına ve aynı zamanda maliyeti ve manuel hataların azalmasına yol açar. Bunun yanı sıra bankacılık sektörü, dijital dönüşümü ilerletmek için inanılmaz bir istihdam fırsatına sahiptir. İşverenin, tüm çalışanlarını yeni çalışma yöntemleri geliştirme ve uygulama konusunda kendi rollerini oynamaları için yetkilendirmesi gerekir. Bununla birlikte, işgücünü doğru becerilerle donattıklarından ve doğru yeteneğe yatırım yaptıklarından emin olmaları gerekir. Dijital dönüşüm nedeniyle bankacılık sektörü, siber güvenlik uzmanı, kredi analisti, robot programcısı, blok zincir mimarı ve süreç modelleyici uzmanı gibi teknoloji ile ilgili işlerde büyük fırsat sağlayacaktır. Bu nedenle, işverenlerin, her bir bankacılık işlevinde analitiklerin rolünü takdir etmek için becerilerini yükseltmeleri gerekir ki; nitekim bankacılık sektörü, gerekli becerilere sahip adayı işe alacak ve çeşitli beceri setleri aracılığıyla insan kaynağının kalitesini artıracaktır. Bu nedenle, gerçek anlamda bankalar, bankacılık sektörünün günlük gereksinimlerini karşılamak için nitelikli çalışan istihdam edeceklerdir.

Sonuç olarak, bankalar dijitalleşmeye ayak uydurmak için iş modellerini müşterilerle etkileşim biçimlerini değiştirmek, orta ve arka ofis operasyonlarını yönetmek, rekabetçi olmak ve geleceğe hazır olmak için uyarlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Adelani, T. O. (2019). Electronic banking and employees' job security in lafianasarawastate, Nigeria. *Lafia. Journal of Economics and Management Sciences*, 4(2), 89- 107.
- Aguayo, F. Z., & Ślusarczyk, B. (2020). Risks of banking services' digitalization: the practice of diversification and sustainable development goals. *Sustainability* 2020, 12(10), 4040.
- Alleh, I., Adefeso, H., Adebayo, L., & Oligbi, B. (2015). Information and communication technology and unemployment: Is technology labor- substitutive in the Nigerian banking industry? *European Journal of Business and Economic*, 5(2), 251-268.
- Atiku, S. O, Genty, K. I., & Akinlabi, B. H. (2011). Effect of electronic banking on employees' job security in Nigeria. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 69- 84.
- Bakırtaş, T., & Ustaömer, K. (2019). Türkiye'nin bankacılık sektöründe dijitalleşme olgusu. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Emur, A. P. (2020). Digitalization banking sector: The role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12), 1-12.
- Corrocher, N. (2002). Does internet banking substitute traditional banking? Empirical Evidence From Italy Working Paper, (ESPR), No.134 November 2002.
- Demirel, S. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin dijital bankacılık işlemleri üzerinde etkisi. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 5(11), 49-64.
- Demirhan, M. (2021). Sektörel bakış: Türk bankacılık sektöründe dijitalleşmenin şube dağıtım kanalına etkileri. *Erciyes Akademi*, 35(1), 10-19.

<https://www.bkm.com.tr>, Erişim Tarihi: 25.10.2021

<https://www.tkbb.org.tr>, Erişim Tarihi: 25.10.2021

<https://www.bddk.org.tr>, Erişim Tarihi: 25.10.2021

<https://www.tbb.org.tr/tr>, Erişim Tarihi: 25.10.2021

Kahveci, E., & Wolfs, B. (2018). Digital banking impact on turkish deposit banks performance. *Banks and Banks Systems*, 13(3), 48- 57.

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotu, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>

Koçak, O., & Erdoğan, Z. B. (2011). Bankacılık sektöründe yeni insan kaynakları yönetimi yaklaşımları hakkında bir uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60(1), 259-283.

Meena, M. R., & Parimalarini, G. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4912- 4916.

Putica, M. (2020). Influence of digital banking channels on the number of branches in European Union Countries and Serbia. *The Annals of the Faculty of Economics in Subotica*, 56(43), 67-84. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub2001067P>

Sümer, G. (2016). Türk bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi ve AB bankacılık sektörü ile karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 485-508.

Ulusoy, A., & Demirel, S. (2021). Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün isihdam üzerine etkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 256-267. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.925143>

Valsamidis, S., & Tsourgiannis, L., Pappas, D., & Eirini, M. (2020). Digital banking in the new era: Exploring customers' attitudes. *Business Performance and Financial Institutions in Europe*, 91-104.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The remarkable changes in technology, communication, social relations and the effectiveness of innovative activities in recent years have affected the banking sector as well as all sectors. It is important for the banking sector to keep pace with these changes, to renew and modernize itself, to increase the speed of service and to develop new products and present them to its customers. The formation of many advantages in terms of cost accelerates this process. Together with this rapid change experienced in every area, in order to meet the expectations of the customers, whose educational levels and awareness, it is necessary for banking sector to also increase its competitive ability. For increasing competitive ability of the sector, that employees keep in step with technological order, utilize new educational system will enable banks to increase their complete abilities and customer satisfaction. The aim of the study is to highlight the advantages of digital banking and to determine how digitalization in banking affects the number of transactions, the number of employees and the number of branches.

Materials and methods

In the study, scrutinizing the subject of digital banking, the advantages of digital banking were discussed. Also reporting the importance of the numbers of transaction, the necessity of the numbers of employees, and effectiveness of the numbers of branch in digitalization, the relevant literature review was included in the study. A review has been made on the subject in line with the information obtained from the official websites of The Banks Association of Türkiye, The Interbank Card Center, The Participation Banks Association of Türkiye, The Banking Regulation and Supervision Agency.

Findings

By years 2016-2020, unlike the state-owned deposit banks, it is seen that there has been a noticeable decrease in the number of employees in other types of banks, especially since 2019, when the pandemic began. While the number of active individual customers using internet banking has decreased in the last 5 years; the number of active corporate customers remained unchanged. It is possible to say that the decrease of approximately 42% in the number of active individual customers using internet banking in the last 5 years is due to the fact that customers prefer mobile banking. It is possible to interpret this increase in number and volume in financial and investment transactions made from both mobile banking and internet banking in the last five years as the reflections of digitalization. The number of branches of development and investment banks, which was 41 in 2016, increased to 64 in 2020. As a result of this situation, it is possible to say that the need for classical banking has started to decrease and that both the number of branches and the number of employees may decrease gradually in the transition to digital banking.

Discussion

Digitalization is forcing different companies to reconsider their current business models and operating processes or focus on finding potential market opportunities. Digitalization policies are causing changes in normal working patterns and procedures. The implementation of digitalization also has the potential to cause indirect cost issues for the company to undertake, as well as internal resistances that raise concerns about negative effects. However, positive feelings towards the implementation of digitalization can also reduce resistance to change as it makes employees willing to try something new. As in other sectors, profit rates, financial structures and sectoral reliability have an important place in the performance evaluation in the banking sector. The customer, who is more conscious and aware day by day, looks not only at the products of the bank, but also at the service quality and reliability in the presentation of the products. Therefore, human resource management is not only related to the employee, but also closely related to technology and job design. Good technology and properly designed transactions have an important place in meeting customer demands of bank employees.

The increase in automation and digital technologies in the banking sector can lead to a large unemployment trend for the bank employees as they can do the work without being dependent on the branch employee and perform the work at a cheaper cost. The fact that the employee thinks that technological progress has taken place leads to a decrease in the demand for human resources in the banking sector. This

situation does not cause the human resources to become obsolete after a while, on the contrary, as a result of employees working together with digitalization to reach a common goal efficiently and effectively, it leads to an increase in profitability and at the same time a decrease in cost and manual errors. In addition, the banking industry has an incredible employment opportunity to advance digital transformation. The employer should empower all its employees to play their part in developing and implementing new working methods. Therefore, they need to make sure they are equipping their employees with the right skills and investing them in the right talent. Due to digital transformation, the banking industry will provide great opportunity for technology-related jobs such as cyber security specialist, credit analyst, robot programmer, blockchain architect and process modeler specialist. Furthermore, employers need to upgrade the skills of their employees in each banking function. Banks will need to employ qualified employees to meet the day-to-day requirements of the banking industry.

As a result, banks must adapt their business models to keep up with digitalization to change the way they interact with customers, manage middle and back office operations, be competitive and be ready for the future.