



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL İŞBİRLİĞİ
İLİŞKİLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÇEVİKLİK
PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜMRAN GÜLER

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ RUKİYE SÖNMEZ

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİNİN
ÖZELLİKLERİ VE ÇEVİKLİK PERFORMANSINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜMRAN GÜLER

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ RUKİYE SÖNMEZ

ÇANAKKALE- 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Ümran GÜLER tarafından Dr. Öğr. Üyesi Rukiye SÖNMEZ yönetiminde hazırlanan ve **22/08/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Tezin Adı**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr.Öğr. Üyesi Rukiye SÖNMEZ
(Danışman)

.....

Dr.Öğr. Üyesi Umut EROĞLU

.....

Dr.Öğr. Üyesi Ayşegül DÜZGÜN

.....

Tez No : 10490368

Tez Savunma Tarihi : 22/08/2022

.....

İSİM SOYİSMİ

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Ümran GÜLER

22/08/2022

TEŞEKKÜR

Danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Rukiye Sönmez'e, sabrından ve desteğinden dolayı eşim Mustafa Güler'e bu zorlu süreçte bana eşlik eden çocuklarım Mahmut Efe ve Sare'ye teşekkür ederim. Ayrıca anket çalışmasına katılım gösteren tüm bankacılık sektörü çalışanlarına ve araştırmamda emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Ümran GÜLER

Çanakkale, Ağustos 2022

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE ÇEVİKLİK PERFORMANSINA ETKİSİ

Ümran GÜLER

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi Danışman

Dr. Öğr Üyesi Rukiye SÖNMEZ

22/08/2022, 145

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı rekabet artışı nedeniyle bankacılık ve finans alanında birçok değişim ve dönüşüm zorunlu hale gelmiştir. Dünya genelinde güncel bir konu olan dijitalleşme, Türkiye’de de birçok sektörde etkisini gösterdiği gibi bankacılık sektörünü de etkisi altına almıştır. Dijital bankacılık işlemlerinin müşteriler açısından şubeye gitmeden hızlı, kolay, masrafsız veya masraflarının daha düşük olması, 7/24 hizmet alınması gibi avantajları bulunmaktadır. Bankalar açısından bakıldığında ise herhangi bir banka şubesine ihtiyaç olmadan işlem yapıldığı için şube sayılarında, personel sayılarında, enerji sarfiyatlarında, kâğıt sarfiyatlarında, mülk harcamalarında, belirli vergilerde, sarf malzemelerinde vb. ekonomik giderlerde düşüşe yol açarak tasarruf sağlamaktadır. Küreselleşmeyle beraber bankalarda rekabetin engellenmesi veya rekabete karşı koruma, belirsizlikleri önleme, risklerin paylaşımı, yeni süreç, teknoloji ve bilgilerin paylaşımı gibi durumlardan dolayı işbirliği kurma yoluna gitmektedirler.

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründeki dijital işbirliklerinin özellikleri hakkında bilgi vermek ve bu bilgiler ışığında çeviklik performansına etkisini çeşitli ölçekler kullanarak araştırmak olarak açıklayabiliriz. Bu tezin sorunsal hızlı bir dijital dönüşüme maruz kalan bankaların işbirlikleri yoluyla gerçekleştirdiği dijitalleşme

faaliyetleri ile sektörde meydana gelen ani değişime nasıl tepki verdiklerini görebilmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle oluşturulan dijital işbirliği özelliklerden olan bağlılık, koordinasyon, güven ve karşılıklı bağımlılığın bankaların çeviklik performansına etkisi sorgulanmıştır. Yüksek büyüme fırsatlarını en üst düzeye çıkarmak için çeviklik performansı ve işbirliği ilişkisi kritik unsurlardır. Çalışmada dijital işbirliği ve çeviklik performansı detaylı bir şekilde incelenerek daha önceden ele alınmış olan çeviklik, işbirliklerinde güven, stratejik işbirlikleri konularına ek olarak katkı sağlayacağı yönüyle önem arz etmektedir. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini Türkiye'deki 57 banka oluşturmaktadır. Analiz düzeyi sektör ve dijital işbirliği ilişkileri, analiz birimi ise sektördeki üst ve orta kademe yöneticileri ve işbirliği operasyonlarında faaliyet gösteren banka çalışanlarını kapsamaktadır. Dijitalleşmenin çeviklik performansını (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) pozitif yönde etkilediği, dijitalleşmenin çevresel belirsizlik üzerinden çevikliği (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, işbirliği özelliklerinden bağlılık, koordinasyon, güven ve karşılıklı bağımlılığın çevikliğe etkisinin pozitif yönde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, İşbirliği, Dijital İşbirliği, Çeviklik Performansı

ABSTRACT

CHARACTERISTICS OF DIGITAL COOPERATION RELATIONS IN THE BANKING SECTOR AND ITS EFFECT ON AGILITY PERFORMANCE

Due to the increase in competition due to the technological developments experienced today, many changes and transformations in the field of banking and finance have become mandatory. Digitalization, which is a current issue around the world, has affected the banking sector as well as in many sectors in Turkey. Digital banking transactions have advantages such as fast, easy, inexpensive or lower costs, 24/7 service for customers without going to the branch. From the point of view of banks, since the transaction is carried out without the need for any bank branch, the number of branches, the number of personnel, energy consumption, paper consumption, property expenditures, certain taxes, consumables, etc. It provides savings by reducing economic costs. Along with globalization, banks prefer to cooperate due to situations such as prevention of competition or protection against competition, prevention of uncertainties, sharing of risks, sharing of new processes, technology and information.

The purpose of this study is to provide information about the characteristics of digital collaborations in the banking sector and to investigate the effect on agility performance in the light of this information by using various scales. The problem of this thesis is to see how banks, which are exposed to a rapid digital transformation, react to the sudden change in the sector with their digitalization activities through cooperation. For this reason, the effect of digital cooperation features such as commitment, coordination, trust and interdependence on the agility performance of banks was questioned. Agility performance and a collaborative relationship are critical elements to maximize high growth opportunities. In the study, digital cooperation and agility performance are examined in detail and it is important that it will contribute to the issues of agility, trust in cooperation, and strategic cooperation, which have been discussed before. Questionnaire was used as data collection method. The sample of this research consists of 57 banks in Turkey. The analysis level covers the sector and digital cooperation relations, while the analysis unit covers the senior and middle level managers in the sector and bank employees operating in

cooperation operations. Digitization positively affects agility performance (competence, flexibility, responsiveness, speed), digitalization positively affects agility (competence, flexibility, responsiveness, speed) through environmental uncertainty, and that the effect of cooperation features commitment, coordination, trust and interdependence on agility. positive results were obtained.

Keywords: Digitalization, Collaboration, Digital Alliances, Agility Performance



İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|-------------------------------|--------------|
| JÜRİ ONAY SAYFASI..... | i |
| ETİK BEYAN..... | ii |
| TEŞEKKÜR..... | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT..... | vi |
| SİMGELER VE KISALTMALAR | xii |
| TABLolar DİZİNİ | xiv |
| ŞEKİLLER DİZİNİ..... | xvi |

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

| | |
|--|----|
| 1.1. Dijitalleşme | 3 |
| 1.2. Bankacılıkta Dijitalleşme | 4 |
| 1.3. Dijital Bankacılık Gelişim Süreçleri | 6 |
| 1.4. Dijital Bankacılık Hizmet Kanalları ve Uygulamaları | 9 |
| 1.5. Türk Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme | 10 |
| 1.5.1. İş Bankası İşCep Uygulaması..... | 10 |
| 1.5.2. QNB Finansbank Enpara Uygulaması..... | 11 |
| 1.5.3. Garanti BBVA Mobil Uygulaması | 12 |
| 1.5.4. Yapı Kredi Nuvo Uygulaması | 13 |
| 1.5.5. Denizbank Mobildeniz Uygulaması | 14 |
| 1.5.6. Türkiye Ekonomi Bankası CEPTETEB Uygulaması..... | 15 |
| 1.5.7. Kuveyt Türk Senin Bankan Mobil Şube Uygulaması | 16 |

| | |
|---|----|
| 1.5.8. Alternatif Bank Dijital Uygulaması..... | 17 |
| 1.5.9. Akbank Mobil ve İnternet ile Akbank İşim Uygulaması..... | 17 |
| 1.6. Dünyadaki Neo Bankalar ve Dijital Bankalar | 18 |
| Qonto/ Fransa..... | 19 |
| Revolut/İngiltere | 19 |
| N26/Almanya..... | 19 |
| Tinkoff / Rusya | 19 |
| 1.7. Dijital Bankacılığın Avantaj ve Dezavantajları..... | 20 |
| 1.7.1. Dijital Bankacılığın Avantajları..... | 20 |
| 1.7.2. Dijital Bankacılığın Dezavantajları | 21 |
| 1.8. Dijitalleşmenin Banka Müşterilerine Etkileri..... | 23 |
| 1.9. Dijital Bankacılığın Mevcut Durum Analizi | 25 |
| 1.10. Teknoloji ve İstihdam..... | 27 |
| 1.11. Dijital Bankaları Güvenli Hale Getirmek..... | 29 |
| 1.12. Türkiye’de Covid-19 Salgının Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımına Etkisi..... | 31 |

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE ÇEVİKLİK

| | |
|--|----|
| 2.1. Stratejik İşbirlikleri | 35 |
| 2.2. Stratejik işbirliği türleri | 36 |
| 2.3. Stratejik İşbirliklerinin Oluşma Nedenleri | 44 |
| 2.4. Stratejik İşbirliklerinde Güven İlişkisi | 46 |
| 2.5. İşbirliklerinde Güven Geliştirmenin Yolları | 48 |
| 2.6. Stratejik İşbirliklerinde Risk | 49 |
| 2.7. Stratejik İşbirliklerinde Başarı ve Başarısızlık Faktörleri | 49 |

| | |
|--|----|
| 2.7.1. Stratejik işbirliklerinde işletmelerin göz önünde bulundurmaları gereken kritik başarı faktörleri;..... | 50 |
| 2.7.2. Stratejik işbirliklerinde başarısızlık faktörleri;..... | 51 |
| 2.8. Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler | 51 |
| 2.9. Stratejik İşbirliklerinde Küreselleşmenin Etkisi | 52 |
| 2.10. Türk Bankacılık Sisteminde Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları..... | 54 |
| 2.11. Bankacılık ve Finans Sektöründe Kullanılan Teknolojiler ve Uygulamalar | 55 |
| 2.12. Türkiye'deki fintech şirketleri genel görüntüsü..... | 61 |
| 2.13. Bankaların Finansal Teknoloji Şirketleriyle Yaptıkları İşbirlikleri | 64 |
| 2.14. Çeviklik..... | 65 |
| 2.14.1. Çeviklik Tanımı ve Kapsamı | 66 |
| 2.14.2. Çevik Organizasyonlar | 67 |
| 2.14.3. Çeviklik Boyutları | 71 |
| 2.14.4. Çeviklik ve Esneklik..... | 73 |
| 2.14.5. Çevikliği Etkileyen Unsurlar | 75 |
| 2.14.6. İnsan Kaynaklarında Çevik Oluşumlar..... | 78 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

| | |
|--|-----|
| 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sorunsalı | 80 |
| 3.2. Araştırmanın Örnekleme, Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler. | 81 |
| 3.3. Araştırmanın Kısıtları..... | 83 |
| 3.4. Araştırmanın Demografik Özellikleri | 83 |
| 3.5. Analizler ve Bulgular | 85 |
| 3.6. Farklılık Testleri..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| 3.6.1. Normallik Testi | 113 |
| 3.6.2. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Testi | 114 |
| 3.6.3. Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Kurumlara Göre Farklılık Testi .. | 116 |
| 3.6.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi | 118 |
| 3.6.5. Dijital İşbirliği Süresine Göre Farklılık Testi | 120 |
| 3.6.6. Banka Çalışanların Çalışma yılına göre Farklılık Testi | 123 |
| 3.6.7. Banka Çalışanların Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi | 125 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

| | |
|----------------|---|
| KAYNAKÇA..... | 130 |
| ÖZGEÇMİŞ | HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ. |

SİMGELER VE KISALTMALAR

| | |
|---------|---|
| AR-GE | Araştırma ve Geliştirme |
| ATM | Automatic Teller Machine (Otomatik Vezne Makinesi). |
| AVE | Birleşme Geçerliliği Değeri |
| BDDK | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| BKM | Bankalararası Kart Merkezi |
| DASK | Doğal Afet Sigortaları Kurumu |
| EFT | Elektronik Fon Transfer Sistemi |
| FAST | Fonların Anlık ve Sürekli Transferi |
| FİNTECH | Finansal Teknoloji |
| FİNTEK | Finansal Teknoloji |
| IBAN | Uluslararası Banka Hesap Numarası |
| IOT | Nesnelerin İnterneti |
| KASKO | Kara Taşıtları Sigortası |
| KGF | Kredi Garanti Fonu |
| KOBİ | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| KOLAS | Kolay Adresleme Sistemi |
| MDB | Müşterinin Durumunu Bilme |
| MT | Müşteriyi Tanıma |
| MTV | Motorlu Taşıtlar Vergisi |
| N26 | Online Banka |
| NFI | Normlaştırılmış Uyum İndeksi |
| ÖSYM | Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi |

| | |
|-------|-------------------------------------|
| P2P | Peer-To-Peer |
| PIN | Güvenlik Parolası |
| POS | Ödeme Noktası |
| PSD2 | Payment Service Directive, |
| QR | Quick Response (Karekod) |
| SGK | Sosyal Güvenlik Kurumu |
| SSL | Güvenli Giriş Katmanı |
| SWIFT | Dünyanın Ana Uluslararası Ödeme Ağı |
| TKBB | Türkiye Katılım Bankaları Birliği |
| TLS | Taşıma Katmanı Güvenliği |
| TMSF | Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu |
| TVF | Türkiye Varlık Fonu |

TABLULAR DİZİNİ

| Tablo No | Tablo Adı | Sayfa |
|-----------------|--|--------------|
| Tablo 1 | Yıllara göre Türkiye'deki internet kullanımı | 6 |
| Tablo 2 | Dijital Bankacılık Gelişim Süreçleri | 8 |
| Tablo 3 | 2017-2021 Yılları Arası Banka Şube ve Çalışan Sayıları | 26 |
| Tablo 5 | Geleneksel ve Çevik yönetim farklılıkları | 70 |
| Tablo 6 | Esnek ve Çevik İşletmelerin Farklılıkları | 74 |
| Tablo 7 | Banka Çalışanlarının Özellikleri ve Dağılımları | 84 |
| Tablo 8 | Çeviklik Değişkenin Açıklandığı Model İçin Kritik Değerler | 87 |
| Tablo 9 | Dijitalleşme ve Çevresel Belirsizliğin Çeviklik Değişkenine Etkisi | 89 |
| Tablo 10 | Dijitalleşme Çevresel Belirsizlik Üzerinden Dolaylı Etkileri | 90 |
| Tablo 11 | Dijitalleşme ve Çevresel Belirsizliğin Güç ve Uyum İstatistikleri | 91 |
| Tablo 12 | Bağlılığın Dışsal Değişken Olduğu Model İçin Kritik Değerler | 94 |
| Tablo 13 | Bağlılığın Çeviklik Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları | 96 |
| Tablo 14 | Bağlılık Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Güç ve Uyum İstatistikleri | 97 |
| Tablo 15 | Koordinasyonun Dışsal Değişken Olduğu Model İçin Kritik Değerler | 99 |
| Tablo 16 | Koordinasyonun Çevikliğe Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları | 101 |
| Tablo 17 | Koordinasyon Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Güç ve Uyum İstatistikleri | 102 |
| Tablo 18 | Güven Değişkenin Dışsal Değişken Olduğu Model İçin Kritik Değerler | 104 |
| Tablo 19 | Güvenin Çeviklik Değişkenine Etkisine Yönelik Hipotezler ve Sonuçları | 106 |
| Tablo 20 | Güvenin Çeviklik Değişkenine Etkisine Yönelik Güç ve Uyum Değerleri | 107 |
| Tablo 21 | Karşılıklı Bağlılığın Dışsal Değişken Olduğu Modelde Kritik Değerler | 109 |
| Tablo 22 | Karşılıklı Bağlılığın Çeviklik Boyutlarına Etkisi | 111 |
| Tablo 23 | Karşılıklı Bağlılığın Çeviklik Boyutlarına Etkisi | 112 |
| Tablo 24 | Normallik Testi Sonuçları | 113 |

| | |
|---|-----|
| Tablo 25 Cinsiyete Göre Farklılık Testi | 115 |
| Tablo 26 alışılan Kurumlara Göre Farklılık Testi | 117 |
| Tablo 27 Banka alışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi | 119 |
| Tablo 28 Dijital İşbirliği Süresine Göre Farklılık Testi | 121 |
| Tablo 29 Banka alışanların çalışma yılına göre Farklılık Testi | 123 |
| Tablo 30 Banka alışanların Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi | 125 |



ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil No | Şekil Adı | Sayfa |
|----------|--|-------|
| Şekil 1 | TBB, 2021 yılı aralık ayı istatistik raporu | 27 |
| Şekil 2 | Stratejik işbirlikleri türleri | 36 |
| Şekil 3 | Kitlesel fonlama süreci | 60 |
| Şekil 4 | Türkiye fintek ekosistemi durum raporu, 2021 | 63 |
| Şekil 5 | Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çeviklik değişkenine etkisi | 88 |
| Şekil 6 | Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çevikliğe etkisi | 92 |
| Şekil 7 | Bağılılık değişkenin dışsal değişken olduğu model için yol grafiği | 95 |
| Şekil 8 | Koordinasyon değişkenin dışsal değişken olduğu modelde yol grafiği | 100 |
| Şekil 9 | Güven değişkenin dışsal değişken olduğu modele yönelik yol grafiği | 105 |
| Şekil 10 | Güvenin dışsal değişken olduğu modele yönelik t verileri | 107 |
| Şekil 11 | Karşılıklı bağımlılığın dışsal değişken olduğu modelde yol grafiği | 110 |
| Şekil 12 | Karşılıklı bağımlılığın dışsal değişken olduğu model için t verileri | 112 |

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve küreselleşmeyle birlikte bankacılık ve finans alanında da teknolojik yatırımların yapılması durumu kaçınılmaz bir hal almaktadır. Teknolojiyi yoğun kullanan sektörler açısından bakıldığında bankacılık sektörü ilk sıralarda yer almaktadır. Bankacılık sektöründeki dijitalleşme ile birlikte hızla değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarından dolayı bankalar ürün portföylerini ve dağıtım kanallarını dijital bir hale getirmektedirler. Bu bağlamda belli bir amacı tek başına gerçekleştiremeyen bankalar, mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, daha iyi ürün ve hizmetler sunmak ve müşteri bağlılığını arttırmak amacıyla işbirliği yapmaktadırlar. Ayrıca teknolojik gelişmeler rekabeti artırmakla birlikte yenilikçi iş fikirlerinin ortaya çıkmasına imkân sağlamaktadır. Bu yenilikçi iş fikirlerinin oluşabilmesi için gerek sektör içinden gerekse sektörler arası işbirliği zorunlu hale gelmektedir. Bankalar müşterilerine en yeni teknolojik ürün ve hizmetleri sunma konusunda ve büyüme fırsatlarını en üst düzeye çıkarmaya yönelik işbirliği kurmaktadırlar. Sürdürülebilir büyümenin sağlanmasında çeviklik anahtar rolündedir. Bu bağlamda çalışmamız bankaların gerçekleştirmiş olduğu dijital işbirliklerini ve bu dijital işbirliklerinin özelliklerinin çeviklik performansına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bankacılık sektöründe dijital işbirliği ilişkilerinin özellikleri ve çeviklik performansına etkisi konulu bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde İlk olarak dijitalleşme tanım olarak açıklanmış olup, bankacılık sektöründe dijitalleşme ile birlikte dijital bankacılık istatistikleri, gelişim süreçleri, hizmet kanalları ve uygulamaları açıklanmıştır. Daha sonra Türkiye'deki ve Dünya'daki dijital bankacılık uygulamaları ile dijitalleşmenin faydaları, sakıncaları, banka müşterilerine etkileri ve dijital bankaların nasıl güvenli olacağı konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise stratejik işbirlikleri ve çeviklik kavramına yer verilmiştir. İlk olarak stratejik işbirlikleri kavramsal olarak açıklanmış daha sonra ise stratejik işbirliği türleri, hisse temelli ittifaklar ve hisse temelli olmayan ittifaklar olarak ayırım yapılmış ve

alt türlerine de değinilmiştir. İşbirliklerinde iki taraf açısından da karşılıklı güven ilişkisi önemli olduğu için çalışmamızda stratejik işbirliklerinde güven ilişkisi ve güven geliştirmenin yolları ele alınmıştır. Ayrıca stratejik işbirliklerinde iki etki, iki farklı risk ögesi olan performans riski ve ilişki riski işletmelerin ortak amaç gerçekleştirmede karşılaştıkları risk olarak tanımlanmıştır. İşbirliklerinde başarı ve başarısızlık faktörleri, oluşan işbirliklerinde yaşanan problemler ele alınmıştır. Bankacılık ve finans sektöründe kullanılan teknolojilerin başında gelen yapay zekâ teknolojisi, akıllı nesnelerin kullanımını ifade eden nesnelerin interneti teknolojisi, işlemler anlık gerçekleştirilebilmesine olanak sağlayan blok zinciri ve sanal para olarak tanımlanan kripto para teknolojisi, gelecek süreçte uygulanacağı düşünülen ve bu yönde çalışmalar yapılan açık bankacılık hizmeti, herhangi bir aracı olmadan para, gayrimenkul veya alım satımı gerçekleştiren bilgisayar protokolü olarak tanımlanan akıllı sözleşmeler, finansal hizmet alımına hızlı ve sürekli erişim sağlayan mobil ve dijital ödeme hizmetleri, taraflar arası borç verme piyasası Peer-to-Peer borçlanma platformları, projelerine fon arayan girişimciler, bunları fonlayan bireyler ve bu fonlama işlemlerine aracılık sağlayan platformlar olarak tanımlanan kitlesel fonlama platformları, son olarak robotik danışmanlık sistemi olarak tanımlanan insan müdahalesinden ve duygularından kaynaklanan hata riskini en aza indirgeyen, geniş bir kullanıcı kitlesine yönelik hizmet veren, maliyeti düşük bir yazılım uygulaması ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, sorunsalı, kısıtları, araştırmaya ait demografik bilgiler, yapılan analizler ve bulgular, normallik testi analizleri ve farklılık testleri yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise analizlerden ve bulgulardan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek bu değerlendirmeler çerçevesinde önerilere yer verilmiştir.

1.1. Dijitalleşme

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları son yıllarda birçok alanda karşımıza sürekli çıkmaktadır. Latince de “digitus” olarak geçen ve parmak anlamına gelen “dijital” kavramı, enformasyon sistemlerinin temelinde yer alan sayısallaştırmayı tanımlayan bir ifadedir (Klein, 2020: 998). Genellikle sayısal ya da sayısallaştırma anlamında kullanılan “dijital” kelimesinin, Türkçe karşılığına bakacak olursak bilgi akışının oluşturulmasını sağlayan sayısal verilerin elektronik olarak ekran üzerine yansımalarıdır. Dijitalleşme ise analog verilerin sayısallaştırılmasıyla (digitization) verilerin bilgisayar tarafından işlenebilir olduğu, verilerin saklanabildiği ve yönetilebildiği bir duruma geldiği söylenebilir. Dijitalleştirme ise, bilgi kaynaklarının korunması, nesnelerin korunması ve erişilebilirliğin artırılması amacıyla gelişen ve değişen bilgi ve iletişim teknolojileriyle bütünleşmiş bir yapı üzerinde temsil edilebilirliğin sağlanması amacıyla yönelik belirli bir planla, ilke ve politika merkezinde gerçekleşen işlemler bütünü olarak ifade edilebilir (Öğütçü, 2019: 10).

Gelişen teknolojiyle beraber analog sistemin yerini sayısal sistemler almıştır. Sayısal sistemler ve süreçler zamanla dijital ortama aktarılmıştır (e-hizmet). Dijital denildiğinde ikili bir işlem kümesi akla gelmektedir. Ayrıca sayısal değerler, 1 ve 0 arasındaki sayı toplulukları bu kapsamdadır. Günlük yaşamda kullandığımız telefon, tablet, bilgisayar gibi dijital cihazların ana yapısını oluşturan teknolojik sistem sadece ikili bir sayı topluluğudur. Dijital olarak çalışan bu teknolojik sistemlerin içerisinde sadece sayılar vardır ve bu sayılar dijital ürünlerin çalışma prensibini sağlamaktadır (Öğütçü, 2019: 10).

Gartner’ e göre dijitalleşme; yeni gelir ve değerler üretmek, iş fırsatları elde etmek veya yeni bir iş modeli oluşturmak için dijital teknolojiden faydalanılmasıdır. Bir işin dijitalleşebilmesi için bu süreci, dijital teknolojilerin ve iş operasyonlarının dijital dönüşümünü sağlamak için bilgilerin kullanılma süreci olarak ifade edilmektedir. Böylelikle dijitalleşmenin, süreçteki verimliliği artırarak verilerin şeffaf olmasına katkı sağladığını ve şirket çizgisini daha yukarı taşıma konusunda fayda sağlamaktadır (“Gartner IT Glossary”, 2022).

Dijitalleşme, kaynakların dijitalleşmesi bütünleşmiş bir bilgi teknolojisi altyapısı ile gelir kaynaklarındaki yenilik, büyüme ve şirket değerinin artırılması için uygulamalarla yenilikçi sonuçlar geliştirme süreci olarak ifade edilebilir. Farklı bir tanımlama yaparsak dijitalleşme, yeni ürünler ve hizmetler oluşturmak, eskiye göre daha farklı daha teknolojik iş modelleri geliştirmek, benzersiz müşteri deneyimi için bilginin, dijital teknolojinin ve şirket kaynaklarının yeni kombinasyonlar yapılarak bütünleşmesi ve kaynakları aktif olarak kullanmak için teknolojiden faydalanmak şeklinde tanımlanabilir (Özçelik ve Akçay, 2019: 151).

Dijitalleşme; fiziksel çabanın minimum düzeyde olduğu, verimliliğin maksimum olması için, kaynaklardaki değişimle oluşan yeniliklerdir. Eski teknoloji ve kavramlar yerine yeni teknoloji ve kavramların, yeni süreçlerin ortaya çıktığı süreçtir. Ayrıca bilgiye ulaşmanın kolay ve hızlı olduğu, kaynakların değişerek yeni kaynakların olduğu bir süreci de ifade eder. Dijitalleşme birçok alanda yenilik sağlamaktadır. Bunlar; teknolojik olarak, insanların yaşamlarında, firmaların iş süreçlerinde, firmaların ürün ve hizmetlerinde, bir dönüşüm yaratarak yenilikler getirmektir (Öğütçü, 2019: 10).

1.2. Bankacılıkta Dijitalleşme

İlk olarak 2011 yılında ‘Hannover Fuarı’ ile bahsi geçen daha sonrasında ise Almanya Hükümeti’nin duyurduğu Endüstri 4.0 bütün sektörleri derinden etkileyen ve işgücü piyasasında birçok değişikliklere neden olan bir sanayi devrimidir (Çakır, 2018: 98). Sadece makinelerin insan gücüne gerek duymadan işlevlerini yerine getirmesi değildir. Aynı zamanda bilgisayarların, üretim süreçlerinin, makinelerin, internet teknolojilerinin ve iletişimin harmanlanmasıyla oluşan yapay zekâ teknolojisine kadar ilerleme gösteren büyük bir sanayi devrimidir (Güler, 2019: 176).

Endüstri 4.0 küreselleşme ile birlikte günümüzün en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Bireyler, firmalar ve ülkeler bu dönüşümün yol açtığı rekabet durumuna

uyum sağlamaya çaba göstermektedir. Bu rekabetle birlikte sektör bazında ve istihdam alanında bazı değişikliklerin yaşanmasıyla birlikte yeni istihdam alanlarının ortaya çıkması beklenmektedir. Yaşanan değişiklikler bankaların iş süreçlerini ve hizmet faaliyetlerini etkilemektedir. Bu bağlamda bilgisayar yazılımlarının, yapay zekânın, veri madenciliğinin, nesnelerin internetinin, dijital teknolojilerin, robotik kodların ve blockchain gibi zincir yapıya sahip olan dijitalleşme öğeleri bankalar için önemlidir (Çelik ve Mangır, 2020: 262-263).

Bankacılık ve finans alanında yaşanan değişim ve dönüşüm hem birey olarak hem de toplum olarak hızla dijitalleşmeye geçmeye öncülük etmektedir. Bankacılık işlemlerinin kısa zamanda dijital kanallar kullanılarak yapılan işlemlerin, bankalardan yapılan işlemlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Maliyet açısından bakıldığı zaman dijital bankacılıkta müşteriden alınan masrafın, işlem ücretinin, komisyonun, faizin vb. alınmadığı veya daha düşük ücretlerle yapıldığından dolayı maliyet ve fiyat özelliğinin az olması ile öne çıkmaktadır. Dijital bankacılığın müşteri memnuniyetini arttırmasına ve bankaların yatırımlarındaki maliyetleri düşürmesine etkisi olduğu için dijitalleşme, yaygın olarak kullanılan ve kullanımı gün geçtikçe artan bir hizmet modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Fichman vd., 2014: 329-353).

Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte dünya piyasaları, özellikle bankacılık sistemindeki teknoloji yatırımlarını kaçınılması mümkün olmayan bir duruma getirmektedir. Teknolojinin sektörler açısından kullanımına bakıldığı zaman, bankacılık sektörünün teknolojiyi yoğun olarak kullanan sektörlerin başında yer aldığı görülmektedir.

Dijitalleşmenin başlamasıyla birlikte bankacılık sektörü, bilgisayar yazılım ve elektronik donanım gibi özelliklerden yararlanmaya başlamıştır. Dijital kullanım sistemlerine bakıldığında ilk kullanıcıları arasında bankalar yer almaktadır (Demirel, 2017: 4). Dijital bankacılık, bankaların bilgilerinin ve sundukları hizmetlerin herhangi bir zaman ve mekân sınırı olmadan bir web sayfası aracılığıyla müşterilerin hizmetlerine sunulması durumudur. Müşteriler web sayfasını kullanarak bankadaki hesap bilgilerini inceleme, geleneksel bankacılık işlemlerini bankaya ait web sitesinden veya mobil uygulamasından yararlanarak yapabilmektedirler (Demirel, 2017: 27).

Tablo 1

Yıllara göre Türkiye'deki internet kullanımı

Kaynak: We are social, 2020

| Yıllar | Nüfus | Aktif İnternet Kullanıcı Sayısı | Aktif Sosyal Medya Kullanıcı Sayısı | Mobil Kullanıcı Sayısı |
|-----------|----------------------------|--|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 2019 yılı | 83 milyon 154 bin 997 kişi | 59,36 milyon (yaklaşık nüfusun %72 si) | 52 milyon (yaklaşık nüfusun %63 ü) | 76,34 milyon (yaklaşık nüfusun %93 ü) |
| 2020 yılı | 83 milyon 614 bin 362 kişi | 62 milyon (yaklaşık nüfusun %74 ü) | 54 milyon (yaklaşık nüfusun %64 ü) | 77 milyon (yaklaşık nüfusun %92 si) |
| 2021 yılı | 84 milyon 680 bin 273 kişi | 65.80milyon (yaklaşık %77 si) | 60 milyon (yaklaşık nüfusun %70 i) | 76.89 milyon (yaklaşık nüfusun %90 ı) |

Bu sonuçlara göre, Türkiye'deki insanların internet kullanımının her geçen yıl arttığı görülmektedir. sektörel olarak ele aldığımızda bankacılık, şubesiz bankacılık işlemleri, alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla müşterinin ayağına hizmet götürülebilmesi, bankacılık hizmetlerinin zaman ve mekân sorunu olmadan alınabilmesinin sağlanması, internet kullanılan her yerden ulaşıla bilindir olmasından dolayı bankacılık sektörü en ön sırada yer almaktadır (Demirel, 2017: 29).

1.3. Dijital Bankacılık Gelişim Süreçleri

Bankacılıkta dijitalleşme dört evre de ele alınabilir. Dijital bankacılıkta 1.0 evresi; online olarak işlemlerin yapıldığı, kullanıcıların ödemelerini internet bankacılığı üzerinden yapabildikleri ve geleneksel bankacılığa kıyasla müşterilerin daha fazla hizmet aldığı bir dönemdir. Dijital Bankacılıkta 2.0 evresi; müşterilerin bankacılık işlemlerini mobil uygulamaları kullanarak ulaşıma başladıkları süreçtir. Bu evrede çok kanallı strateji

yöntem olarak kullanılmış ve bankacılık işlemlerindeki maliyetler azalmıştır (Çelik ve Mangır, 2020: 267).

Dijital bankacılıkta 3.0 evresi ise nesnelerin interneti kullanılarak online hizmetlerdeki imkanlar daha fazla olmuştur. Yeni bir devrim olarak nesnelerin interneti, nesnenin kendisi hakkındaki bilgileri iletmesi nedeniyle kendisini tanınabilir kılar (Demirtaş ve Metin, 2015: 67). İnternet aracılığıyla birçok nesnenin başka nesnelere etkileşim halinde olması durumudur. Böylelikle toplanan veriler analiz edilerek anlamlı bir duruma getirilip büyük veriye (big data) katkıda bulunur (Lee ve Crespi, 2010: 404-407). Bu dönemin yenilikleri arasında cep telefonları, bulut teknoloji ve büyük veri hizmetlerini sayabiliriz (Çelik ve Mangır, 2020: 268). Nesnelerin interneti ile insan faktörünün yer aldığı hataların azaltılması, kalite olarak denetimin artırılması, zaman faktörünün daha verimli kullanılması ve maliyetlerden tasarruf elde edilerek rekabet üstünlüğü kazanılması söz konusudur. İnternetin nesnelere iletişime geçmesiyle insan faktörüne dair hatalar azalacağı için bilgi kirliliği ortadan kalkacaktır (Kaplan, 2018: 1561-1563).

Dijital bankacılık 4.0 evresinde; nesnelerin interneti döneminden sonra her şeyin interneti dönemi başlamıştır. Bu evrede ürün ve hizmetlerde, bankaların müşterilerle ilişkilerinde ve bankacılığa dair yasal zeminde bile değişim gerçekleşmektedir. Her şeyin interneti ile birlikte dijital bankacılıkta asıl hedeflenen bütün öğeleri bir araya getirip bütüncül bir yaklaşım sağlanmaya çalışılmaktadır. Yüksek teknolojik ürünlerin entegre edileceği geleceğin bankacılığında, bluetooth teknolojisinin kullanılması nesnelerin interneti sürecini müşterilere hizmet olarak sunmaktadır. Bankacılıkta en son ürünlerden birisi ise bluetooth teknolojisinin sensör olarak tasarlanması ile oluşan “Beacon”lardır. “Beacon”lar müşterilerin mobil cihazlarıyla iletişim kurarak hizmet vermeyi amaçlayan donanım sensörüdür. Bu sensörlü ürünlerle bankalar hizmetlerini şubeden veya uygulamadan değil bu nesnelere aracılığıyla saylayacaklardır. Mobilden sıra alma, lokasyon bazlı ATM bulma ve kişiye özel kredi ve kampanyalarda teklifler sunma bu tip uygulamaların sağlayacağı hizmetlerdir (Çelik ve Mangır, 2020: 268). Dünya genelinde bu teknolojinin kullanımına baktığımızda, Citibank ATM kabinlerinde müşteriler kartsız olarak akıllı cihazlarıyla kabine giriş yapabilirler. BarclaysBank şubelerine engeli olan

müşteriler geldiği zaman bu teknoloji aracılığıyla şube personellerine bilgi gitmekte ve özel olarak karşılanma imkânı sağlanmaktadır. Diğer bir örnek ise Sydney'deki George Bank, şubelerinde yer alan Beacon cihazlarıyla şubedeki müşterilere özel kampanyalar önermesidir (Candemir, 2020: 39).

Tablo 2

Dijital bankacılık gelişim süreçleri

| Dijital bankacılık 1.0 Evresi (1998-2002) | Dijital bankacılık 2.0 Evresi (2003-2008) | Dijital bankacılık 3.0 Evresi (2009-2014) | Dijital bankacılık 4.0 Evresi (2015 ve sonrası) |
|---|---|---|--|
| E-Bankacılık | Çok kanallı entegrasyon | Bütüncül kanal (omnichannel) | Her şeyin interneti |
| Çevirmeli bağlantı deneyimleri | Web tabanlı hesap orjinasyonu | Seamless (pürüzsüz) deneyim | Dijital bankacılık ve dijital şubeler |
| E-posta iletişim merkezi | Online hesaplar ve ödemeler | Tam işlevli akıllı telefon uygulamaları | Zengin kanallar arasında işbirliği ve tavsiyeler |
| Online broşürler | Konuşmalarda ve aramalarda yapay zekâ | Dâhili hibrit bulut | Bütüncül kanal analizi (omnichannel) |
| Veri tabanları | Veri deposu | Video kullanımı | Tek müşteri odaklı pazar |
| Müşteri ilişkileri yönetimi | Online müşteri edinme | Büyük veri analizi | Bulut depolama |
| | | 360 derece müşteri görünümü | |

Kaynak: *finews*, 2019

1.4. Dijital Bankacılık Hizmet Kanalları ve Uygulamaları

Günümüzde gerçekleşen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki devrim, sosyal ve ekonomik alanlarda birçok değişimlere ve yenilikçi eğilimlere yol açtığı görülmektedir. Teknoloji yeniliklerinden en fazla yarar sağlayan iş alanlarının başında yer alan bankacılık sektörü, bilgi ve iletişim sistemlerini kendi altyapılarında uygulayarak dinamik, rekabetçi, dolgunlaşan ve sürdürülebilir işletme stratejilerini üreten bir sektör haline dönüşmektedir. Özellikle, banka dışı aktörlerin sektöre dâhil edilmesi ve müşterilerin tercihlerinde oluşan ani değişimler sonucunda ortaya çıkan rekabet ortamında, bankalar bilgi ve iletişim teknolojilerine olan yatırımlarını arttırmaktadırlar Geleneksel bankacılık yani şube merkezli operasyon hizmetleri yerine, alternatif hizmet dağıtım kanallarına yönelirler. Bu nedenle teknolojide yaşanan gelişmelerle bankaların şube bankacılığından farklı olarak, mobil bankacılık, ATM, internet, sosyal ağ, kredi kartı gibi birçok alternatif hizmet dağıtım kanalları aracılığıyla yer ve zaman bağıntısının olmadığı müşteri hizmet odaklı kesintisiz olarak ürünlerin ve hizmetlerin sunulma imkânı sağlamaktadır (Kaymak, 2019: 18).

Bankaların alternatif hizmet kanalları aracılığıyla hizmet sağlaması sayesinde şube bankacılığının ulaşamadığı yerlerde finansal hizmet sağlanmaktadır. Böylelikle üstün müşteri deneyimini sunarak var olan müşteri portföyünün genişlemesi sağlanmaktadır. Gerçek ve tüzel kişilerin, hesap kontrolleri, fatura ödemeleri, kredi tahsisleri, fon transferleri ve havale gibi temel finansal işlemlerini alternatif hizmet kanallarının kullanımını gerçekleştiren bankalar hem zaman açısından hem de maliyet gibi işletmelerin lehine olan faktörler açısından avantaj sağlamaktadırlar (Kaymak, 2019: 18). Yaşanan teknolojik gelişmeler, banka ve finansal kuruluşlarının, dijital bankacılık hizmetlerini daha fazla geliştirmelerini sağlamıştır. Banka müşterilerin dijitalleşme ile ilgili olumlu dönüş yapmaları, bankaları çeşitli yenilikler yapmaya yönlendirmiş olup iyi sonuçlar elde edilmiştir. Gerek müşteriler için gerekse bankalar açısından her iki taraf içinde olumlu bir gelişim sağlamıştır (Bayraklı, 2022: 98).

1.5. Türk Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme

Günümüzdeki bankaların, dijitalleşmeyle ortaya çıkan ve yeni bir dönemin başlangıcı olarak sayılan şubesiz bankacılık hizmetlerini uygulamada başarı sağlamışlardır. Dijital bankacılık işlemlerinin daha hızlı yapılması, daha kolay ulaşılması, masrafsız olması ya da masraflarının daha düşük olması gibi nedenlerden dolayı bu sistemin ülkemizde kullanımı arttırmış, hızla tercih edilmesi sağlanmıştır. Bankalar arasında rekabete yol açan şubesiz bankacılık sisteminin bankaların birçok dijital ürün ve hizmetleri devreye almalarına ve tüketicilerine tanıtmalarına neden olduğu görülmektedir (Öğütçü, 2019: 32).

Türkiye’de ilk ve en kapsamlı uygulama, İş Bankasının 2007’den günümüze müşterilere hizmet veren mobil bankacılık uygulaması İşCep, ardından Finansbank’ın kurmuş olduğu enpara.com, Garanti Bankasının BBVA mobil, Yapı Kredi Bankasının Nuvo uygulaması, Denizbank’ın Mobil Deniz, Türkiye Ekonomi Bankasının CepteTeb uygulaması, Kuveyt Türk Katılım Bankasının Senin Bankan uygulaması, Alternatif Bankın Alternatif Bank dijital uygulaması, Akbank mobil ve internet ile Akbank İşim takip etmiştir (Zengin, 2019: 101).

1.5.1. İş Bankası İşCep Uygulaması

2018 yılında kullanılmaya başlanan kişisel asistan Maxi ve Robot Pepper İş Bankasının son dönemde dijital bankacılık uygulamalarında kullandığı iki önemli yeniliktir (Demirel ve Eris, 2019:226). Diğer bir uygulaması olan İşCep’in işlem çeşitliliği artırılarak şubede veya Çağrı Merkezi’nde alınan hizmetlerin neredeyse tamamını kapsayacak hale getirilmiştir. İşCep Türkiye'nin en çok işlem çeşitliliğine sahip bankacılık uygulamalarındadır (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2021: 39).

İşCep uygulaması ile;

- Yapay zekâsı, doğal dil işleme teknolojisi, gün geçtikçe yeni şeyler öğrenen ve bu konudaki yeteneğini devamlı geliştirmeye çalışan kişisel asistan maxi'ye istediğiniz zaman kolayca ulaşabilme,

- Banka müşterisi olmak için şubeye gitmeye gerek kalmadan, görüntülü görüşme yaparak hesap açabilme,

- Herhangi bir zaman ve mekân sınırı olmadan; para çekme-yatırma, havale, EFT gibi birçok bankacılık işlemi yapabilme,

- Müşteri temsilcisi ile yazışarak hizmet alabilme,

- İşCep kullanarak şifre girmeden sıra numarası alma ve en yakın iş bankası şubelerini görebilme,

- IBAN yerine kare kod kullanarak havale yapabilme,

- Yurt Dışı Piyasalarında yirmi altı borsada Hisse Senedi ve Futures işlemleri yapabilme,

- İşCep'e giriş yaparak E-Devlet'e şifre almadan giriş yapabilme,

- Siri ile İşCep'ten daha önce tanımlanmış hesaplara havale gibi birçok işlem yapılabilir (İş Bankası Faaliyet Raporu, 2022).

- RobotPepper ile şubeye gelen müşterilere mobil uygulamalar başta olmak üzere dijital kanalları tanıtmaya, sıra numarası verme, müşterilerle sohbet etme ve müşterilerin, Pepper'ın tableti üzerinden memnuniyet anketi doldurmaları gibi konularda hizmet sunulmuştur.

1.5.2. QNB Finansbank Enpara Uygulaması

Ekim 2012 yılında QNB Finansbank tarafından kurulmuş olan, bütün bankacılık hizmetlerini dijital kanallar aracılığıyla sunan ve dijital kanallar yoluyla müşterilerinin bütün ihtiyaçlarını karşılayan Türkiye'deki ilk şubesiz dijital bankadır. Cep şube, internet şubesi, ATM ve çözüm merkezi gibi hizmet kanalları aracılığıyla müşterilerine bankacılık işlemlerini yapmakta fırsat sunan Enpara, hangi işlem olursa olsun müşterilerini fiziki banka QNB Finansbank'a yönlendirmeyerek işlemlerin dijital bankacılık uygulamaları ile yapılmasını sağlamaktadır.

Enpara uygulaması ile;

- Hesap hareketleri, hesap bilgileri, yeni hesap açma, vadesiz TL hesabı dışındaki bütün hesapları kapatabilme,
- Banka kart bilgilerinizi gözlemlene ve sanal kart oluşturarak limit yönetebilme,
- Kredi kartı işlemlerinizi yapma dışında daha önce tek çekim yaptığınız harcamayı sonradan taksitlendirebilme,
- İhtiyaç kredisi kullanma, kredi ödemelerini yapma ve kredi kapatabilme,
- Hesaplar arasında para transferi, kolay adrese transfer (KOLAS), EFT, FAST, havale işlemleri yapabilme,
- Cep telefonu numarasına para transfer edebilme,
- Yabancı para transferi (SWIFT) yapabilme,
- Başka banka kredi kartı borcu ödeme ve şans oyunları ödeyebilme,
- Cep telefonuna TL yükleme, fatura ödeme ve Enpara kredi kartı, vergi ve SGK ve İstanbul kart ödemeleri için düzenli olarak ya da bir defalık talimat oluşturabilme,
- 7/24 USD, EUR ve Altın al-sat işlemleri yapabilme,
- Kartınız olmadığı durumlarda kare kod ile işlem yapabilme,
- E-Devlet'e giriş yapabilme,
- En yakın QNB Finansbank ATM'sinin nerede olduğunu öğrenebilme gibi hizmetler sunulmaktadır (Qnbfinansbank, 2022).

1.5.3. Garanti BBVA Mobil Uygulaması

Garanti BBVA Türkiye'deki özel bankalar arasında en büyük ikinci banka olarak faaliyet göstermektedir. Şubeye gerek kalmadan kolay ve güvenilir bir şekilde 7/24 her yerden işlem yapabilmektedir. Garanti BBVA Mobil, müşterilerin finansallarının farkında olup, bütçelerini daha kolay yönetebilecekleri özellikler sunmaktadır.

- Garanti BBVA mobil uygulaması ile;
- Garanti BBVA Mobil giriş sayfasında yer alan ATM'den Para Çek/Yatır adımı ile Garanti BBVA ATM'lerinden karta ihtiyaç duymadan para çekme ve yatırma işlemlerinizi QR kodla yapabileceğiniz ve ortak QR sayesinde diğer banka ATM'lerinden QR ile para çekebilirsiniz,
 - Para transferleri IBAN girmeden QR kodla kolayca yapılabilir. Garanti BBVA Mobil giriş sayfasından hesaba ait QR kodu görüntüleyerek, para göndereceğiniz kişilerle paylaşabilirsiniz,
 - QR kod sayesinde ödeme yaparken kart olmaksızın Garanti BBVA Mobil'den, ortak QR üretebilen tüm banka POS'larında yer alan QR kodu okutarak hesap ve kartlarından kolayca ödeme yapabilirsiniz,
 - FAST ile 7/24 para transferi yapabilirsiniz,
 - Kolay adres tanımı için cep telefonu, E-posta, kimlik, vergi ve pasaport numarası bilgilerinizle IBAN eşleştirebilirsiniz, para göndereceğinizle tanımlanan kolay adres paylaşabilirsiniz,
 - Yapay zekâlı mobil asistan Ugi ile konuşarak veya yazılı olarak bankacılık işlemleri yapabilirsiniz,
 - Gelir ve giderleri kategori bazlı izleyebilirsiniz,
 - Şubeye gitmeden kredi işlemlerinizi başlatabilir, süreci takip edebilirsiniz ve sözleşmeyi Garanti BBVA Mobil üzerinden onaylayabilirsiniz,
 - İstanbulkart yükleme yapabilirsiniz, temassız okuyucu (NFC) özelliği ile İstanbulkartı telefonun arkasına okutarak para yükleme gibi birçok işlem yapılabilir (Garantibbva, 2022).

1.5.4. Yapı Kredi Nuvo Uygulaması

Temel bankacılık ürün ve hizmetlerinin sunulduğu, hızlı ve kolay hizmet verildiği, özellikle genç çalışanlara, üniversite öğrencilerine ve teknolojik uygulamaların kullanımını yaşamın her alanında tercih edenlere yönelik tasarlanan bir uygulamadır. Müşteriye hizmet odaklı, basit kullanılabilen ve kullanıcı dostu ara yüz ile desteklenen Nuvo kullanan müşterilerin sayısı 2015 yılı itibarıyla % 127 artmıştır. Alternatif dağıtım kanalları

uygulamalarını tek çatı altında toplamayı amaçlayan banka, Nuvo uygulamasını yapı kredi Mobil'e entegre etmiş ve Nuvo uygulamasını kapatmıştır (Zengin, 2019: 105).

Yapı Kredi mobil uygulaması ile;

- Bireysel ve Kurumsal Uygulamalar arasında uygulamadan çıkmadan geçiş yapılabilme,
- Kredi ve kredi kartı başvurusu yapabilme ve takip edebilme,
- 300'e yakın fatura için ödeme yapabilme,
- QR Kod ile hesaptan ya da kredi kartından ATM'ye dokunmadan kartsız kolay ve hızlı para çekebilme,
- Piyasaları takip etme, Hisse Senedi alıp-satma gibi birden çok yatırım işlemi gerçekleştirebilme,
- Kasko ve DASK gibi sigorta ürünlerine başvurabilme,
- Cüzdan veya kartınız yanınızda değilse World Pay ile ödemelerini tamamlayabilme gibi birçok işlem yapılabilir (Yapikredi, 2022).

1.5.5. Denizbank Mobildeniz Uygulaması

Pandemi döneminin etkisiyle birlikte ağırlıklı olarak şube dışı kanallar kullanılmıştır. Bu bağlamda KOBİ'deniz, Mobil Deniz, İnternet Şube ve İletişim Merkezi gibi şube dışı kanallardan hizmet verilmektedir. Mobil Deniz Posum Cep'te uygulamasının entegrasyonu ile uygulama, ödeme alma aracı haline gelmiştir. Temel bankacılık ürün ve hizmetlerinin sunulması dışında, Mobildeniz uygulaması ile;

- Denizbank müşterisi olmayanların giriş yapmadan iletişim merkezini arayarak, piyasaları takip etme, hisse senedi fiyatlarına ulaşma ve güncel döviz kurlarını izleme gibi işlemlerden faydalanabilme,
- Denizbank ürün ve hizmetlerinin fiyat ve oranlarını görebilme, kredi ve mevduat hesaplaması yapabilme, en yakın Denizbank ATM ve şubelerini listelerek yol tarifi alabilme,

- Mobil Deniz, tercihe göre menü sıralama, değiştirme ya da d¼zeltme yapabilme,
- G¼ncel kampanyalar ve ¼zel avantajlar takip etmenin yanı sıra değişik finansal ihtiyaçlara y¼nelik hizmete sunulan Deniz Bank'a ait diğer mobil uygulamaları kullanma ve diğer birçok işlem için Mobil Deniz üzerinden kolaylıkla erişebilme imkânı sağlamaktadır (www.denizbank.com.Erişim Tarihi: 27.06.2022).

1.5.6. Türkiye Ekonomi Bankası CEPTETEB Uygulaması

COVID-19 salgını etkisiyle birlikte TEB' nin önceliği müşterilere sunduğu ürün ve hizmetlerin dijitalleşmesidir. Hızla değişen teknolojiyle birlikte şubelerde süreçler dijitalleştirilerek hem belge sayısında hem de zamandan tasarruf sağlanmaktadır.

CEPTETEB uygulaması ile;

- Hesaptan yapılan EFT, FAST ve havale işlemlerinin ücretsiz yapabilme,
- Mobil Onay uygulamasıyla ¼zel Bankacılık müşterileri işlem talimatlarını ıslak imzaya gerek kalmadan CEPTETEB üzerinden onaylayabilme,
- QNB Finansbank ve Denizbank ile yapılan işbirliği sayesinde 3 banka tek ATM özelliğiyle, aylık 3 işlem olmak üzere kredi kartı borcu ödeme, para çekme-yatırma işlemlerini ücretsiz yapabilme,
- Türkiye'deki en çok kullanıma sahip havalimanlarında sıra beklemeden, hızlı geçiş kapılarını ücretsiz kullanabilme,
- Online dizi, müzik ve oyun platformları kullanımına %50 Bonus kazanabilme,
- C¼zdanda birçok kart taşımaya gerek kalmadan, avantajları CEPTETEB Dijital Kart'ında toplayabilme,
- G¼ncel bonus kampanya fırsatlarına katılarak, yılda 4500 TL'ye varan bonus kazanabilme,
- Otomatik cevaplar yerine müşteriyi dinleyen ve anlayan müşteri danışmanları ile Canlı görüşme yaparak 7/24 destek merkezine bağlanabilme,

- Cep telefonu ile temassız ödeme yapabilme, QR Kodla para çekebilme, cep telefonunu cüzdan gibi kullanabilme imkânı sağlanarak, dijital bankacılığın kolaylığı her adımda hissedilir (Cepteteb, 2022).

1.5.7. Kuveyt Türk Senin Bankan Mobil Şube Uygulaması

Kuveyt Türk, müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını dijital kanallar üzerinden hızlı ve güvenilir bir şekilde teknolojik altyapısı sayesinde çözüme kavuşturmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda şubesiz ve masrafsız dijital bankacılık platformu “Senin Bankan” uygulamasını faaliyete geçirmiştir. Senin Bankan uygulaması, katılım bankacılığı anlayışını internet yenilikleri ve olanaklarıyla bir araya getiren yeni nesil bir bankacılık uygulamasıdır.

Senin Bankan uygulaması ile;

- Hesap işletim ücretinin alınmadığı için istediğiniz para biriminde hesap açabilme,
- Turkuaz Katılma Hesabı ile Türk Lirası birikiminde yüksek kâr payı kazanabilme,
- Havale / EFT işlemlerini ücretsiz yapabilme,
- 7/24 avantajlı kurlar ile döviz alım-satımı yaparak, fiyat avantajlarından yararlanabilme,
- Türkiye’deki bütün banka ATM’lerinden ücret ödmeden, ayda 3 defa para çekme- yatırma işlemini yapabilme,
- MTV, Doğalgaz, Su, Trafik Cezası, Elektrik, Telefon Faturaları, Vergi Ödemeleri, Tapu Harcı, ÖSYM gibi ödemeleri ücretsiz yapabilme,
- Hesabı olmayan kişilere 7/24 masrafsız nakit gönderebilme,
- Senin Bankan Kart’ı olmadan Kuveyt Türk ATM’lerinden ücretsiz para çekebilme, para yatırabilme,
- Tüm finansal varlıkları tek bir ekranda görebilme ve bütçe yönetebilme işlemleri yapılabilir (Seninbankan uygulaması, 2018).

1.5.8. Alternatif Bank Dijital Uygulaması

ABank olarak bilinen daha sonra 2017 yılında Alternatif Bank olarak faaliyetlerine devam eden banka 2018 yılında alternatif bank dijital uygulamasıyla bankanın kendi müşterisi olmayan kişilere de önemli ürünlerinden birisi olan VOV hesabını edinme imkânı sağlayarak müşteri sürecini yeniden yapılandırmıştır. VOV hesabı, günlük vadeli mevduat özelliklerine sahip bir tasarruf hesabıdır.

VOV hesap ile,

- Vade sonunu beklemeden para yatırma ve vadeyi bozmadan para çekebilme,
- Fonların anlık ve sürekli transferi (FAST) ile 7/24 para transferi gerçekleştirilebilme,
- Günlük bankacılık işlemlerinizi tek hesaptan yürütebilme gibi işlemler yapılabilir (Alternatifbank. 2022).

1.5.9. Akbank Mobil ve İnternet ile Akbank İşim Uygulaması

Akbank'ın "Akbank Mobil ve İnternet" ve Akbank İşim olmak üzere iki dijital uygulaması mevcuttur. Akbank Mobil ve İnternet,yeni bir tasarım ve deneyim prensibine sahiptir.200'e yakın işleme ulaşabilme imkânı sağlamakta olan uygulama müşterilerin bankacılık ihtiyaçlarına bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde en iyi çözümü sunmaya çalışmaktadır. Mobil ile bitir uygulaması ile 2021 yılında yaklaşık olarak 125 ürün için satış ve işlem yapma hizmeti ile şube ve uzaktan hizmet sayesinde 86 milyon adet kâğıt tasarrufu sağlanmıştır.

Bu uygulama ile;

- Mobil kullanıcıların bankayla paylaştıkları veri ve akıllı ipuçları temel alınarak, yapay zekâ tabanlı olan bu uygulama ile kişiye özel kampanyalar düzenleme ve müşterilerin finansal yaşamlarını kolaylaştırma,
- 2021 yılının başlarında kullanıma sunulan “kart dondurma” özelliği sayesinde müşterinin fiziksel olarak kartını bulamadığı zaman mobil üzerinden kullanıma kapatma ve buldukları zamanda açma,
- Müşteri iletişim merkezleri ve mobil aracılığıyla çok kısa sürede müşteri ihtiyaç kredisi taleplerine yanıt verme gibi işlemler yapılabilir (Akbank entegre faaliyet raporu, 2021).

Akbank İşim ise, kendi işini yöneten tüm serbest meslek sahipleri ve iş yerinde kişisel POS cihazı kullanan tüm meslek gruplarının kolaylıkla hesaplarına ulaşmasını sağlayan bir uygulamadır.

Bu uygulama ile;

- Tek hesap özelliği ile hem bireysel bankacılık hem de şirket işlerini Akbank mobil ya da internet üzerinden gerçekleştirebilme,
- Nakit akışlarını grafiklerle inceleme ve geleceğe yönelik tahminleri görebilme,
- Akıllı ajanda özelliği ile bankacılık işlemleri ve ödemeleri kolay bir şekilde takip edebilme,
- Aylık gelir ve giderlerle ilgili kişiselleştirmeler ya da düzenlemeler yapabilme, kategori bazında listeleyebilme,
- Gelecek süreçteki işlemleri görme, işlem onayı verebilme ve yeni işlem ekleyebilme gibi fırsatları bulunmaktadır (Akbank, 2022).

1.6. Dünyadaki Neo Bankalar ve Dijital Bankalar

Neo-banka tamamen dijital ortamlar aracılığıyla faaliyet gösteren özellikle genç nesil'e ve KOBİ'lere odaklanan ve fiziksel şubesi olmayan yeni nesil bankalardır. Özellikle belli ürünlere yönelik uzmanlaşan Neo-bankalar pazardaki rekabet güçlerini

arttırmaktadırlar. KOBİ'lere sundukları ürün ve hizmet yelpazesi çok geniştir. Son dönemlerde neo – bankalarda bankacılık dışı hizmetlerin değer önerilerinde önemli bir yer edindiği için muhasebe gibi ek hizmetler kobilere sağlanan hizmetler olarak sıklıkça rastlanmaktadır. Dünya genelinde neo- banka örnekleri şunlardır:

Qonto/ Fransa: Kobilere yönelik Fransa'da kurulan, tamamen dijital ortamda faaliyette bulunan, firmaların günlük işlemlerini kolaylaştırmaya yönelik hizmetler sunan ve ek olarak muhasebe hizmetleri ile ekip giderlerinin yönetimi gibi kolaylıklar sağlayan neo-bankadır (TKBB,2021: 53).

Revolut/İngiltere: Uluslararası uygulama ağına sahip olan Revolut, 35 ülkede faaliyette bulunan, 15 milyondan fazla müşteri sayısına sahip olan bir neo-bankadır. Avrupa'nın en büyük dijital bankalarından biri olan Revolut, dünya çapında kullanılabilen kartlara ve çoklu para birimi hesabına sahiptir. Uygulama olarak kripto para işlemleri, para transferi, hisse senedi ticareti ve dijital bankacılık hizmetleri sunan revolut, 30 ülkenin para birimiyle işlem yapabilme özelliğine sahiptir (Bayraklı, 2022: 58-59).

N26/Almanya: Almanya'nın Berlin şehrinde kurulmuş,25 ülkede 7 milyon kullanıcıya sahip olan banka, en güncel teknolojileri kullanarak herkes için kolay ve şeffaf olunmasına yönelik ürün ve hizmetler sunmaktadır. IDnow işbirliğiyle müşteri tanıma çözümü sağlayıcısı sayesinde hesap açma işlemleri 10 dakikadan daha az sürede gerçekleşmektedir. Şubeden hizmet vermeyen, online olarak hizmet eden Avrupa'nın önde gelen dijital bankacılık uygulamasıdır (TKBB, 2021: 55).

Tinkoff / Rusya: Merkezi Rusya'da olan, müşterilerin yaşam tarzlarına yönelik bankacılık işlemlerine odaklanan banka yaklaşık 9 milyon müşteriye sahiptir. Müşterilerin kişisel harcamalarını değerlendirmelerine, birikimlerini yatırıma dönüştürmelerine ayrıca otel rezervasyonu yapmalarına ve sinema bileti almalarına yardımcı olmaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi bankalardan biridir (TKBB, 2021: 82).

1.7. Dijital Bankacılığın Avantaj ve Dezavantajları

Ying-yang felsefesinde iyi olan her şeyin içinde bir kötünün olduğu kötü olan her şeyin içerisinde ise bir iyinin olduğu düşünülmektedir. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere her şeyin zıddıyla var olduğu söylenebilir. Bu nedenle bankacılık sektörüne farklı bir bakış açısı kazandıran dijitalleşmenin hem faydalarının olduğu hem de sakıncalarının olduğu bir durum söz konusudur (Tekin, 2019: 34).

Müşteriyle birebir temasın sağlanmamasından dolayı arada güven oluşumunu engelleyerek dezavantaj oluşturmaktadır. Dijital bankacılık işlemlerinin doğru bir şekilde uygulanması durumunda, müşterilerin memnuniyet derecesinin arttığını, müşterilerin elde tutulması durumunun fazlaştığını ve kârlılıkta da bir artış gerçekleşmesi ise avantaj yaratmaktadır (Centeno, 2004: 298). Ayrıca bankacılıkta dijitalleşme, yenilikçi uygulamaları da tetikleyici konumundadır. Kişisel bilgilerin paylaşılması, güvenlik zafiyetine ve müşteri hareketlerinin kontrol edilmesi gibi sakıncalı durumlara yol açmaktadır (Demirel, 2017: 81-82).

1.7.1. Dijital Bankacılığın Avantajları

- Dijital bankacılıkta banka şubesine ihtiyaç duymadan işlemler yapılmaktadır. Böylelikle şubelerde kullanılan elektronik cihazların enerji sarfiyatlarında düşüş gerçekleşmektedir. Müşterilerin işlem yapması esnasında ve işlem sonunda belge vermede kullanılan kâğıtların sarfiyatı elektronik belgelerin kullanılmasıyla birlikte ortadan kalkmaktadır. Çalıştırılan personel sayısında düşüş olacağından çalışan için ödediği giderlerde azalma olacaktır. Dijital bankacılıkla birlikte şube sayılarındaki azalma mülk harcamaları, belirli vergiler, sarf malzemeleri vb. giderlerden kurtularak tasarruf sağlamaktadır. Kişiye özel sunulan kampanyalar, taksitler, indirimler ile müşterilerine cazip teklifler sunarak bankalarının tercih edilmesini sağlayıp, kârlılık düzeylerini arttırdıkları görülmektedir (Polanyi, 2000: 192).

- Dijital bankacılık, şube bankacılığının aksine 7/24 müşterilerine alternatif hizmet dağıtım kanalları aracılığıyla (internet bankacılığı, mobil bankacılık, telefon bankacılığı vb.) hizmet vererek işlem yapmalarını sağlamaktadır. Böylelikle müşteriler istedikleri zaman, hangi konumda olursa olsun ulaşabilir, hızlı ve kolay bir şekilde hizmet alabilir ve zamandan tasarruf sağlayarak bankacılık işlemleri dışında yer alan işleri için kolaylık sağlayabilirler (Polanyi, 2000: 192).

- Bankalar, müşterileri için daha kolay bir şekilde yeni ürünleri veya hizmetleri sunmaktadır (Daniel, 1997: 73). Bankacılık dışı finansal olan veya finansal olmayan hizmetler sunulması açısından da kolaylaşmaktadır (Centeno, 2004: 295). Dijital bankacılığın konvansiyonel bankacılığa oranla daha işlevsel bir hale geldiği düşünülebilir (Johnson, 1995). Bu durumla beraber bankaların müşteriye ait bilgileri toplaması, işlemesi ve raporlaması kolaylaşmaktadır.

- Dijital bankacılıkla müşterilerin hesaplarına ait bilgiler hakkında daha çok kontrole sahip olma istekleri karşılanmaktadır (Daniel, 1997: 78).

1.7.2. Dijital Bankacılığın Dezavantajları

- Dijital bankacılığın dezavantajları arasında ilk sıralarda elektronik ortamlarda yaşanan güven problemleri gibi durumlar yer almaktadır. Özellikle işlem yapılırken güvenlik ihlalleri sonucunda hesap bilgilerinin çalınması, kişinin kimlik bilgilerinin paylaşılması ve yolsuzluk yapılması gibi muhtemel durumlar tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber müşterinin dikkatsiz davranması da güvenlik ihlali oluşması durumuna yol açabilir. Ayrıca banka personellerinin ihmalkâr davranması ya da kasıtlı tutumlarının sonucunda da güvenlik ihlali oluşabilir (Sevim ve Ömür, 2015: 4).

- Dijital bankacılıkta çalışanların yaptıkları işlerin teknolojik alt yapı ile yapılma durumundan dolayı, ayrıca dijital bankacılığın hem zaman açısından hem de ekonomik açıdan avantaj sağlamasından dolayı personel ihtiyacı bulunmamaktadır.

Bu yüzden banka personellerini işten çıkartılmaktadır. İşsiz kalan banka personelleri hem maddi olarak hem de psikolojik olarak sıkıntı yaşamaktadırlar. İş gücündeki düşüş ve işsizlik oranının artması ülke ekonomisini olumsuz olarak etkilemektedir (Uluğ, 1997: 2).

- Banka şube sayısının azalması veya şubelerin kapanması durumunda mülk sahiplerinin ve bankalar ile çalışan diğer sektörlerin mali olarak olumsuz etkilendiği söylenebilir. Örneğin mülk sahipleri kira getirisinden mahrum kalırken, kalem, kâğıt, toner ve diğer sarf malzemelerin satışını yapan tedarikçiler bu satış kanalını kapatmaya mecbur olacaklardır. Stopaj vergisi gibi devlete ödenen vergiler ödenmeyecektir. İnternet bağlantısının ve enerjinin olmadığı durumlarda, dijital bankacılık işlevsel olma özelliğini yitirir. Bankacılığın kullanımı açısından akıllı cihazların ve bilgisayarların işlem yapmasını imkânsız duruma getirir (Dura, 1991: 68).

- Bazı müşteriler banka şubelerini tercih etmektedir. Bunun nedenleri; belirli yaş ortalamasının üzerinde olmaları, yeni teknolojileri kullanamamaları, banka işlemlerini gerçekleştirememeleri gibi sebeplerden dolayı banka şubelerini tercih etmektedirler. Ayrıca kullanıcılar bilgisayar korsanları gibi tehlikelerden ötürü güven problemi yaşamaktadırlar. Bazı durumlarda ise dijital bankacılığın kullanılmadığı ya da tercih edilmediği görülmektedir. Bu durumlar şunlardır; müşterilerin yüklü miktarda para çekme ve yatırma işlemleri, döviz işlemleri ya da benzer işlemleri banka şubelerinde personelle yüz yüze görüşerek yapma isteklerinden dolayı dijital bankacılık kullanılmamaktadır (Chang, 2015: 678-690).

- Ölçek ekonomisinin uygulanmamasından dolayı dijital bankacılıkta kâr oranının düşük olması normal karşılanabilir (Arnaboldi ve Claeys, 2008). Dijital bankacılığın bir diğer dezavantajı ise İngiltere’de yapılmış bir araştırmanın sonucuna göre müşterilerin kendilerine değer verildiğinin gösterilmesi, ilgilenildiklerinin ve sunulan hizmetin kalitesi açısından ortaya çıkmıştır. Böyle bir durum dezavantaj olarak teşkil edilebilir (Sevim ve Ömür, 2015:4).

- Teknolojik değişimin çok hızlı olmasından dolayı tasarımların daha çabuk değişmesini gerekli kılmaktadır (Daniel, 1997: 77). Dijital bankacılığın yaygınlaşmasında ilk koşul bilgisayarların ev ve iş yerlerindeki kullanımının artırılarak, internet bağlantılarının sağlanmasıyla teknoloji alt yapısının yeterli duruma getirilmesidir. Uygulamaları kullanırken hız sorunu yaşanması ve bağlantının kopması durumları muhtemeldir (Daniel, 1997: 78).

1.8. Dijitalleşmenin Banka Müşterilerine Etkileri

Dijital dönüşüm her sektörde gerçekleşmektedir. Özellikle finans alanında müşteri deneyimi beklentilerini şekillendirmektedir. Hızla değişen müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda bankalar tespitler yaparak ürün portföylerini ve dağıtım kanallarını dijital bir hale getirmektedirler. Müşteri tercihlerinin ve davranışlarının doğru saptanması, müşteriye ait verilerin etkin kullanılması durumları talep açısından yüksek ürünlerin ya da hizmetlerin uygun kanallar seçilerek hedef kitleye ulaştırılmasını sağlar. Bankaların ürün odaklı yaklaşımından müşteri odaklı yaklaşıma geçişinde müşteri deneyiminin ön plana çıkarılması gerekmektedir. Bu durumla birlikte müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin bütüncül bir çerçevede karşılanması gerekmektedir. Müşterilerin günlük yaşantısında ihtiyaç duydukları ya da talep ettikleri ürünler ve hizmetlerin zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılabilir olması, ürün ve hizmet çeşitliliğinin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve müşteriyle banka sistemi arasındaki kurulan iletişimin kolaylığı, müşterilerin yaşam kalitesini yükselterek müşteri deneyimi kalitesini de arttırmaktadır. Müşterilerinin kesintisiz bir şekilde deneyim yaşamasını sağlayan ve müşteri memnuniyetini artıran bankalar, müşterilerinin günlük yaşamında vazgeçemeyecekleri bir banka konumuna gelebilirler. Müşterilerin beklentilerini yeniden şekillendiren dijital dönüşüm finansal sektöre alternatif ürünler, hizmetler ve kanallar sunarak yeni oyuncular kazandırmıştır (Oliver Wyman, BKM Kart merkezi: 3).

Dijital bankaların müşteri bağlılığını güçlendirmek için özellikle, uzaktan erişim kanalları aracılığıyla müşterilere finans konularıyla ilgili danışma hizmeti vermeleri gereklidir. Bu yüzden Müşteriyi Tanıma (MT) yerine “Müşterinin Durumunu Bilme”

(MDB) konusunda yoğunlaşmaları gereklidir. Bu durumu, müşterinin coğrafi konumuna göre müşteri gereksinimi, istekleri ve sorunlarına yönelik bilgilerin bir arada kullanılarak müşteriye hizmet sunulması şeklinde ifade edebiliriz (Skinner, 2015; 79-80).

Dijital bankaların en önemli noktalarından biri, bu bankaların insancıl banka olma mecburiyetidir. Dijital bankaların robotlaştığı ya da otomatikleştiği anlamları çıkmamalıdır. Normalde tam tersi bir anlam içerir. Çünkü teknolojiyi kullanarak müşterilerine daha sevgili ve içtenlikli bir banka olduğunu göstermesi gerekir. Bunu sağlamak için dijital bankaların, müşterilerinin teknoloji ile etkileşimi konusunu gerçekten anlaması gerekir. Teknolojinin uygulanmasında dijital bankalar, teknolojiyi yalnızca şubedeki operasyon işlemlerine yardımcı öge olarak kullanan bankalara oranla daha çok rekabette üstünlük sağlamaktadır. (Skinner, 2015: 79).

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de dijitalleşme faaliyeti teknolojik ilerlemelere paralel bir şekilde hızla gelişmektedir. Yakın gelecek için nesnelerin interneti (IoT) gibi kavramlar ile dijital cüzdan, giyilebilir teknolojiler, yapay zekâ ve sanal gerçeklik teknolojilerinin kullanılması ile bankacılığın sektör olarak çok daha fazla dijitalleşmesi beklenmektedir (Özcan vd., 2019: 595).

Bazı müşteriler dijital bankacılık yapısını yeterince benimsememekte bunun nedenlerini şöyle sıralayabiliriz; teknoloji hakkında yetersiz bilgi sahibi olma ya da teknolojiden hoşlanmama, güven eksiklikleri, güvenlik konusunda endişelenmeleri ve güvenmemeleri, sosyal etkiler, teknolojik cihazların kullanım zorluğu, mobil cihazların bilgisayarlara oranla ekranının daha küçük olması, internet bağlantı sorunları veya bağlantı hızının yavaş olması, hatalı işlem yapmaktan çekinme gibi nedenlerden dolayı dijital bankacılık yapısı benimsenmemektedir (Özcan vd., 2019: 580).

Bankalar, şubeler aracılığıyla hizmet vermek için belli bir yer temin eder ve bu hizmetin alımına ihtiyaç varsa şubeler fiziksel olarak bir etkileşim noktası olduğundan dolayı önemlidir. Çünkü müşteriler, gerektiği zaman gidecekleri bir yer, muhatap

olacakları bir kişi görmek ve paralarının bankada yer aldığından emin olacakları bir bankayla çalışmak isterler. Şubeler bu açıdan yani fiziksellikten dolayı müşterilere güven duygusu verir. Başka bir açıdan müşterilerin parayla ilgilenmesi zor ve korkutucu olduğundan dolayı müşteri şubeyi tercih etmektedir. Gerçekten paranın yönetimi, parayla ilgilenmek oldukça ürkütücü bir iştir. İnsanların paralarının yönetimiyle ilgili yardım almaları gerektiğini düşünürsek, bunun sağlanacağı yer de şubelerdir. Özellikle parayla ilgili olarak karar verme sürecinde yüz yüze görüşecek, fikir alacak birilerini arıyor ve şubelerde bu talebi karşılıyor (Skinner, 2014: 40-41).

1.9. Dijital Bankacılığın Mevcut Durum Analizi

Bankacılık sektöründe 57 banka faaliyet göstermektedir. Mevduat bankalarının sayısı 35, kalkınma ve yatırım bankalarının sayısı 16, katılım bankalarının 6'dır (TBB, 2022).

Banka sayısı, Banka Şube Sayıları ve Banka Çalışan Sayıları

Bankacılık işlemlerinin dijitalleşmesi, şube dışında kullanılan alternatif dağıtım kanalları hizmetlerinin gelişmesi, özellikle mobil bankacılık ve dijital bankacılığa olan talebin artması şube sayısını etkilemektedir. Ayrıca bazı hizmet gruplarının destek kuruluşlardan temin edilmesi de şube sayısını etkilemektedir (TBB,2021). Bankacılıkta dijitalleşme olgusuyla birlikte, sektörde teknolojinin kullanılmasındaki artış istihdam sağlamamakta olup, personel istihdamının sınırlı ve ihtiyaç olduğu kadar sağladığı görülmektedir. Bankacılıkta dijitalleşme, banka şube sayılarında ve çalışan sayılarında azalmaya neden olmaktadır. Rakamlara bakıldığı zaman her geçen yıl şube ve çalışan sayısının azalış eğilimi devam edeceğini söyleyebiliriz. Yakın gelecekteki yapay zekâ ve robotik teknolojilerinin ilerlemesi, dijital bankacılık uygulamaları ile desteklenen lobi (şube içi) ATM'lerin yaygınlaşması bankacılık sektörünü istihdam açısından farklı bir noktaya taşıyacağı öngörülebilir bir durumdur (Demirhan, 2021: 15-16).

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte yapay zekâ, robotlar, 3D yazılım ve birçok konu Endüstri 4.0 başlığı altında önem arz eden konulardandır (Özçelik, 2021: 1). Bu bağlamda önümüzdeki yıllarda dijital kaynakların, hayatın her alanında kullanımının artacağı düşünüldüğünde yeni işlerin ortaya çıkması beklenmektedir. Özellikle meslekler açısından alanının uzmanına ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir. Günün ve geleceğin öngörülen mesleklerine örnek verecek olursak; bilgi teknolojileri uzmanı, dijital satış ve pazarlama uzmanı, finansal teknoloji uzmanı, iş zekâsı danışmanı, web tasarımcı, mobil uygulama geliştirici, strateji ve iş geliştirme uzmanı, yeni medya uzmanı gibi mesleklerdir (Çetinkaya, 2020: 6-14).

Tablo 3

2017-2021 Yılları arası banka şube ve çalışan sayıları

| | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|------------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| | Şube say. | Çalışan say. | Şube say. | Çalışan say. | Şube say. | Çalışan say. | Şube say. | Çalışan say. | Şube say. | Çalışan say. |
| T.C Ziraat Bankası A.Ş. | 1781 | 24.554 | 1773 | 24.647 | 1758 | 24.563 | 1752 | 24.673 | 1752 | 24.607 |
| Türkiye İş Bankası A.Ş. | 1364 | 24.868 | 1355 | 24.570 | 1271 | 24.053 | 1227 | 23.518 | 1195 | 22.802 |
| Türkiye Garanti Bankası A.Ş. | 945 | 18.850 | 934 | 18.338 | 912 | 18.784 | 892 | 18.656 | 871 | 18.354 |
| Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. | 866 | 17.944 | 854 | 14.577 | 846 | 16.631 | 835 | 16.037 | 804 | 15.452 |
| Akbank T.A.Ş. | 801 | 13.884 | 781 | 13.367 | 771 | 12.750 | 716 | 12.459 | 711 | 12.184 |
| Denizbank A.Ş | 697 | 12.257 | 711 | 11.786 | 708 | 12.279 | 696 | 11.932 | 687 | 12.072 |
| QNB Finansbank A.Ş | 580 | 12.007 | 542 | 12.276 | 525 | 12.087 | 475 | 11.111 | 444 | 10.944 |

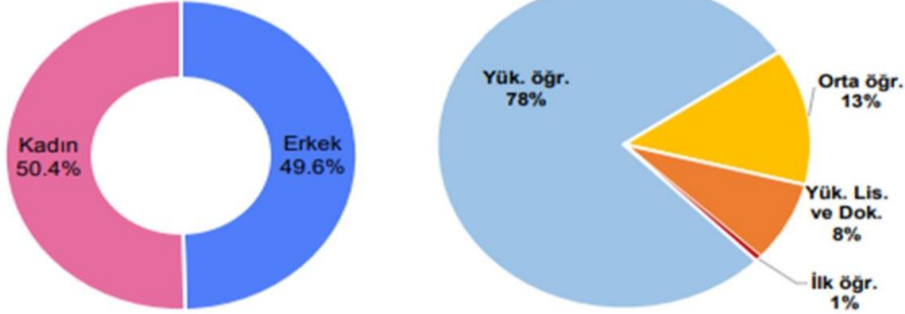
| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------|---------|------|---------|
| Türk Ekonomi Bankası A.Ş. | 504 | 9464 | 503 | 9487 | 471 | 8954 | 455 | 8850 | 455 | 8572 |
| Kuveyt Türk A.Ş. | 399 | 5749 | 415 | 5871 | 430 | 5955 | 442 | 6000 | 516 | 6133 |
| Alternatif bank A.Ş. | 53 | 947 | 49 | 949 | 48 | 886 | 44 | 859 | 41 | 885 |
| TOPLAM | 10.550 | 193.504 | 10.454 | 192.313 | 10.199 | 188.837 | 9939 | 186.612 | 9792 | 186.248 |

Kaynak: TBB, 2017-2021 Arası İstatistikî Raporları

Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Banka Çalışan Sayısı

Bankacılık sektöründeki çalışan personellerin cinsiyet ve eğitim durumları aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Çalışan Sayısı



Şekil 1. TBB, 2021 yılı aralık ayı istatistik raporu

1.10. Teknoloji ve İstihdam

Yeni ürünlerin ve hizmetlerin üretiminden dağıtımına birçok alanda teknolojik gelişmeler etkilidir. Teknoloji kullanımına bağlı olarak yeni iş imkânları meydana geldiği için istihdamı doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte istihdam kaymaları şeklinde dolaylı etkileşim söz konusudur. Ayrıca insanların tercihlerini, davranışlarını ve üretim

sürecindeki sermaye-emek kullanım oranlarını da etkilediği görülmektedir (Varıcı, 2019: 23).

Teknoloji imkân ve politikalarının geliştirilmesiyle işgücü ve üretkenliğin artmasına önemli derecede etkisi olmuştur. Teknolojik üretim ile dış ticaretteki rekabet gücünün, ihracatın ve ulusal servet birikiminin arasındaki ilişki oldukça önemlidir (İçli, 2001: 67). Teknolojik değişimin ve dönüşümün, iktisat literatüründeki önemli bir kısmının üretimdeki süreçleri etkilediği bir faktör olarak ele alınmasından dolayı istihdama etkisi genellikle verimlilik açısından ele alındığı için birçok ampirik çalışmada istihdamı azaltıcı yönde etkisinin olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Hâlbuki teknolojik değişimin insanların davranışlarını etkilediği, tercihlerini devamlı değiştirdiği bir süreç olmasından dolayı istihdam üzerindeki etkisi açısından bakıldığında da değişiklik göstermesi beklenir. Literatür incelendiğinde teknolojik değişim ve istihdam arasındaki ilişkinin ele alındığı birçok farklı düşüncenin yer aldığı ve bu düşüncelerin iyimser ve kötümser olarak iki yaklaşım altında toplandığını görmekteyiz (Varıcı, 2019: 23).

İyimser Yaklaşım

Teknolojik değişimin istihdam üzerinde yarattığı etkilere yönelik ileri sürülen yaklaşımdan birincisi iyimser yaklaşımdır. Bu yaklaşım teknolojik gelişmelerin sağladığı yeniliklerle üretim maliyetlerinin düşürüleceği, işletme kâr oranlarında artış görüleceği ve uluslararası rekabet gücünün de artış sağlayacağını ileri sürülmektedir. Kısa vadede baktığımız zaman verimliliğe bağlı olarak istihdam açısından geçici olarak bir düşüş yaşandığını söyleyebiliriz. Ancak işletmedeki rekabet gücünün artmasıyla beraber yatırımlarda artış olacağı için uzun vadede istihdamın artmasına zemin hazırlar. Üretimdeki artışın sağlanması için ya mevcut olan istihdamda artış sağlanması ya da eskiye oranla daha çok üretim teçhizatı kullanmak gerekir. Her iki açıdan da istihdamın artmasına katkı sağlayacaktır. Teçhizatın daha fazla üretilmesini sağlamak, yatırım malları sanayisinde istihdamın artması anlamına gelir. Ayrıca üretimdeki yeni ekipmanların ve oluşan yeni çıkan tüketim mallarının üretilmesi için yeni iş alanlarının açıldığını böylelikle istihdama fayda sağlandığını söyleyebiliriz. Diğer açıdan üretimdeki maliyet düşüşü

dolaylı olarak fiyatları da düşüreceği için gelirin ve toplam arzın artmasına katkı sağlayacaktır (Eker, 2011: 33-34).

Kötümser Yaklaşım

Kötümser yaklaşımda ise teknolojinin gelişmesi ile beraber insan gücü yerine makine kullanılacağı ve bu durumun istihdam açısından olumsuz etkilerinin olacağı düşüncesi savunulmaktadır. Özellikle az gelişmiş ülkelerin ekonomilerindeki değişkenlerde oluşan radikal değişimlerin ile teknoloji yatırımlarını olumsuz etkileyeceğini ileri sürülmektedir. Emek verilerek yapılan bir işin büyük oranının sermaye verilmesi ile yapılr duruma gelmesiyle çalışan sayısında azalma olması ya da hepsinin işten çıkarılması gibi sonuçları ortaya çıkabilir (Çetin, 2014: 53). Teknolojik gelişmeler vasıflı çalışanlar için yani bilim insanları, mühendisler, yöneticiler, teknik servis ve satış elemanları, bilişim uzmanları gibi personellere yönelik istihdam alanı sağlamaktadır. Vasıfsız işgücü için ise işlerini kaybetmelerine neden olmaktadır. Teknolojik yeniliklerin geleneksel sektörler açısından verimliliği arttırarak emeğin makineler ile ikame edilmesine yol açmaktadır (Eker, 2011: 34).

1.11. Dijital Bankaları Güvenli Hale Getirmek

Bankaların güven kurumu olarak faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Bu yüzden öncelikle alt yapıdaki güvenliğin sağlanarak, müşterilerin internet bankacılığı üzerinden güvenli bir şekilde işlemlerini yapmaları sağlanmalıdır (Savaş, 2011: 149). Güvenilir bankacılığın sağlanmasında asıl önem arz eden, bankaların, hiçbir zaman suçlulardan ileride olamayacağını bilmesi durumudur. Çünkü suçluların işi devamlı deneyerek bankaların güvenlik duvarını aşmaya yönelik çalışmalar yapmaktır. Bu yüzden banka her zaman güvenlik duvarını çatlaklar yaratarak aşmaya çalışan suçlulardan bir adım geride kalacaktır. Bu durum ise bilişim güvenliği politikalarının, sistemlerinin ve altyapılarının devamlı yenilenmesi ve banka müşterilerinin veri güvenliğinin sağlanması hususunda en yeni ve iyi uygulamaların takip edilmesi ve kullanılması anlamına gelmektedir (Skinner,

2015: 198). Bu güvenliğin hem dijital olarak ve hem de matbu evrak açısından sağlanması gerekir. Bankalar İnternet ortamında bankacılık işlemleri yapanlar için sistemlerini SSL (Secure Socket Layer) adının verildiği bir güvenlik teknoloji sistemi ile korumaya çalışırlar (Mannan, 2007: 3).

Bu SSL protokolü kriptolu bir güvenlik protokolüdür. Bu protokolün son dönemlerde SSL/TLS (Transport Layer Security) olarak uygulandığı ve elektronik ticaret yapan web sitelerinde ve özellikle internet bankacılığı alanında kullanıldığı görülmektedir. Bankaların bu güvenlik sistemini kurmaları, sürekli olarak işleyen bir durumda bulundurmaları ve gerektiği zaman daha yeni versiyonu ile değiştirilmeleri gereklidir (Savaş, 2011: 150). Bankalardaki bilişim güvenliğinin sağlanması konusunda iki farklı odak noktası vardır. Bunlardan ilki banka bilgilerinin saldırıdan korunması ikincisi ise banka müşterilerine gereksinim duydukları zaman ihtiyaçları olan bilgilere erişim imkânı sağlamasıdır (Skinner, 2014: 195).

Bankaların güvenlik açısından, müşterilerine karşı bazı görevleri vardır. Bunlardan ilki müşterilerinin yapmış olduğu işlemlerinin dijital ve matbu dokümanlarını saklamak olup diğeri ise internet bankacılığı kullanmak şartı ile saklanan bu verilere ulaşmaya çalışanların, gerçek hesap sahibi olup olmadığının ya da hesabın erişimine yetkili olup olmadığının tespit edilmesi durumudur. Bu nedenle bankaların kullanıcılar için kullanıcı adı, giriş kodu, parola gibi işlemler ile sistemde kendileri tanıtmalarına yardımcı olabilecek bilgiler verirler. Bu bilgiler kişiye özel olduğu için, başka kimseyle paylaşılması gerekir. Böyle bir durumda yani başkasında olmaması gereken bilgilerin sisteme girilmesi ile bu bilgiler doğru bir şekilde girildiyse, kişinin kimliği tespit edilmiş olmaktadır. Bu yüzden güvenlik açısından bankaların personellerinin bile bu verilere ulaşımının mümkün olmaması gereklidir. Bankaların müşterilerine yönelik tanımlamış oldukları kullanıcı adı, şifre, tek kullanımlık şifre, işlem parolası, mobil imzalar, smart kartlar, zaman, IP veya ISS kısıtlamalarına yönelik ek önlemler bu nedenle getirilen önlemlerdir. Bankalar sistemlerini daha güvenilir yapmak için bu önlemlerden birkaç tanesini aynı anda kullanarak müşterilerine daha iyi hizmet vermeye çalışırlar. Ancak önemli bir hususta var ki o da dijital teknolojilerin ve internetin büyük bir hızla geliştiği ve dolayısı ile takip edilmesinin neredeyse imkânsıza yakın bir duruma geldiğidir (Savaş, 2011: 150)

Mobil bankacılığının online bankacılığa göre daha güvenli olması gereklidir. Çünkü mobil telefon, sistemdeki faydalı özelliklerden olan eşsiz telefon numarası ve tek kullanımlık şifre için kısa mesaj kullanabilme ve hatta müşterinin coğrafi konumunu izleme imkânı ile kullanışlı bir kimlik doğrulama aracıdır. Müşteriler cüzdan veya kredi kartlarının aksine mobil telefonlarının her zaman nerede olduğunu bilirler. Telefonlarını her zaman yanlarında taşıyor ve kaybolma ya da çalınma durumunda büyük bir olasılıkla ne zaman olduğunu bilirler. Mobilde biyometri kullanılması ile onun gerçek kişi olup olmadığı kontrol edilebilir. Ayrıca teknolojik açıdan en büyük gelişmelerin sağlandığı alan burasıdır. Mobil Teknolojinin hızla geliştiği aygıt olmaktan çıkıp giyilebilen/takılabilen eşyalar haline geldiği görülmektedir. Bu yüzden kısa zamanda kol saatlerinde, takılarda, el çantalarında, ayakkabılarda ve diğer aksesuarlarda takılı mobil çipler olacaktır. Nesnelerin internetinin de ötesine giderek her şeyin bilgisine dek uzandığı görülmektedir. Yakın zamanda müşterilerin konumlarının belirlenmesi, akıllı algılama ile algılanması ve müşteri kimliğinin belirlenip doğrulanması standart hale gelecektir. Gerçek zamanlı olarak kimin nerede olduğunu ve ne yaptığını bilmek için bir işaret veya PIN aktivasyonuna ya da herhangi bir eyleme gerek kalmaksızın ağ yolu ile algılanmasıyla birinin düşündüğünüz gerçek kişi olup olmadığını saptamak mümkün olacaktır. Bu sonuca gün geçtikçe daha da yaklaşıyoruz (Skinner, 2015: 197-198).

1.12. Türkiye’de Covid-19 Salgının Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımına Etkisi

Covid-19 salgını, Çin’in Wuhan kentinde 2019 yılının aralık ayında başlayan ve bütün dünyayı etkisi altına alan 2020 yılı mart ayı itibariyle Türkiye’yi de etkisi altına almıştır. Ülkeler salgın sürecinde zorunlu olarak ekonomilerini dış dünyaya kapatmışlardır. Bunun sonucu olarak inşaat ve gayrimenkul, eğitim, turizm, bankacılık, ulaştırma gibi birçok sektör olumsuz yönünden etkilenmiştir (Duran ve Acar, 2020: 57).

Covid-19 salgın döneminde bankaların dijitalleşmeye geçişinde öncelikli olarak; müşteriye sunulan hizmetlerin olabildiği kadar temassız hale getirilmesi, e- ticaret

siteleriyle entegre olunması, verilerin analizinin verimli bir şekilde kullanılarak ve bu verilerin işlenmesine yönelik en doğru teknoloji şirketleriyle işbirliği kurulması gibi konulara yönelim gerçekleşmiştir (TKBB araştırma raporu, 2021: 18).

Salgında bulaşıcılığın önüne geçebilmek için alınan tedbirlerin ilk sırasında temas durumundan kaçınmak gelmektedir. Salgının öncesindeki dönemde yüz yüze yapılan ticaret, bankacılık, eğitim gibi alanlarda salgın döneminde online kanallar aracılığıyla yani dijital olarak yapıma zorunluluğu söz konusu olmuştur. Hem hizmet sunanlar hem de hizmet satın alanların işlemleri evden dijital kanalları kullanarak yaptıkları ve bu duruma mecbur kaldıkları bir süreçtir (Müftüler ve Baç, 2020: 21). Bireylerin olduğu kadar kurumlarda dijital dönüşüme mecbur kaldıkları bir durumla karşı karşıya gelmişlerdir. Bankacılık sektörünün dijitalleşmeyi yakından takip etmesine rağmen, bu süreç için salgın dönemi dijitalleşme alanına hız katarak bir katalizör olarak görev üstlenmiştir (Akça ve Tepe, 2020: 77).

Bankacılık sektörü salgın sürecindeki etkileri azaltmaya yönelik dijital bankacılık alanında bazı önlemler almıştır. Bu süreçteki alınan önlemleri şöyle sıralayabiliriz;

- Türkiye’de 1 Ekim 2009’da uygulamaya konulan ortak ATM projesi, bir müşterinin banka fark etmeden herhangi bir banka ATM cihazını kullanmasına ve belirli bir işlem ücreti karşılığında işlem yapmasına olanak sağlayan bir sistemdir. Bu durum Salgın döneminde ortak ATM’lerin ücretsiz bir şekilde kullanılmasına olanak sağlayarak müşterinin temastan olabildiği kadar kaçınmasına ve daha hızlı bir şekilde hizmet almasına katkı sağlamıştır. Başta kamu bankaları olmak üzere çoğu banka ortak ATM’lerin ücretsiz kullanımını sağlamıştır,
- Salgın döneminde alınmış olan ekonomik tedbirlerden vatandaşın kullanımına sunulan 10.000 TL’lik ihtiyaç kredi başvuruları şubelerde yoğunluk oluşturmaması ve yoğun temasın öngörülerek bu süreçteki kredi başvurularının internet ve mobil bankacılığı aracılığıyla bu kanallardan yapılması sağlanmıştır,

- Temasın azaltılmasına yönelik kredi kartına şifre girmemek için, belli bir rakamın altında olan harcamalara BDDK tarafından alınan karar sonucunda temassız işlem limiti ilk olarak 250 TL'ye çıkarılmış daha sonra ise 500 TL' ye çıkarılarak olabildiği kadar temasın azaltılması sağlanmıştır, (Beybur vd., 2020: 153).

- Bazı bankalar personellerinin evden çalışmasına imkân sağlarken bazı bankalar ise vardiyalı olarak çalışma sistemini tercih etmişlerdir (Yetiz, 2021: 110).

- Talebe bağlı olarak bireysel ve tüzel müşteriler için anapara, taksit ve faiz ödemelerinde mevcut koşullara göre öteleme imkânı sunulmuştur. Firmalar için sunulan krediler de hazine destekli KGF kefaleti kullanımı alanlarının artırılması sağlanmıştır. Özel koşullara bağlı kredi kullanımı, nefes kredisi ve ivme paketi gibi kredilere yönelik toplam paket büyüklüğü artırılmıştır (TBB, 2020-2021: 21).

- Bankacılık sektörünün yapısının gereği olarak daha çok müşterilerle yüz yüze görüşerek faaliyetlerini sürdürmesine rağmen salgın sürecinde pozitif, temaslı ya da kronik rahatsızlığı bulunan personellerinin evden çalışmasını imkân sağlayarak gerek personelleri gerekse müşterileri açısından korumaya yönelik fayda sağlamışlardır (Beybur vd., 2020: 153).

- Bankaların ATM cihazlarından para yatırma ya da çekme işlemleri için belli bir tutar üzerinde limitleri mevcuttur. Salgın döneminde bu limitler artırılarak şube yoğunluğunun azaltılması ve böylelikle temasın en aza indirilmesi amaçlanmıştır (Beybur vd., 2020: 153).

- Normal zamanda bankaların internet bankacılığıyla, mobil bankacılıkla, telefon bankacılığıyla ve ATM cihazları kullanılarak müşterilerin yaptıkları EFT havale gibi banka işlemlerinden ücret alınırdı buna karşılık, salgın döneminde

ise yukarıda bahsi geçen dijital kanallarla yapılan banka işlemleri için ücret olmayarak müşterilerinin daha kolay işlem yapmasına olanak sağlamış ve banka ile olan teması azaltmaya çalışmışlardır. Covid-19 salgın döneminde Bankacılık sektörü daha önce oluşturulmuş oldukları dijital alt yapıdan yararlanarak salgınla birlikte oluşan olumsuz etkileri azaltmaya yönelik önlemler almışlardır. Alınan bu önlemlerin dijital bankacılık kanalları olarak isimlendirilen internet bankacılığı, mobil bankacılık, ATM cihazları, POS cihazları aracılığıyla alındığı görülmektedir (Beybur vd., 2020: 154).

- İstihdamın korunmasına yönelik, firmalar için uzun vadeli kredi kullandırma imkânları ve çalışanların aylık maaş gideri miktarında ilave limit olanağı sağlanmıştır. Firmalar için SGK vergi, gibi kamusal ödemelerinde yükümlülüklerini kolaylaştırmaya yönelik, nakit yönetim limitlerinin artırılması ve taksit imkânlarının iyileştirilmesi olanağı sağlanmıştır.
- Sıfır ya da ikinci el konut satın alımları finansmanında, elektronik, beyaz eşya, mobilya, ev tekstil, çeyiz ve bisiklet gibi ihtiyaçların finansmanına yönelik kredi paketleri insanlara fayda sağlamak amacıyla sunulmuştur. Ayrıca yerli üretim yapan anlaşması olan firmalardan sıfır km ticari araç satın alımında ya da binek araç (motosiklet dâhil) alımında kullanabilecekleri kredi paketleri açıklanarak finansman ihtiyaçlarına yönelik destek sağlanmıştır (TBB, 2020-2021: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ VE ÇEVİKLİK

Çalışmanın bu bölümünde stratejik işbirlikleri ve çeviklik kavramı yer almaktadır. Stratejik işbirlikleri kavramsal olarak açıklanmış olup stratejik işbirliği türleri, işbirliklerinde güven ilişkisi, başarı ve başarısızlık faktörleri ele alınmıştır. Ayrıca bankacılık ve finans alanında kullanılan yapay zekâ teknolojisi ve nesnelere interneti teknolojisi gibi bir takım uygulamalar yer almaktadır.

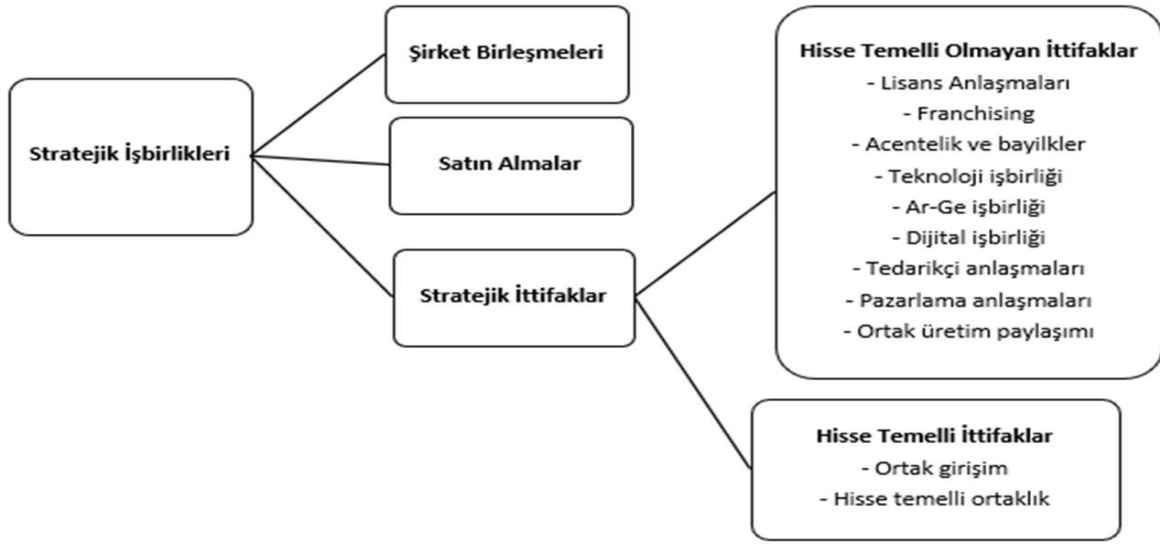
2.1. Stratejik İşbirlikleri

“İşletmelerin en temel stratejilerinden olan büyüme, küçülme, karma ve durağan stratejiler ile farklı yönetim düzeylerinde olan kurumsallık, iş yönetimi (rekabet) ve işlevsel stratejilerin uygulanmasında kullanılan yöntemlerden biri de yapılan işbirlikleridir” (Ülgen ve Mirze, 2004: 324) Bir işletmenin rekabet gücünü artırması ve yaşamını sürdürebilmesi için biçimsel olan veya biçimsel olmayan, yasal olarak ya da fiili çerçeveye belirleyerek, ayrı ayrı sahip oldukları uzmanlık ve kaynakları bir araya getirmeye ihtiyaç duyarlar. Bu durum işletmelerin işbirliği, dayanışma ya da ortaklık gibi ilişkilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Dündar, 2006: 19).

Genel olarak stratejik işbirliklerini tanımlayacak olursak, iki ya da daha çok şirketin kendi otonomilerini korudukları, rekabet konusunda avantaja sahip oldukları teknolojide, uzmanlıkta, üretimde vb. spesifik faaliyetlerin beraber gerçekleştirildiği ya da ortak hedeflerine ulaşmaya yönelik yaptıkları, basit ticari sözleşmelerdir. Ayrıca kısa vadeli ve esnek yapıya sahip sözleşmeye dayalı, yeni bir hukuki varlığın kurulmasına gerek olmayan anlaşmalardır. Stratejik işbirlikleri, bir projenin gerçekleşmesi için ya da işletmelerin ortak bir şekilde sahip oldukları bilgi ve üretim kaynaklarının paylaşılmasına yönelik kurulan anlaşmalardır (Uzun, 2007: 3-5).

2.2. Stratejik işbirliği türleri

Stratejik işbirliği türleri, birleşmeler, satın almalar ve stratejik ittifaklar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Stratejik ittifaklar ise hisse temelli ittifaklar ve hisse temelli olmayan ittifaklar diye ikiye ayrılır.



Şekil 2. Stratejik işbirlikleri türleri

Kaynak: (Culpan, 2002'den, Aktaran; Sönmez, 2022: 7).

2.2.1. Şirket Birleşmeleri

İki veya daha fazla işletmenin yasal ve ekonomik olarak bağımsızlıklarını kaybederek uzun süreli ve kalıcı olarak kaynaklarını ve varlıklarını birleştirmeleridir (Sönmez, 2022: 6). Örneğin; 2001 yılında yaşanan kriz sonrasında Doğu Grubu bankaları olan Körfezbank ve Osmanlı Bankasının Garanti Bankası çatısı altında birleştirilmesi gerçekleşmiştir (Dirican, 2018: 15). Ülkemizde genellikle işletme birleşmeleri, “şirket evlilikleri” olarak tabir edilmektedir. Birleşmelerdeki amaç eşit koşullarda güçlerini

birleştirmeyle daha güçlü bir hale gelmek ve böylelikle işletmenin devamlılığını, büyümesini ve rekabet üstünlüğünü sağlamaya çalışmaktır (Dündar, 2006: 69).

2.2.2. Satın Almalar

“Bir işletmenin hukuki varlığının tamamını kaybederek diğer bir işletme tarafından bütün hisselerinin satın alınmasıyla bünyesine katması durumudur”. Satın almayı diğer işbirliği çeşitlerinden ayıran özellik hisselerin yüzde yüzü alınarak kontrolün satın alan tarafa geçmesidir (Sönmez, 2022: 6). 2001 yılında yaşanan krizin bankacılık sektörüne etkisiyle Ülkemizde yabancı sermayenin ilgisi Demirbank’ın HSBC ye satılmasıyla başlamış ve artarak devam etmiştir (Oskay ve Kubar, 2008: 52).

2.2.3. Stratejik İttifaklar

İki veya daha çok işletmenin belirlenen ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelik bir araya gelmeleri ve karşılıklı yarar sağlamak için yetenek ve kaynaklarını paylaşarak beraber değer yarattıkları, gönüllülük esasına dayalı, formal ya da informal işbirliği anlaşmasıdır. Stratejik ittifakların birleşme ve satın almalarından farklı yönleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki sermaye ve ortaklık yapısı ile ilgili olup, birleşme ve satın almalarda hisse yapısı mutlaka değişirken, stratejik ittifaklarda ise türüne göre değişmeme durumu da olabilir. Diğer bir farklılık ise birleşme ve satın almalarda formal anlaşma söz konusu iken, ittifaklarda ise hem formal hem de informal olabilir. Bu yalnızca güven esasına dayanarak taraflar arasında kurgulanabilir, böyle durumlarda bağlılığın daha az olduğu görölmektedir. Son farklılık ise bir işletmenin birleşme ve satın alma faaliyetleri belirli bir sayıyı kapsarken stratejik ittifaklarda ise aynı zamanda binlerce oluşturulup yönetile bilinir (Sönmez, 2022: 6-7).

Stratejik ittifakların özellikleri;

- Stratejik ittifaklarda şirketlerin teknolojileri, kaynakları, yetenekleri ve ürünleri karşılıklı fayda sağlamaya yönelik, karşılıklı olarak değişim yapma, bir araya getirme veya bütünleştirme gibi yöntemler kullanılır. Sermaye yatırım şartı olmaksızın işbirliği yapan taraflar bağımsız olarak bazı amaçlara yönelik anlaşır ve stratejik konularda (teknoloji ve pazarlama vb.) birbirlerine devamlı olarak katkıda bulunmaktadır (Esener, 1997: 7-8).

- Stratejik ittifaklar taraflar açısından önem arz eden belirli alanlarda, bir işin, faaliyetin ya da stratejinin gerçekleştirilmesine yönelik yaptıkları, anlaşmaya dayalı işletmeler arasında yapılan ittifaklardır

- Bu ittifak kapsamında yeni bir isim ve kimlik altında yeni bir girişimin oluşması söz konusu olmamaktadır.

- İttifaklar yalnızca büyük projeler veya işler için yapılmaz. Büyüme, rekabet, çeşitlendirme, verimlilik veya müşteri tatmini gibi nedenlerden dolayı, işletmelerin üstünlük sağlamasında önem arz eden küçük ya da büyük her faaliyet, iş konusunda ve yönetimin bütün düzeylerindeki stratejilerin gerçekleşmesinde de işletmeler arasında ittifaklar kurulabilir.

- Stratejik ittifaklar kısa süreli ya da uzun süreli olabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 328).

- Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde rekabetin artması stratejik ittifaklara olan yönelimin de artmasını sağlamaktadır (Sönmez, 2011: 97).

- İşletmelerin yaptıkları işbirliği anlaşmaları çoğunlukla yazılıdır. Ancak bazı durumlarda yasaların izin vermemesinden dolayı stratejik işbirliği anlaşmalarının yazılı olarak yapılması mümkün olmamaktadır. Örneğin, rekabeti engellemeye yönelik ürün fiyatları ve çıktı miktarlarıyla ilgili olarak anlaşma yoluyla üstünlük kurma amacıyla olan tröst ya da kartel oluşumlarındaki anlaşmalar yazılı olarak yapılmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 328). Burada bahsedilenlerin dışında özellikle küçük işletmeler sıklıkla

görülen tamamen güven esasına dayalı kurumsal müşterili, sürekli satın alma taahhütleri gibi informal ilişkilerde yasal bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.

Hisse temelli ittifaklar

Bu stratejik ittifak türü ortak girişim ve hisse temelli ortaklıklar olarak ikiye ayrılmaktadır.

Ortak Girişim

Ortak Girişimler, literatürde İngilizcesi “jointventures” olarak isimlendirilen ve ileri derecede bir birlikteliği niteleyen ortak girişimlerde, işletmeler arasında olan işbirliği, pay sahipliği ya da mülkiyet derecesine kadar ilerlemiştir. Belli bir alandaki bir işin ya da projenin gerçekleştirilmesine yönelik işletmelerin birlikte hareket ederek, varlıklarını ve yeteneklerini bir araya getirmeleri ile yeni bir işletmeyi, yeni bir isim ve kimlik ile başlatmalarıdır. Birleşmelere göre tam tersi bir durum söz konusudur. İşbirliği yapmakta olan ana işletmelerin, kendilerine ait mevcut kurum kimlikleri ve varlıkları da ayrıyeten devam eder (Dündar, 2006: 57).

Stratejik işbirlikleri ile ortak girişim kavramları arasında farklar bulunmaktadır. Sözleşmeye dayalı olan ve yeni bir şirket kurmayan işletmelerin birlikte çalışması, stratejik işbirliği anlaşması, yeni bir şirket kuran işletme birlikteliği ise ortak girişim olarak adlandırılmaktadır (Ulaş,2004:186). Bir ilişkinin işbirliği olarak tanımlanması için, işletmelerin karşılıklı olarak çoğunluk hisseleriyle bağlı olmayan (majority) ortakların birbirinden bağımsız olması ve ortak yönelimde bulunmaları önemli bir husustur (Hagedoorn, 2002: 491).

Hisse Temelli ortaklık

Hisse temelli işbirliği, ortak girişimlere benzerler, ancak farklı ortaklık yapıları bulunur. Bir işbirlikçinin, diğer işbirlikçi işletmenin belirli bir hissesine sahip olduğu işbirliği türüdür. Bir işletme içerisindeki çoğunluk hisse sahipliği, o işletmenin stratejilerini ve operasyonlarını anlamaya ve üzerinde bazı kontroller sağlamaya imkân verir. Oysaki hisse temelli ortaklığın olmadığı ittifaklar diğer işletmeden bilgi elde etmeye ya da kontrol etmeye olanak vermez (Culpan, 2002: 83). Çoğunluk hisse sahibi yatırımcı işletme, diğer işletmede bu gücünü üst yönetimi değiştirerek, yeniden yapılanma planı başlatarak ya da iki işletmenin sinerjik faydasını kendi çıkarına kullanmak için ortak projeler geliştirerek kullanabilir. Eğer hisseleri alınan yani yatırım yapılan işletme sağlam bir yapıdaysa, her iki işletmede kaynak ve yeteneklerini birleştirerek rekabet konusunda avantaj sağlamaya çalışırlar (Culpan, 2002: 85).

Hisse Temelli Olmayan İttifaklar

Hisse temelli olmayan ittifakları 9 bölümde toplayabiliriz.

Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, kapsam olarak know-how anlaşmalarına göre daha geniştir. Bu anlaşma türünde tedarikçi ya da üretici, bölgesel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelere know-how ve patent, telif, pazarlama teknikleri, tasarım, marka, vs. gibi sahip olduğu hakların kullanımına yönelik haklarını vermektedir. Bir işletme sahip olduğu patent, know-how vb. maddi olmayan haklarını bir anlaşma yaparak ve royalty (telif hakkı) karşılığında diğer bir ülkede faaliyette bulunan işletmeye kullanım hakkını vermesidir (Dündar, 2006: 44).

Lisans anlaşmalarının özellikle doğrudan yatırım yapmanın mümkün olmadığı ya da riskin fazla olduğu durumlarda işletmeler açısından cazip olduğu söylenebilir. Özellikle az gelişmiş ülkelerin lisans anlaşmalarını tercih etmelerinin sebebi teknolojinin transfer edilmesini kolaylaştırmada bir araç olmasıdır. Bu anlaşmalar, yabancı işletmelerin ülkeye girmelerinin ve faaliyet göstermelerinin yasak olduğu durumlarda ülkeye giriş sağlamalarını kolaylaştırır (Özalp, 1995: 55).

Franchising

Ekonomi sözlüğündeki tanıma göre Franchising, bir ürünün ya da hizmetin üzerinde imtiyaz hakkı bulunan özel ya da tüzel kişinin, başka bir tacire ya da üreticiye bu ürün ve hizmetin belli bir bölge ve süre sınırı olması şartıyla üretim yapmak ya da satışını yapmak için bir bedel ödenmesi karşılığında haklarını vermesidir (Dünya Gazetesi, 1999). Franchising, birbirinden hukuki açıdan bağımsız olan iki taraf arasındaki, Franchising veren (franchiser) ile alan (franchisee) olarak isimlendirilen ve yapılan sözleşmeye dayalı, direkt olarak bütünleştirilmiş bir ilişkidir (Nart, 2005:124). Franchising sözleşmesi ile taraflar arasında devamlı bir borç ilişkisi bulunmaktadır (Aslanoğlu, 2007: 77-78). Genelde, franchise ücret bedeli veya franchise telif hakkı bedeli olarak iki şekilde gerçekleşmektedir (Külter ve Demirgüneş, 2006: 95).

Acentelik ve Bayilikler

Ana işletmeyle bölgesel işletme arasında gerçekleşen belirli süreli, ana işletmedeki ürünlerin belirli bir bölgeye yönelik satış ve dağıtım için yapılan anlaşmalar sonucu oluşan ittifak türüdür. Genellikle bu işbirliği, tedarik zincirinde işletme ürünlerinin tüketici pazarına özgü dağıtımını gerçekleştiren işletmelerle yapılan, en çok tercih edilen ve yaygın, anlaşmaya dayalı işbirliği türüdür (Ülgen ve Mirze,2004:199-200).

Teknolojik İşbirliği

Teknolojik işbirliği, bir işletmenin teknolojik yenilik amacına ulaşmak için diğer işletmelerle teknolojik kaynakların paylaşılmasıdır (Chiesa, Manzini ve Tecilla,2000:1020). Küresel rekabetle birlikte maliyetlerin artması, yeni ürün geliştirmedeki risklerin artması ve üretimde yeni yöntemlerin endüstriyel alana girmesinden dolayı gelecek süreçte işletmelerin teknoloji işbirliğine yönelmeleri gerekmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdiği bu tür işbirliklerinin temel amacı verimliliği, kaliteyi ve karlılığı arttırmaktır. Akılcı ve bilinçli hareket edildiğinde teknolojik işbirliği; teknolojik yenilik, rekabet üstünlüğü risk azalımı, yönetim anlayışı ve uygulamaları, ölçek ekonomisi gibi kazanımlar ve avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, doygunluğun olduğu pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler, ürün ve hizmetlerine yeni pazar bulabilmek için uluslararası ortaklıklar ve işbirliklerini seçerler. Ayrıca ticaret engellerinin aşılmasında, kritik hammadde kaynaklarını elde etmede, yerel dağıtım kanallarına girmede, yerel bilgi ve uzmanlığa ulaşma konularında ve yatırım maliyet ve risklerinin azaltılmasında ortakların tecrübelerinden ve uzmanlıklarından faydalanabilmektedirler (Ölçer, 2001: 10).

Ar-Ge İşbirliği

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri, toplum, insan ve kültür birikiminden derlenen bilgi kapasitesinin artırılması ve bu kapasitenin yeni bir sistem, süreç ve uygulamalar tasarlamak amacıyla kullanmak için sistemli bir zeminde sürdürülen çalışmaları, çevresel açıdan uyumlu ürünlerin tasarlanması veya yazılım uygulamalarıyla alanında bilime ve teknolojiye dönük olarak gelişebilen ve bu alanlardaki belirsizliklere odaklanan, bilimsel, çıktıları özgün, deneysel ve teknik içerikler barındıran uygulamaları kapsar. Ülkelerin kalkınma planları ve orta vadedeki programları ile uyumlu Ar-Ge desteği sağlanması kalkınma stratejilerinin uygulanmasındaki en belirgin yoldur (Özeroğlu, 2011: 106-113).

Ar-Ge ve diğerk teknolojik yenilik faaliyetleriyle arasındaki sınır belirsizlik içerir. Özellikle teknolojinin yoğunlukla kullanıldığı sanayilerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri arasındaki ayrımın yapılması pratikte güçtür. Bu nedenle çoğu Ar-Ge faaliyetleri, kamu ve özel sektörde yer alan araştırmacı kişiler arasında etkileşim olmasını gerekli kılar. Tedarikçiler ve müşteriler arasında yakın işbirliği gereksinimi bu duruma bağlı olarak oluşur (Erdil ve Pamukçu, 2015: 21).

Dijital işbirlikleri

Sönmez' e göre (2022: 11) “iki veya daha fazla firmaya sahip mevcut pazarlarda yeni nakit akışı aramakta olan veya geleneksel endüstrilerde dijital teknolojilerini kullanarak yeni pazarlara açılmaya yönelik dijital teknoloji şirketleri arasında oluşturulan ittifaklardır” şeklinde tanımlamıştır.

Tedarikçi Anlaşmaları

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve tedarik zinciri işbirliği (supply-chaincooperation) olmak üzere en iyi imalatçı işletmeler iki küresel trendin avantajına sahiptir (Culpan 2002: 94). Dış kaynaklardan yararlanmada, verimliliği artıran öğelerden biri dış kaynak tedarik eden işletme ile amaç bütünlüğünün gerçekleştirilmesidir. Bu yapı içerisinde işletmeler tedarikçi ile fayda-zarar paylaşımını ve sorunların birlikte çözümünü sağlamaktadır. (Özcan, 2015: 61). Dış kaynaklardan yararlanmayı gerçekleştirebilmenin güçlü bir yöntemi taşeronluk anlaşmalarıdır. Tedarik zinciri işbirliği ise tedarikçi anlaşmaları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Culpan, 2002: 94). Taşeronluk (outsourcing), dış kaynaklardan faydalanmanın bir sonucu olarak meydana gelmektedir. Avrupalı ve ABD'li firmaların Çin ve Tayvan'da başka işletmelerce marka sahipleri adına üretimi bu duruma örnek verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 325).

Pazarlama Anlaşmaları

Farklı iki ülkede yer alan işletmelerin veya birçok ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin birbirlerinin ürün ve hizmetlerini pazarlamalarını içeren anlaşma türüne pazarlama anlaşmaları denmektedir (Culpan, 2002: 97). Bu gibi anlaşmalar işletmelerin yeni pazarlara girişini kolaylaştırarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Venkateshvd., 2000: 4).

Ortak Üretim Paylaşımı

Rekabet kurumu sözlüğüne göre aynı ürün pazarında aktif bir şekilde faaliyette bulunan ya da bir ürün pazarına girmeye çalışan iki ya da daha çok firmanın belirli ürünleri ortaklaşarak üretmeye yönelik, uzmanlaşma anlaşmaları aracılığıyla kabul ettikleri anlaşmalardır.

2.3. Stratejik İşbirliklerinin Oluşma Nedenleri

- Yeni pazarlara girilmesi veya mevcut pazarlarda büyüme: Büyüme stratejilerinden olan çeşitlendirme stratejisine göre, işletmeler yeni ürün pazarlarına ve özellikle uluslararası pazarlara girmelerinde, alandaki tecrübeli işletmelerle birlikte hareket etmektedir. Bu gibi işbirlikleri sonucunda her iki taraf ta birbirlerinin bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanmakta, yeni ürün ve pazarlardaki risk faktörlerini minimize etmektedirler. Ek olarak bu tür işbirlikleri mevcut ürün ve pazarların gelişimine yönelik olarak ta gerçekleştirilebilmektedir (İlker, 2010: 213).

- Kaynaklara ulaşım: İşletmeler kaynak yetersizliklerinden dolayı çevrelerine bağılıdır bu nedenle stratejik işbirlikleri oluşturarak maliyet yönünden avantaj sağlamayı amaç edinmektedirler (Onay ve Kara, 2009: 613).

- Sektördeki konumun korunması: Sektörde yer alan veya sektöre girebilecek diğer işletmeler arasında yeni rakiplerin olası yönelim ve atakları gibi durumlara karşı, bu vb. alanlarda güç ortaklığı kurularak işletme içi verimliliğin artırılması sağlanılır (İlker, 2010: 213).

- Temel yeteneğin korunması ve yeni yetenekler geliştirme: İşletmeler rakipleri ile yarışabilmek için bazı durumlarda işbirliği içerisine girerler. Bu durum çoğunlukla işletmelerin öncül olmayan temel yeteneklerini desteklemeye yönelik işbirlikleridir (Kotabe ve Helsen, 1998: 265).

- Varlık ve yetenekler konusunda güç birliği yapma: üstünlüklerin rakip işletmelere karşı korunmasına yönelik işbirlikleri yapılarak mevcut varlık ve yeteneklerin birleştirilmesidir (İlker, 2010: 213).

- İşletmenin değerinin artırılması: İki ya da daha çok işletmenin işbirliği yapmaları sonucunda sermaye piyasasında bulunan hisse senetleri değerlerinde, artış görülebilir (İlker, 2010: 213).

- Belirsizliklerin önlenmesi: ürün veya pazarlardaki belirsizlik durumunun fazla olması ve bu belirsizliklerin önlenmesine yönelik işletmeler arasında işbirlikleri yapılarak pazarın tanınması ve bilgi paylaşılması sağlanmaktadır (İlker, 2010: 213).

- Karşılıklı öğrenme, Risk paylaşımı, ortaklaşarak daha çok yaratma gibi durumlar aracılığıyla rekabetin nasıl daha iyi yapılabileceği sonucuna varılmaktadır (Esener, 1997: 29).

- Rekabete karşı koruma veya rekabetin engellenmesi: Verimliliğin artırılmasına yönelik yapılan işbirliklerindeki amaç, işletme varlıklarının ve yeteneklerinin atıl olan

kapasitelerinin doldurularak, ortalama maliyetleri ve masrafları azaltmak böylelikle tasarruf sağlamaktır (İlker, 2010: 213).

- Yeni süreç, teknoloji ve bilgi paylaşılması: Birbirleriyle doğrudan rekabet etmeyen ve değişik ürün pazarlarında yer alan işletmeler, süreçlerini, teknolojilerini ve bilgilerini paylaşıp sinerji yaratmaya yönelik işbirliği kurmaktadır (İlker, 2010:213).

- Stratejik işbirlikleri ile ölçek ve kapsam ekonomisine ulaşmak daha kolay gerçekleşmektedir (Esener, 1997: 29).

- Rakiplerle birlikte rekabet avantajı kazanılması: Rekabetin artmasıyla ve birçok büyük şirketin tedarikçi sayılarında azaltma yapmasından dolayı işletmeler arasında rekabet olduğu durumlarda dahi işbirliği kurarak güçlerini birleştirmektedirler. Ayrıca beraber hareket edip daha kapsamlı ihalelerde yer alabilir veya kendi sahip oldukları uzmanlığın daha fazlasını müşterilerin hizmetine sunabilirler. İşbirliği rakiplerle, bir işletmenin ürünlerini tamamlayan ürünler veya hizmetler satan şirketlerle hatta müşteriler ile de yapılabilir (İlker, 2010: 213).

- Ülke riskinin düşürülmesi: Bazen işletmeler politik olarak istikrarın olmadığı yabancı bir ülkede yatırım yapmak isteyebilirler. İşletmenin böyle bir ülkede yatırım yapması önceden tahmin etmelerinin mümkün olmadığı birçok riski de üstlenmesini gerektirmektedir. Bu riskin azaltılması için, işletmeler stratejik işbirliği yapma yoluna gidecektir (Murray ve Mahon, 1993: 106).

2.4. Stratejik İşbirliklerinde Güven İlişkisi

Güven ile alakalı pek çok tanım yer almakla beraber sosyal bilimler literatüründe güven, bir toplumdaki şahısların birbirlerine, içerisinde yer aldıkları sistemin kurallarına ve kurumlarına dair, bu birey, kural veya kurumların görevlerini ve fonksiyonlarını belirlenen

yönlerde en iyi bir biçimde uygulayacaklarına inanç duyulması olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Acar, 2005: 177).

Güven sözcüğü kolaylıkla tanımlanabilen bir kavram değildir. Bu kavram bireyler, gruplar veya örgütler arası bağlantılarda, ekonomik, politik ve sosyal gibi makro ve mikro seviyedeki çoğu olgunun anlaşılmasında kilit önem taşımaktadır (Hosmer 1995: 379). Örgüt teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, güvenin işlev ve tanımlarına ait farklı görüşlerden yararlanmada önerilen metotlardan biri, güvenin içerik açısından değerlendirilmesidir. Hosmer (1995: 381) tarafından bu husustaki farklılaşma, kişisel beklentilerde, kişilerarası ilişkilerde, iktisadi değişimlerde, toplumsal yapılarda ve etik ilkelerde, güvenin farklı bir etkinliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bu duruma rağmen bazı yazarlar genellikle güveni, temel veriler çerçevesinde değerlendirmektedir (Rousseau vd. 1998: 393). Güven, “karşıdakinin olumlu duruş ve davranışlarını esas alarak korumasız bir durumu kabullenme niyetini içeren psikolojik bir pozisyondur” (Rousseau vd. 1998: 395). Bu bakımdan güven, katılımcıların birbirlerine karşı duyduğu itimatları dolayısıyla da beklentileri içermektedir (Yavuz, 2003: 35).

Güvenin, birey ve grup davranışında çoğunlukla beklenti ve ilişki durumu ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda güven, taraflardan birinin diğerinin eylemlerinden zarara uğramayacağından veya karşı tarafın risk teşkil etmeyeceğine inanmasıdır. Ayrıca, güven, bireyin diğer tarafın faaliyetlerinden dolayı zarardan çok, yarar göreceğine ilişkin temennisidir (Creed ve Miles, 1996: 17).

İşbirliklerinde iki taraf açısından da karşılıklı güven ilişkisi oldukça önemli bir konudur. Kötü niyetli durumun olmamasında bile, güvensizlik “othello sendromu” olarak bilinen yersiz şüphenin sebep olduğu, olumsuz reaktif davranışlardan dolayı ilişkiler zedelenebilir. Bu yüzden işbirliği içerisine giren işletmeler arasında karşılıklı güvenin tesis edilmesi ve geliştirilmesi önemlidir. Taraflar arasında iyi niyet ve açıklık politikası yürütülmesi, ayrıca plan ve program dâhilinde uygulanan iyileştirme ve geliştirmeye

yönelik eğitimler, işbirliklerinde güven esaslı bir pozisyon oluşturmaya katkı sağlayacaktır (İlker, 2010: 215-216).

2.5. İşbirliklerinde Güven Geliştirmenin Yolları

İşbirliklerinde taraflar arasında karşılıklı olarak güven oluşması oldukça önemlidir. Herhangi bir kötü niyet olmaması durumunda bile, “Othello sendromu” denilen güvensizlik (yersiz kuşku ve şüphe) durumundan dolayı taraflar arasındaki ilişki zarar görebilir. Bu açıdan işbirliği kuran taraflar arasında güven oluşturulması ve geliştirilmesi önemlidir (Drucker,1993:334). Güven firmalara, yeni ve tasavvur edilemeyecek derecede geniş fırsatlar tanır. İş yaşantısında güvenin yaratmış olduğu bu yeni fırsatlar girişimcilik yoluyla açığa çıkar. Girişimcilik her şeyden önce güven ağı yaratma ve onlara katılma yoludur (Solomon ve Flores, 2001: 68-69).

İşbirliklerinde güven geliştirmenin yolları;

- Hem güvenmenin hem de güvenilir olmanın ön koşulu taahhütlerin yerine getirilebilirliğine inanmaktır (Solomon ve Flores, 2001: 182).
- Açıklığın, gerçekliğin ve netliğin olması, iyi niyetin bulunması, programlı bir şekilde gerçekleşen iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik eğitimler güvenli bir ortam yaratmada etkili olacaktır (Drucker, 1993: 334).
- İşletmeler arasında güvenin gelişmesi karşılıklı olarak beklentilerin net biçimde ifade edilmesi, faaliyetlerin ne amacıyla yapıldığının açık şekilde paylaşılması ve ortakların bu şekilde bir paylaşımı istemeleri yani destekliyor olmaları gereklidir (Yücelen, 2005: 95).
- Güven inşa etmek, karşılıklı etkileşimler kurmak, düzenli pratikler yaparak canlılık kazandırmak ve yeni yapılar oluşturmayı gerektirir. Güvenin inşa edilmesi için kişi veya firmanın karşılıklı olarak sahiplenme yoluyla, taahhütler ve vaatler, yapılan teklif ve ricalarla, bazen adım adım bazen de

duruma göre devasa adımlarla tesis edilmelidir(Solomon ve Flores, 2001: 67-68).

2.6. Stratejik İşbirliklerinde Risk

Stratejik işbirliklerinin başarılı bir biçimde devam ettirilebilmesi adına eşit oranda ve birbirinden bağımsız performansı etkileyen iki öge bulunmaktadır. Bu ögeler işletmelerin aralarındaki stratejik işbirliği ilişkisi ve bu işbirliğinin ortak hedefe erişmedeki performans düzeyidir. Bu iki etki, iki farklı risk ögesini barındırmaktadır. Bu risklerden biri işletmelerin kendi aralarındaki ilişkilerinden ortaya çıkan belirsizlikten kaynaklanan ilişki riskidir (relational risk). (Çelik, 1999: 38).

İlişki riski, stratejik işbirliği oluşturan tarafların ortak amaçları için birlikte yapmış oldukları anlaşmaya riayet etmeme olasılığı olarak tanımlanabilir (Das ve Teng, 1996: 831). İkinci risk te performans riskidir. Ortak bir hedefe ulaşmadaki stratejik işbirliğinin performansının beklenen düzeye ulaşmaması riski olarak tanımlanabilecek olan performans riski, teknolojik veya ticari risk gibi tanımlarla da adlandırılmaktadır. Bu risk, işletmelerin çabaları dışında, stratejik amaçlara ulaşamama olasılığı olarak ifade edilebilir (Das ve Teng, 1996: 832). İşletmeler stratejik işbirliği amaçları yönünde hareket etseler dahi, performansın beklenen seviyede gerçekleşmemesi olasılığı performans riski olarak adlandırılır. Ar-Ge işbirliğinde göreceli olarak performans riskinin genel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca uluslararası stratejik işbirliği gibi durumlarda dahi performans riskinin yüksek olacağı söylenebilir (Çelik, 1999: 38).

2.7. Stratejik İşbirliklerinde Başarı ve Başarısızlık Faktörleri

Stratejik işbirlikleri başarı ve başarısızlığı aynı bünyede bulduran, dikkat edilmesi gereken ve iyi yönetilmesi açısından önemli bir konudur (Sönmez,2022:1). Stratejik işbirliklerinin başarılı olma ya da başarısız olma durumuna rağmen işbirliği

oluşturulmaya devam edilmektedir. Bunun nedeni işbirliğinin alternatiften ziyade zorunluluk olmasıdır. Farklı kaynak ve yeteneklere ihtiyaç duyulması ve üretilen ürün ve hizmetlerdeki karmaşıklık düzeyinin artmasından dolayı işletmenin temel faaliyetlerini bile çoğunlukla tek başına gerçekleştiremediği görülmektedir (Sönmez, 2022: 13). İşletmelerin stratejik işbirliklerinde başarılı olma ya da başarısız olmalarının nedenleri aşağıda yer almaktadır.

2.7.1. Stratejik işbirliklerinde işletmelerin göz önünde bulundurmaları gereken kritik başarı faktörleri;

-İşletmelerin daha önceden bir ya da birden fazla başarılı olarak nitelendirilebilecek işbirliği tecrübesinin olması

-İşbirliğinde, görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirtilmesi

- Ortak amaçların sağlanması ile beraber kültürel açıdan işletmeler arası uyum

-İşbirliği içinde olan işletmelerin üst yönetim desteği ve ortaklar arası bilgi paylaşımı

- Güvene bağlı olarak işbirliği içinde olan işletmelerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve teknolojilerini paylaşmalarıyla meydana gelen yeni bilgi, yetenek ve teknolojilerin üretilmesi arasında doğru orantı olması,

- Teknolojik açıdan benzer kaynaklara sahip olan işletmeler büyük bir sinerji yaratmakta ve bununla beraber ortakların lisans, patent veya know-how' a sahip olmaları,

- İşbirliğinin devam edebilmesi için oluşabilecek anlaşmazlıkları idare etmede ve koordinasyonu sağlamada lider ruhlu üst düzey yönetici varlığı,

-Finansal olarak ortakların yükümlülüklerini zamanında yerine getirmesi ve ihtiyaç halinde dış kaynaklardan kredi temin etme gücü,

- Değişik ülkelerdeki işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşan işbirliklerinde çalışan ve yöneticilerin, ortak bir dili konuşabilmesi ve iletişim etkinliğini artırma önemli başarı faktörlerindedir (Küçüköğlü, 2022: 172).

2.7.2. Stratejik işbirliklerinde başarısızlık faktörleri;

- İşletmelerin birbirini tamamlama noktasında eksiklikleri,
- Ortak güvensizlik,
- Çalışanların farklı kültürlerden olmasıyla ilgili olarak saygısızlık ve hoşgörüsüzlük durumu,
- Ortakların amaçlarını net olarak ortaya koymaması,
- Yönetimler arasındaki yapısal bozukluklar,
- Otonomi ve esneklik yapısındaki bozukluklar,
- Ortakların birlikte, etkileşerek, pratik ve hızlı hareket etmemesi,
- İşbirliği içinde olan işletmelerin fayda ve riskleri dengesiz dağıtma durumu,
- Ülkeler ve sektörler arasında oluşabilecek aşırı bürokratik işlemler (Kaplan, 2022: 190).

2.8. Stratejik İşbirliklerinde Ortaya Çıkan Problemler

Günümüzde birçok işletme rekabet avantajını sürdürülebilirlik adına işbirliği kurmada birbiri ile yarış içerisindedir. Bu girişimlerde başarısız olma sonucu sık sık karşılaştıkları bir durumdur (Kanter, 1994: 113). Stratejik işbirliği oluşumlarında devamlı yaşanan sorunlardan en önemlisi, işletmenin potansiyel rakibini yaratması durumudur.

İşbirliği yapan işletmenin içinin boşalması veya yeteneklerini kaybetmesi olarak ifade edilen bu durum, taraflardan birinin diğer işletmenin bilgi, beceri ve yeteneklerini öğrenerek işbirlikçisine rakip olabilecek bir işletme durumuna gelmesidir (Lei ve Slocum, 1992: 81). Stratejik işbirliğinde yaşanan en önemli sorunlardan biri de, ortakların birbirlerinden aldıkları bilgileri girişimlerden başka alanlarda kullanmalarıdır. Taraflardan biri yapılan işbirliği dışında ortağının sağladığı katkıları kendi faaliyetlerine aktarması ile

karşı taraf katkısını azaltıp gösterdiği çabayı başka yönle aktarabilir ve sonuç olarak işbirliği olumsuz olarak etkilenir (Zeng ve Hennart, 2002: 201-203). Stratejik işbirliklerinde yaşanan diğer problemler şunlardır;

- Tarafların birbirlerinin ürünlerini kavrayamamaları
- Destek maliyetlerinin düşük olacağını zannetmeleri
- Kısıtlı biçimsel teknik özellikler
- Teknolojinin transferinde yaşanan problemler
- Kalite problemleri
- Bilgisayar yazılımının uyumu konusundaki problemler
- Mühendislik desteğinin yetersiz olması
- Ortağın pazarı yeterince anlamaması
- Maliyetlerin kontrolüyle ilgili problemler
- Değişim zamanının belirlenmesi konusunda yaşanan problemler (İplik, 2008: 86).
- Bir başka problem de tarafların fırsatçı davranmasıdır. Fırsatçı davranış sergileyen taraf işbirliğinden oluşan avantajları kendi yapısına taşır ve bunu ayırt etmek bayağı zor bir durumdur (Child vd., 2005: 50-51).

2.9. Stratejik İşbirliklerinde Küreselleşmenin Etkisi

Theodor lewitt tarafından 1983 yılında yayımlanan “The Globalization of Markets” pazarların küreselleşmesi isimli makalesi ile literatüre giren (Akman,1999: 26) “küreselleşme kavramını, kültürel ve sosyal düzenlemelerin üzerinde coğrafi sınırların ortadan kalktığı bir sosyal süreç” olduğu söylenebilir (Gürün, 2001: 33). Uluslararası yatırım ve ticaretteki engellerin azalması sonucunda, ulusal piyasaların hızla ve artarak birbirlerine daha çok bağlandığı ve rekabetçi baskıların arttığı görülmektedir. Dünya genelinde şirketlerin stratejik işbirliklerine daha fazla yönelimleri olmuştur. Bunun nedeni şirketlerin rekabetin arttığı ve dinamik olan bu durumda, varlıklarını sürdürebilmek için kaliteli ve ucuz ürün üretmenin yollarını aramaları, rakiplerle kıyasıya rekabet etmeleri ve

stratejik faaliyetlerini tekrardan gözden geçirmeleri gibi durumlardır (Kuday berdiev, 2007: 74).

Küreselleşme ile birlikte serbest ticaret, sınırların ortadan kalkması, kaliteli ve ucuz ürünlerin dünya pazarlarına yayılması ve pazar alanlarının büyümesi kamu ya da özel sektör yatırımcılarını bu piyasa içerisinde rekabete zorlamıştır. Değişime ayak uyduramayan işletmeleri oldukça zorlamıştır. Küreselleşmeyle beraber artan rekabet ortamında, piyasada devamlılıklarını sağlamak amacıyla büyük bir dönüşüm sürecine girmek durumunda kalan işletmeler, küresel rekabet ortamında güç kazanabilmek adına yeni bir yapılanma sürecine girmeleri, rakip işletmeler ile stratejik birlikler oluşturmaları ve bütünleşmeleri gerekliliğini fark etmişlerdir (Deniz, 2004: 2).

Küresel rekabet ortamına uyumlanabilmek adına işletmelerin, örgüt yapıları, personel ve finansman politikaları, üretim teknik ve teknolojileri gibi birçok değişim geçirmesi gerekmektedir. Şirketlerin böylesi bir değişimi gerçekleştirmede ve küresel rekabete uyumlanma sürecinde kendi aralarında stratejik işbirlikleri kurmaları, önemli bir adımdır. Bu sürecin diğer bir sonucu olarak işletmeler artık faaliyetlerini sürdürebilmek adına gerekli durumlarda rakip işletmelerle dahi işbirlikleri oluşturmaktadırlar (Çelik, 1999: 25-27).

Teknolojinin değişmesiyle birlikte çevreye adapte olmada ve hızlı tepki vermede yeni dönem için dijitalleşmenin bankaların kurumsal olarak yapılanmalarında etkisi kaçınılmazdır. Teknolojik ilerlemeyle birlikte bankacılık sektörü, modern dijital pazarlama alanındaki değişimlerden ve gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden biridir. Günümüzün rekabetçi koşullarına çevik bir şekilde uyum sağlayan bankalar, temel amaçlarından biri olan kârlılığı elde etmede öne çıkmaktadırlar. Bu gelişmelerle birlikte banka şubelerinde operasyon bölümlerinin küçüleceği, bununla birlikte pazarlama bölümünde sayı olarak artacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca yöneticilerin ise müşterilerden ve çalışanlardan devamlı öğrenen, yenilikçi, geri bildirim açığı, ekibi yönlendiren ve

koordine eden, hiyerarşinin azaldığı iletişim ve işbirliğinin arttığı bir konumda olması beklenmektedir (Demirhan, 2021: 10-16).

2.10. Türk Bankacılık Sisteminde Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları

Türkiye’de de işletmeler arasında Dünya genelinde yaşanan birleşme ve satın almalar doğrultusunda bir gelişme süreci yaşanmaktadır. Türkiye’de ilk etapta işletme birleşmeleri ve satın almalar; çoğunlukla sıkıntıda olan işletmelerin ekonomik açıdan sürdürülebilir konuma getirilmesi amacıyla başlamış olup sonrasında, bankacılık sektöründe ve kamu kurumlarında gerçekleşmiştir. Bankacılıkta birleşmelerin temelinde diğer sektörler ile uyumlanarak gelişme ve pazar payını büyütme isteği gibi nedenler yatmaktadır. Türkiye’nin ekonomik göstergeleri doğrultusunda yabancı yatırımcılar açısından cazip bir pazar olması, günümüzde bilhassa bankacılık sektöründeki stratejik yatırımların artmasını sağlamıştır (Aktaş, 2014: 21).

Tablo 4

2015-2021 yılları arasında banka birleşme ve satın almaları

| Hedef Şirket | Satın Alan Şirket | Hisse Oranı | Açıklanma Tarihi | İşlem Yapısı |
|---------------------------|------------------------|-------------|------------------|---------------|
| Yapı ve kredi bankası | Koç holding | %18,00 | Kasım 2021 | Satın alma |
| Moka ödeme | Türkiye iş bankası | %100 | Ocak 2021 | Satın alma |
| Neova Sigorta | Kuveyt Katılım Bankası | %93,00 | Mayıs 2020 | Satın Alma |
| Ziraat Hayat ve Emeklilik | Türkiye Varlık Fonu | %100 | Nisan 2020 | TVF İşlemleri |
| Ziraat Sigorta | Türkiye Varlık Fonu | %100 | Nisan 2020 | TVF İşlemleri |

| | | | | |
|-----------------|--|--------|------------|------------|
| Adabank | Na-Fİ Dış Ticaret | %100 | Mart 2019 | TMSF |
| ING Portföy | TEB Portföy | %100 | Nisan 2019 | Satın Alma |
| Yapı Kredi | Koç Grubu | %9,02 | Kasım 2019 | Satın Alma |
| Garanti bankası | BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) | %9,95 | 2017 | Satın Alma |
| Garanti Bankası | BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) | %14,89 | 2015 | Satın Alma |

Kaynak: EY Building A Better Working World Birleşme ve Satın Alma Raporu

2.11. Bankacılık ve Finans Sektöründe Kullanılan Teknolojiler ve Uygulamalar

Bankacılık ve finans alanında yaşanan değişim ve dönüşüm hızla dijitalleşmeye geçmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda bankacılık ve finans alanında kullanılan bir takım teknolojiler ve uygulamalar yer almaktadır.

2.11.1. Yapay Zekâ Teknolojisi

Yapay zekâ, insan beyni fonksiyonları baz alınarak, insan gibi düşünüp, algılayan ve insan gibi yorumlayıp, çözümlene yapan ve bütün bu aşamalardan sonra insan gibi karar alabilen bilgisayar, program, robot vb. gibi organik olmayan sistemler için kullanılan genel ifadedir (Aydın, 2017: 2).

Yapay zekâ, insan zekâsıyla ilgili zihinsel fonksiyonları bilgisayar modelleri aracılığıyla inceleyerek formüle eden ve bu formülleri yapay sistemlere entegre etmeyi

hedefleyen araştırma alanıdır. Tanımı genişletecek olursak yapay zekâ; algılama, düşünme, bilgi edinme, görme ve karar alma gibi insan beynine özgü kabiliyetlerle donatılmış bilgisayarlardır (Bozüyük vd., 2005: 5).

Yapay zekâ teknolojisi, gün geçtikçe daha fazla gelişmekte ve bu teknoloji günlük hayatta kendisini daha çok göstermektedir. Yapay zekâ teknolojisi ile donatılan otomasyon sistemleri bu sayede bilgisayarın karar verme gücünden yararlanmaktadır. Gün geçtikçe daha yeni ve daha fonksiyonel ticari sistemler gelişmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinden özellikle; uzmanlık bilgi ve becerisiyle donatılarak bir uzmanın problem çözme şeklini örnek alıp çözümler üreten “uzman sistemler” gelişmektedir. Mevcut örneklerden olaylar arasındaki bağlantıyı analiz ederek bu analizi yeni örneklere uygulama ve karar verme becerisine sahip “yapay sinir ağları” meydana getirmektedir. Ayrıca klasik optimizasyon teknolojisi ile çözümsüz problemler için geliştirilen “genetik algoritmalar”, belirli olmayan bilgileri işleyerek net rakamlar ile tanımlanamayan durumlarda karar almada yardımcı “bulanık önermeler mantığı”, farklı yapay zekâ teknikleri uygulayabilen, bağımsız çalışabilen ve esnek olarak programlanabilen “zeki etmenler” şeklinde sıralanabilir (Öztemel, 2012: 27).

Örneğin yapay zekâ teknolojisi kullanımında iletişim alanında yoğun bir şekilde faydalanılan müşteri hizmetleri ve çağrı merkezleri hizmet vermek için yeniliklere yönelim göstermektedir. Ürün bazında Türkçe doğal dil işleme kabiliyeti sayesinde dijital kanallar aracılığıyla müşterilerden gelen içerikler analiz edilerek, geri dönüş olarak müşterilere hızlı bir şekilde bildirimler yapılmaktadır (Ataman ve Sucu, 2020: 46).

2.11.2. Nesnelerin İnterneti Teknolojisi

İnsan müdahalesine ihtiyaç duymadan makinelerin veya cihazların kendi aralarında veri iletişimi kurduğu, bilgi topladığı ve bu bilgilerle karar aldığı ağ yapısına nesnelerin interneti denmektedir (Aktaş vd., 2014:300). Gündelik yaşamda kullanılan çoğu nesnenin çeşitli veriler üreterek bu verilerin başka nesnelere veya sistemlere iletilmesini sağlayan

bir teknolojidir. Genel anlamda nesnelerin interneti, belirli ortamlarda çeşitli teknolojilerden yararlanarak bilgi alışverişi yapabilen ve bilgi üretebilen akıllı nesnelerin kullanımınıdır (Söğüt ve Erdem, 2017). Buna örnek olarak beacon'lar ve bluetooth temelli çalışan sensörler aracılığıyla, şubeye girmeden önce sıra numarası alma, kişiye özel kampanyalar, konum bazlı ATM iletişimi örnek verilebilir (Çelik ve Mangır, 2020: 268).

2.11.3. Blok Zinciri ve Kripto Para Teknolojisi

Kriptografi esaslı blok zinciri şeklinde tanımlanan bir sistem aracılığıyla oluşturulan, fiziksel bir varlığa dayanmayan, merkeziyetsiz, taraflar arası düşük maliyetli, otoriteler tarafından kontrol edilemeyen, hızlı ve güvenli bir para transferine olanak sağlayan elektronik bir ortamda işleyiş gösteren sanal para birimlerine kripto para birimleri denmektedir (Şahin,2018:900). Küresel ticarete ortadan kalkan sınır kavramları ve gelişen iletişim teknolojileri ile finansal olarak karşılıklı işlemler artmıştır. Artan işlemler sonucunda para transferi maliyetli ve yavaş olabilmektedir. Blok zinciri teknolojisiyle işlemler anlık gerçekleştirilebilmekte ve bu işlemler sonucunda para da anlık olarak hesaba aktarılabilir (Yalçın ve Gürbüz, 2015: 1196-1199).

2.11.4. Açık Bankacılık Hizmeti

Açık bankacılık, banka ve diğer ödeme hizmeti sağlayıcılarından hizmet alan müşterilerin bilgilerinin, kendi rızalarına istinaden “Uygulama Programlama Arayüzü”(API) ve benzeri güvenilir iletişim kanalları aracılığıyla başka ödeme hizmetini sağlayanlarla paylaşmak suretiyle, müşterilere sunulan yenilikçi ürün ve hizmetleri belirtmektedir (Brodsky ve Oakes, 2017).

Gelecek süreçte açık bankacılık hizmetleri, müşterilere farklı bankalardaki hesaplarını tek ara yüzde yönetebilme, ekonomik, daha hızlı ve güvenli ödeme başlatma faaliyetlerinden faydalanma (Milne, 2016: 10). Bütünleşik bir ödeme piyasasından yararlanma, işlem maliyetlerini azaltma, kredilere yönelik daha düşük faiz teklifi ve mevduatlar için daha yüksek faiz teklifi alabilme, hizmet alınan banka ve finans

kuruluşlarının değiştirilmesini kolaylaştırma (Meral, 2019: 28) vb. olanaklar taahhüt etmektedir. Açık bankacılık uygulamasına örnek olarak Türkiye iş bankasının Tek Cep uygulaması verilebilir. Bu uygulama sayesinde gerçek kişi tacir ve tüzel kişilerin diğer banka hesaplarının dijital kanallarına giriş yapmalarına gerek kalmadan, vadeli-vadesiz ve POS' hareketlerini bütün banka hesaplarını tek bir uygulama üzerinden görüntülenmesini sağlar (Türkiye iş bankası faaliyet raporu, 2020: 11).

2.11.5. Akıllı Sözleşmeler (Smart Contracts)

Herhangi bir aracı olmadan para, gayrimenkul veya alım satımı yapılabilecek her türlü varlığın mübadelesini gerçekleştiren bilgisayar protokolüne akıllı sözleşmeler denmektedir. Bu sözleşmelerde gerçekleşen işlemler bilgisayar koduna dönüştürülerek saklanır. Bu işlemler blockchain ağındaki kullanıcılar tarafından denetlenir. Ek olarak akıllı sözleşmeler para aktarımı, ürün veya hizmet alım satımı gibi işlemlerin geri bildirimlerini de yürütür. (Yavuz, 2017: 20-21). Akıllı sözleşmelere örnek verecek olursak; Fintechistanbul kaynaklarına göre Compound uygulaması aracı bankaya ihtiyaç duyulmadan yatırımcıların faiz kazanmasını ve borç almak isteyenlerin anında kredi almasını sağlamaya yönelik akıllı sözleşmeleri kullanan bir platformdur.

2.11.6. Mobil ve Dijital Ödeme Hizmetleri

Gelişen teknoloji ile günümüzde insanlar internet bağlantısı bulunan mobil cihazlar aracılığıyla finansal hizmet alımına hızlı ve sürekli erişim sağlayabilmektedirler. Zamanla geleneksel ödeme yöntemleri yerini mobil ya da dijital ödeme platformlarına bırakmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında müşterilerin deneyimlediği esneklik, kolaylık, hız gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Ödeme işlemlerinde mobil ve dijital ödeme faaliyetlerinin yoğunlaşmasıyla beraber, dijital platformlar aracılığıyla nakit kullanımına gerek kalmadan elektronik olarak ödeme işlemleri gerçekleşmektedir. Mobil ödeme işlemlerinde birey ve işletmelerin özellikle kullandıkları dijital ödeme

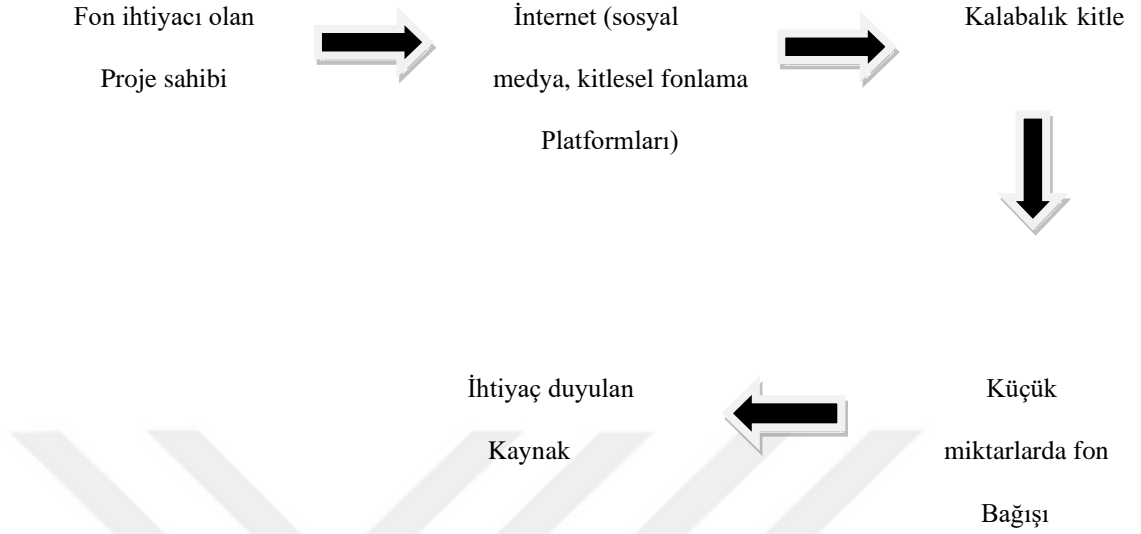
platformlarını; Point of Sale (POS), dijital para, dijital cüzdan, mobil uygulamalar, internet ve sosyal medya olarak sıralayabiliriz (Kaymak, 2019: 54).

2.11.7. Peer-To-Peer (P2P, Eşler Arası) Borçlanma Platformları

Web bazlı bir platform aracılığı ile borç almak isteyenlerle ve borç (kredi) vermek isteyenlerin bir araya geldiği bir piyasa olup diğer bir ifadeyle taraflar arası borç verme piyasasıdır (Xiao vd., 2018: 825). Borçlanma bazlı kitlesel fonlama modeli olan P2P, yatırımcıların, geleneksel bankaları devreden çıkararak bir platform aracılığıyla daha düşük faiz oranıyla birbirilerine borç vermeleri işlemidir (Ergen vd., 2013). Girişimciler, bu sistemde geleneksel borçlanma işlemleri gibi belirli bir vade ve faiz oranı ile yatırımcılardan borç sağlarlar. Fakat geleneksel borçlanma işlemlerinden farklı bir şekilde, bir defalık platforma ödenen komisyon dışında geleneksel finans kuruluşlarının talep edeceği gibi herhangi bir komisyon veya işlem ücreti olmadığı için girişimcilerin daha makul borçlanmasını sağlar (Freedman ve Nutting,2015). Günümüzde faaliyette bulunan başlıca P2P borçlanma platformları şunlardır: Zopa, FundingCircle, Retasetter, Lendingclub, Auxmoney, Upstart, Prosper'dir (Kaymak,2019: 59).

2.11.8. Kitlesel Fonlama Platformları

Türkiye'de "kitlesel fonlama" olarak bilinen "crowdfunding" uygulaması, internet teknolojisinin ve sosyal medyanın sıra dışı gelişmesiyle beraber son yıllarda en dikkat çeken alternatif finansman kanalı olduğu görülmektedir (Bezirgân ve Sakarya, 2018: 20)



Şekil 3. Kitlese fonlama süreci

Kitlese fonlama üç farklı tarafı kapsamaktadır. Bunlar; girişimlerine ya da projelerine fon arayan girişimciler, bunları fonlayan bireyler ve bu fonlama işlemlerine aracılık sağlayan platformlardır (Ordanini vd.,2011). Bu taraflar içinde en fazla dikkat çeken fon sağlayan yatırımcılardır. Bu yatırımcıların genelde yatırımcılık geçmişi yoktur, inovasyona ve sosyal sorumluluğa önem veren, yenilikçi projelere ve kültür sanat projelerine destek sağlamaya çalışan olağan insanlardır. Gerçekleştiğini görmek istedikleri ya da ilgilerini çeken projelere destek sağlayamaya yönelik küçük meblağlarda para yatırımı yaparlar. Bu yatırımlarını ise internette yer alan kitlese fonlama platformlarının aracılığı ile yaparlar. Buna istinaden proje sahibi girişimciyle yatırımcının aynı bölgede bulunması gerekli değildir (Atsan ve Erdoğan, 2015). Bu durum, girişimci açısından çok büyük avantaj yaratmaktadır. Çünkü bu platformların aracılığıyla çok farklı yerlerde bulunan büyük bir potansiyel yatırımcı kitlesine ulaşılmaktadır (Çubukçu, 2017: 158).

2.11.9. Robotik Danışmanlık Uygulaması

Robotik danışmanlık uygulaması, insan gözetimi olmaksızın otomatik, algoritma odaklı finansal planlama hizmetlerini sağlamakta olan dijital platformlardır. Tipik bir robotik danışmanlık, müşterilerin finansal durumlarıyla ve gelecekteki hedefleriyle ilgili online bir anket aracılığı il bilgi toplayarak, daha sonrasında ise toplamış olduğu bilgileri kullanarak müşterilerin varlıklarını otomatik bir şekilde yatırımlara yönlendirme ya da müşteriye danışmanlık yapma amacına yönelik kullanılır (Özyüksel ve İğci, 2019: 2).

Robotik danışmanlık sistemi, portföy yönetimi süreçleri ve yatırım danışmanlığını birleştirerek otomatize etmektedir. Bu sistem; insan müdahalesinden ve duygularından kaynaklanan hata riskini en aza indirgeyen, geniş bir kullanıcı kitlesine yönelik hizmet veren, maliyeti düşük bir yazılım uygulamasıdır. Bu uygulamada, riski varlık sınıfları içinde dağıtan ve riski dağıtırken getirinin en üst seviyede olması hedefleyen modeller kullanılmaktadır. Bunlara ek olarak modellerde yatırımcının risk profilinin tanımlı olması, uzun vadede risk beklentisine uygun getiri sağlamaktadır (Arslanpay, 2019: 24).

2.12. Türkiye'deki fintech şirketleri genel görüntüsü

Fintech (fintek) şirketleri temel olarak finansal hizmet gereksinimlerinin giderilmesi adına teknolojiye yararlanan şirketlerdir. Yeni teknolojiler aracılığıyla edinilen yenilikçi finansal ürün ve hizmetler finansal teknoloji olarak adlandırılmaktadır (Chuen ve Lee, 2015: 3). Fintech kelime olarak finansal teknolojileri çağrışırsa da bu kelime aslında daha geniş anlamlar ifade etmektedir. Fintech kelimesi finansal hizmetler sektöründe erişilebilirlik ve kolaylıklar sağlayan ve yenilikçi iş modelleri ile teknolojiyi bir araya getiren işletmeleri tanımlamaktadır. Fintech şirketlerinin bu davranışı günümüzde özellikle müşterilerine cazip teklifler sunmayı isteyenler tarafından rağbet görmekte ve önemli bir yatırım alanı meydana getirmektedir (BKM faaliyet raporu, 2018: 8). Gelişmekte olan ülkelerde Fintech şirketleri, finansal tabana yayılmaya liderlik yapan sosyal girişimler olarak tanımlanabilir. Yenilikçi ve hızlı olmalarından dolayı müşterilerin

ihtiyaçları hususunda daha çabuk çözüm sunan bu yapılar finans kuruluşlarına ve bankalara nazaran daha küçük girişimci olduklarından adaptasyon konusunda daha hızlı olurlar (Soriano, 2017).

Finansal Teknoloji (FinTech) girişimlerinin yaygınlaşarak ülke ekonomilerinde faaliyet göstermesi hem küresel ölçekte hem de Türkiye’de ekonomik ve sosyal dönüşümler meydana getirmektedir. Türkiye’de yeni planlanmaya başlayan finansal teknoloji ekosisteminin asıl hedefi; yeni faaliyete başlayan finansal teknoloji girişimlerini desteklemek ve yatırımcıların gereksinim duyduğu alternatif finansman kanallarının oluşturulmasına yönelik ortam hazırlamaktadır. Bu yüzden girişimcilere ve yatırımcılara yönelik yeni faaliyet alanları teşvik edilmekte ve ekonomik değer artışına yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar içinde en somut örnekleri Bankalar arası Kart Merkezi (BKM) ve FinTech İstanbul platform projeleri oluşturmaktadır. Türkiye’de tüketici beklentilerinin karşılanmasına yönelik oluşturulmaya başlanan finansal teknoloji ekosistemi, yeniliklerin hızla uyarlandığı aynı zamanda rekabetin fazla olduğu bir sektördür (Kaymak, 2019: 69-70).

Türkiye’deki bankaların, fintek girişimlerini rakip olarak görmekten ziyade yatırım yapmaya yönelik olabildiğince isteklidir. Türk bankacılık sektöründe öne çıkan bazı fintek yatırımları bulunmaktadır. Bunlar Akaunting, United Payment, Bizim Hesap, Compay, Figopara, Invstr, Midas, PCI Checklist ve Vomsis yatırımlarıdır. Buna ek olarak iş bankasının fintek ödeme girişimi olan Moka’ yı satın almasıyla, bankaların fintek satın alma yolunu açmıştır (Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu, 2021: 11).

Fintek yatırımları incelendiğinde, 2021 yılı 29 yatırım turunda 64 milyon dolarlık yatırımla miktar ve adet olarak tüm zamanların en çok fintek yatırımının yapıldığı yıl olmuştur. Bunda etkili olan nedenler arasında pandemi döneminde e- ticaretin çok hızlı gelişmesi ve bununla birlikte ödeme sistemlerine olan ihtiyacın artması böyle bir rekorun kırılmasında etkili olmuştur (Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu, 2021: 11).



Şekil 4. Türkiye fintek ekosistemi durum raporu, 2021

Türkiye’de 23 Aralık 2021 itibariyle 520 aktif 84 pasif olmak üzere toplamda 604 Fintek şirketi bulunmaktadır. Bankacılık düzenlemeleri göz önüne alındığında, fintek şirketleri için fırsatlar oluşmakta ve her geçen yıl da artış görülmektedir. Açık bankacılık ve PSD2 ile ilgili fintek ekosistemindeki beklentilerden dolayı sadece son üç yılda bu alanda 30’un üzerinde fintek kurulmasını sağlamıştır. Düzenlemelerin tamamlanmasıyla 100’e yakın fintek kurulması beklenmektedir (Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu, 2021: 12).

Türkiye’deki fintek alanları incelendiği zaman 216 ödeme, 70 bankacılık, 64 blokzinciri ve kripto varlık, 58 sigortacılık, 54 kurumsal finans, 40 finansman, 27 borsa, yatırım, 25 skorlama, kimlik doğrulama, bilgi güvenliği, 15 kitle fonlama, 14 kişisel finans yönetimi, 13 para transferi, 8 varlık yönetimi alanında fintek bulunmaktadır (Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu, 2021: 13).

2.13. Bankaların Finansal Teknoloji Şirketleriyle Yaptıkları İşbirlikleri

Garanti BBVA, BlindLook işbirliği; görme engellilere yönelik engelsiz bankacılık hizmeti sunmayı hedefleyen uygulama, BlindLook'un geliştirmiş olduğu sesli simülasyon teknolojisiyle görme engelli müşterilerin Garanti BBVA Mobil ve internet bankacılığını kolaylıkla kullanmalarına yönelik sesli yönlendirme hizmetini sunmaktadır (Garanti BBVA faaliyet raporu, 2021: 114).

Türkiye İş Bankası – Softtech İşbirliği; 1 Şubat 2006 tarihinden itibaren teknolojik işbirliği içeridedir. Softtech dijital bankacılığa yönelik birçok uygulama geliştirmektedir. Bunlardan biri Türkiye İş Bankasının “Para Gönder” uygulaması olup, yeni bir hesap açmaya gerek olmadan Almanya'daki ve Avusturya'daki banka hesaplarından Türkiye'deki ve Kosova'daki bankalara para gönderme işlemleri yapılmaktadır (Türkiye İş Bankası entegre faaliyet raporu, 2021: 62). Diğer bir uygulaması olan “İmece Mobil” uygulaması sayesinde tarla, bahçe ve hayvancılık ile ilgili üretim tesisi bilgilerinin kaydedilmesi, hava tahmin raporlarının görülmesi, ziraat mühendislerine ve veterinerlere istedikleri zaman soru sorma, tarımsal ürünlerin en son tarihli fiyatları vb. konularda çiftçiler bilgi almaktadırlar (Türkiye İş Bankası entegre faaliyet raporu, 2021: 78).

Kuveyt Türk–Architect işbirliği; Bu işbirliği sayesinde birçok ürün geliştirilmiştir bunlar; BOA Bankacılık Platformu, XTM, Senin Bankan, Cebim POS, Online Finans Sistemi, Power Factor, API Platformu gibi hizmetlerdir. Aynı zamanda Kuveyt Türk Architect tarafından geliştirilen teknolojileri 20 ülkeye ihraç etmektedir. (Kuveyt Türk faaliyet raporu, 2021: 5).

QNB Finansbank-IBTech işbirliği; IBTech 2005 yılında kurulmuş olup, İstanbul'da faaliyet göstermektedir. IBTech'in ana faaliyet alanı, temel bankacılık, kredi kartları ve internet bankacılığına ilişkin yazılımlar, tasarım ve geliştirme hizmetleri vermektir (QNB Finansbank Faaliyet Raporu, 2021: 55).

Akbank-Usersdot işbirliği; bu iş birliği sayesinde, KOBİ'lerin minimum eforla satış ve karlılığını artmaktadır. Pazaryerlerinde satış yapan KOBİ'lerin rakiplerine göre bir adım öne geçmelerini sağlamaya yönelik e-ticaret analitiği platformu Usersdot ile işbirliği yapılmıştır. Diğer bir işbirliği ise **Akbank -Multinet Up** işbirliğidir. Yeni nesil finansal teknoloji grubu Multinet Up ile gerçekleştirilen bu iş birliğiyle MultiNet üye iş yeri olan restoranlara, bankanın sunduğu ticari artı para kredisinden yararlanma olanağı tanımaktadır (Akbank entegre faaliyet raporu,2021:238-239).

Albaraka-insha Ventures işbirliği; Finansal teknolojiler geliştirmek amacıyla 2020 yılında kurulan insha Ventures, müşterilerin finansal ihtiyaçlarına teknolojik çözümler sunmaktadır. İnsha Ventures, bünyesinde yer alan birçok fintech aracılığıyla sektör için yenilikçi çözümler ve uygulamalar geliştirmektedir (Albaraka faaliyet raporu, 2021: 79).

2.14. Çeviklik

Çeviklik bir işletmenin güncel şartlara uyumlanabilme ve yeni iş olanakları oluşturmak adına yönünü değiştirebilme kabiliyetidir. İnsan merkezli hareket ederek tüm değişkenlere adapte olup müşteriye hızlı ve kaliteli hizmet verebilme donanımıdır (Narlı, 2020: 10).

2.14.1. Çeviklik Tanımı ve Kapsamı

Çeviklik kavramı ilk olarak Iacocca Institute tarafından “çevik üretim” adı altında 1991 yılında yayınlanan “21st Century Manufacturing Enterprise Strategy” bu raporda yer almıştır. Böylece bir işletmenin sahip olacağı en önemli özelliklerden biri olan çeviklik ve çevik üretim kavramı doğdu. Basitçe ifade etmek gerekirse, çeviklik, bir organizasyonun sürekli ve öngörülemeyen bir değişim ortamında gelişmesini sağlayan özelliktir (Rick,1991:2). Çeviklik kavramı, bilgi teknolojileri, değişim, liderlik, üretim, çevresel belirsizlik, konularında yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Daha sonra ise çeviklik kavramıyla ilgili olarak çevik kurumlar, çevik sistemler, çevik iş süreçleri gibi birçok yeni kavramlar türetilmiştir (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010: 179). Öncesinde imalata yönelim gösteren çeviklik, sonrasında ise ürün ve hizmet üretimine de ağırlık vererek farklı bir eğilim sergilemiştir (Araza ve Aslan, 2016: 6-10). Çeviklik kavramsal olarak iki temel faktörden oluşur. Bu faktörlerden ilki işletmelerdeki değişime uygun yollarla ve zamanında cevap vermektir diğeri ise değişiklikleri kullanarak onlardan fırsatlar elde edip fayda sağlamaktır (Sharifi ve Zhang, 1999: 14).

Çeviklik, belirsizliğin, öngörülmezliğin, ani gelişen durumların olduğu ortamlarla baş etme durumu olarak ifade edilebilir (Araza ve Aslan, 2016: 6-10). Çevikliği, kuruluşların yapılarını, bilgi sistemleri ile lojistik süreçlerini ve özellikle zihniyetlerini kapsayan, işletme kapsamında bir yetenek olarak tanımlayabiliriz (Christopher, 2000: 37). Çevik olmak ayrıca bir tek düşünceye bağlı kalmaktan kaçınmayı ve gereken bilgilerden fayda sağlayarak benimsenmeyi gerekli görmektedir. Herhangi bir aksilik yaşanması durumunda önceden hazır olmak, hız, yanıt verebilir olmak, stratejik olarak esnek olmak, iç ve dış paydaşların yönlendirmesi gibi nitelikleri kapsayan çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını keşfetmekte etkilidir (Araza ve Aslan, 2016: 6-10).

Çeviklik, işletmenin hacim ve çeşitliliği yönünden taleplerdeki değişikliğe hızlı cevap verme yeteneği olarak tanımlanır. İşletmelerin iç ve dış çevresindeki ani olarak gelişen durumlarda işletmenin öngöremediği bu değişen duruma hızlı ve doğru yanıt verme yeteneği başka bir deyişle işletmenin beklenmeyen durumlarda çevre ve teknoloji

değişimlerine müşteri talep ve ihtiyaçlarına yönelik piyasada yer alan fırsatları yararına çevirip hızlı, etkili, yenilikçi hareket edebilme yeteneğini çeviklik olarak tanımlayabiliriz (Akkaya ve Tabak, 2018: 187). Çeviklik kavramının birden fazla tanımı olmasına rağmen hiçbir tanımın birbiriyle zıt ya da tutarsız olmadığı görülmektedir. Ayrıca tanımlarda genel olarak işletmelerin hızlı olması ile değişime açık olması düşüncesi yer almaktadır (Banihashemi, 2010: 179).

Uluslararası danışmanlık ve yönetim firması olan McKinsey' in yöneticilerinden biri ve örgüt tasarımı lideri olan Aaron De Smet, çeviklik kavramını bir örgütün hızlıca değişen ve belirsiz bir çevreye uyum sağlayan başarıma becerisi olarak ifade etmektedir. Çevikliğin; çabuk davranma, dirayet gösterme ve tepki verebilme becerisi olarak ifade edilen dinamik kabiliyeti ve sürekli değişirken öteki özelliklerinin yanında değişmeyen bir çapa noktası olarak işletmenin yükselme basamağı olarak gördüğü devamlılığı zorunlu kıldığını ifade eder (Aghina ve Murarka, 2015: 1).

Kısacası çeviklik; değişim, değişimle daha iyi duruma gelebilme ve daha fazla değer üretebilme gibi tanımları içerir. Sistemin bu şekilde ilerleyebilmesi için öncelikle ileri seviye de şeffaf olması gerekir. Bu bağlamda işletmenin kurum olarak hızının, önceliklerinin, problemlerinin, performansının ve kalitesinin kolaylıkla izlenebilir ve anlaşılır olması gerekir. Kendiliğinden örgütlenen, otomatize edilmiş bir şekilde şeffaflığın sağlanması için faaliyet gösterilir Müşterilere sürekli değer üretmeye çalışan, müşterilerle iletişim halinde olan, müşterilerin istek ve taleplerini öğrenip bu doğrultuda gelişen, öncelikleri olan, ekip ruhuna sahip, değişimlere adapte olan hem de değişimi oluşturan bir kuruluşun çeviklik özelliklerini taşıdığı söylenebilir (Narlı, 2020: 9).

2.14.2. Çevik Organizasyonlar

Müşterilerin taleplerinde oluşan değişim ve piyasadaki beklenmeyen durumlara yönelik hızlı cevap vermenin gerekli olması tedarik zincirinin çevik davranmasını zorunlu kılar (Gürel ve Gürel, 2021: 9). Çoğu işletme için piyasa şartları, değişken ve tahmin

edilemeyen gereksinim ile tanımlanır bu yüzden çeviklik ihtiyacının ivediliği hissedilmektedir (Christopher, 2000: 38). Tedarik zincirlerinin çevik olması, müşteri talebini etkin olarak öngörmesine, maliyetlerin düşürülmesine, stokların en elverişli şekilde kullanılarak fayda sağlanmasına, cevap verebilirliği artıran etkisi ile günümüzün rekabet ortamında vazgeçilmeyen stratejisidir (Gürel ve Gürel, 2021: 9). Çevik üretimde üç temel ögenin olduğunu söyleyebiliriz bunlar; müşterilerin gelişmesi, bireyler ile bilgilerin tutarlılığı, işbirliğinin ve değişim yeteneğinin olmasıdır (Maskell, 2001: 5-11).

Çeviklik, ürün ve hizmet kanallarında ayrıca pazar segmentasyonunda yenilikler oluşturmak kaydıyla ürettikleri değeri, güncelleyerek kazanım edinen ve bu kazanımı devamlı arttıran işletmelerin başarılı olmasının temelinde yatmaktadır. Çevik işletmeler, rekabet etmeye yönelik fırsatlar kollamakta ve bu fırsatları kazanıma çevirmeye yönelik kendi pazar alanlarında gereken bilgi ve becerileri örgütlemektedirler (Sambamurthy, 2003:1). Çeviklik, teknoloji ilgililerine hitap etmekle birlikte daha çok küçük girişimcilere yönelik olup, varoluşsal krizler yaşayan ve detaylı bir değişime ihtiyaç duyan büyük ya da klasik işletmelere yönelik değildir (Gezer, 2020: 152). Çevikliğin dört ilkesi bulunmaktadır;

- rekabeti artırmaya yönelik işbirliği yapmak,
- insanlardan ve bilgilerden etkilenip yarar sağlamak,
- çözüm odaklı bir yaklaşım benimseyerek, müşterilerle etkileşimi güçlendirip sadece çözüm değil değer katmak,
- piyasadaki fırsatlara ilişkin girişimci bir bakış açısıyla değişimde ve belirsiz durumlarda usta olmaktır (Rigby vd., 2000: 179).

Çevik işletmelerde işbirliği ve ekip oyunu önem arz eden tanımlardır. İşletme yeni bir iş modeline geçiş yaptığı zaman, yani çevik ekipler kurduğunda, aynı süreçte performans sisteminde de işbirliğini ve ekip çalışmasını destekler nitelikte değişimi, geçiş dönemini çabuklaştırır (Akdağ, 2022: 147). İşbirliğine yatırım yapan firmaların iş veriminin iyiye gitme olasılığının beş kat, kârlı kalma olasılığının iki kat, rakiplerinden

ileride olma olasılığının iki katından daha fazla olduğu saptanmıştır (John vd., 2014: 5). Çevik bir organizasyonda olması gerekenler; işgücü, teknoloji, değişim yönetimi, işbirlikleri, çevik değerleri ve esnek yapıları kapsamaktadır (Wendler, 2016: 460).

Çevik olmadaki hedef, var olana ek olarak üstün değerli çıktılar üretebilen, müşteri memnuniyetini üstün tutan, devamlı gelişen, başarılı keyifli, memnun, ekip ve organizasyonlar yaratmaktır (Yitmen ve Gürbüz, 2020: 17). Çevikliğin oluşmasında işgücünden işletmenin yapısına, teknolojisinden kültürüne kadar etkisinin olduğu bir gelişim süreci söz konusudur. Bu yüzden işletmelerin, çevik olma durumlarını ve potansiyel gelişim alanlarını değerlendirerek gelişmek için fırsat planları yapmaları, sürdürmeleri ve sonuçları değerlendirmeleri gerekir (Wendler, 2014: 1197-1206).

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün (MIT) yaptığı bir araştırmada, çevik işletmelerin çevik olmayan işletmelere göre yüzde 30 daha fazla kârının olduğu ve yüzde 37 daha hızlı kâr sağlayarak geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmaya göre, teknolojinin çevik organizasyon oluşturmada önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Glenn, 2009: 3-4). Bir işletmenin çevik olması için değişim ve dönüşümü benimsemesi şarttır, fakat bunun planlı ve yapılandırılmış bir biçimde uygulanması gereklidir (Glenn, 2009: 14). Çevik bir işletmede önem verilen konular; ekip olmak, müşterileri ekibin bir parçası olarak görmek, öncelik sırasının olması, sık sık ve devamlı değerler teslim etme, değişime kucak açmak ile ilgili olarak görüşümüz işletmemizin çevikliğine ve dolayısıyla üretken ve başarılı olmamıza katkı sağlayacaktır. Bu durumda temel hedef olan, çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır (Yitmen, 2020: 134). Tablo 2'de çevik yönetim ile geleneksel yönetim arasında yer alan farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 5

Geleneksel ve çevik yönetim farklılıkları

| Geleneksel Yönetim | Çevik (agile) Yönetim |
|--|--|
| Hiyerarşik düzeni destekleyici niteliktedir. | İşbirliğini destekleyici niteliktedir. |
| Performans değerlendirilmesine odaklıdır | Gelişmeye odaklanır |
| Geri dönüş süresi yıllıktır. | Devamlı geri dönüşe odaklanır |
| Hedefler yıl başladığında belirlenir. | İşin durumuna göre değişebilir. |
| Hedefler yönetim tarafından belirlenir | Hedefler takım olarak belirtilir |

Kaynak: Ahmet Akdağ, 2022: 147

Giderek daha fazla karşılaşılan bir durum olan işletmelerin tek başına değil, işbirlikçileriyle ilişkilerini daha iyi yapılandırabilen, koordine edebilen, yönetebilen, sürdürülebilir avantajın yolu olarak ortaklarının güçlü yönlerini ve yetkinliklerini ihtiyaçlara yanıt vermede kullanan işletmelerin daha çevik olduğudur (Christopher, 2000: 39). Çevikliği bir kavrayış ve yöntem olarak düşünürsek, işletmelerin asıl hedefi müşteriler ile yoğun bir işbirliği ilişkisi kurarak uyarlamalı testler ve bilgiler ışığında yenilik düşüncesini geliştirmektir (Gezer, 2020: 6).

Birçok çalışmada çevikliğin rekabetteki etkisini arttırmak için işbirliği yapılması önerilmektedir. Piyasadaki karmaşıklığın giderek artmasına cevap olarak, işletmelerin kendi içlerinde ve işletmeler arasında fiziksel ve sosyal bağlantıları yönetme hususunda çeviklik rehber olmaya çalışmaktadır. Vizyon olarak çevik bir işletme olabilmek adına, işletme sınırlarının içindeki karmaşık durumun, işletmeler arası ilişkinin daha güçlü ve sağlam olabilmesine olanak sağlayan kuramsal bir yaklaşım ile değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Çeviklik böyle kavramsallaştırılırsa, ağ sistemindeki fiziki dinamikler ile beraber işletmeler arasında gizli olan bilgilerin özünü eline geçirir (Rigby vd., 2000: 178).

2.14.3. Çeviklik Boyutları

Günümüzde işletmelerin, yapısal olarak çevik olmaları için bütüncül bir görüşe hâkim olması sağlanmalıdır. Ancak işletmenin bir tek fonksiyonunun çevik olması yeterli olmayacağı için işletmenin genelini içine alacak şekilde düşünerek yapılandırılmak gerekir (Güçlü, 2003: 61-85). Çevikliğin yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız olmak üzere dört temel yeteneği bulunmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

Yetkinlik Boyutu:

Çevik işletmelerin yetenekleri arasında bulunan yetkinlik boyutu işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede en etkili yeteneği olarak tanımlanabilir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17). Bu boyutun üç özelliği;

- Piyasalara erişimin sağlanması,
- Nihai ürünlerde müşteri memnuniyetine önem verilmesi ve
- Rakip firmalar tarafından taklidinin çok zor olmasıdır (Pralad ve Hamel, 1990: 81).

Esneklik Boyutu:

Değişim sürecine hazır olma, seri davranma, sürekli yapılan işlere daha az zaman harcama, düzenleme ve prosedürlere gittikçe daha az bağlı olma, risk alabilme, yükümlülükleri devredilme ve belirsiz durumlarla baş edebilme yeteneği esneklik olarak tanımlanır (Yozgat, 2016: 105).

Esneklik, işletmenin hesapta olmayan çevresel faktörlere karşı dinamik yetenekleri oluşturması, işletmenin kaynaklar ile (çalışanlar, mimari yapı, teçhizat, makineler vb.) müşterilerin ihtiyaç ve taleplerindeki değişimlere zamanında ve uygun bir şekilde

yanıtlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu değişimin sağlanması ve bu dinamizmin sürdürülebilmesi yöneticiler ile birlikte işletmenin tüm üyelerinin de içerisinde yer aldığı bir dinamik yetenekler geliştirmesiyle başarıya ulaşılabilir (Akkaya ve Tabak, 2018: 188-189).

Cevap Verme:

Günümüzde teknoloji alanında yaşanan gelişmeler müşterilerin taleplerinde ve ihtiyaçlarında devamlı olarak bir değişime yol açmıştır. Bu yüzden işletmelerin yaşanan değişim ve dönüşüme doğru zamanda ve hızla yanıt vermesi gerekir. İşletmeler değişimlere yanıt verdikleri zaman rekabet yönünden avantaj elde ederler. Ayrıca elde edilen rekabet avantajı işletmeyi ayakta tutan ve sürdürülebilir olmasını sağlayan en temel öğelerdendir (Zaheer ve Zaheer, 1997: 1496).

İşletmenin fiyatlardaki değişime, müşteri ihtiyaçlarındaki değişime, rakiplerin kampanyalarına hızlı cevap vermesi, müşteri şikâyetlerinin alınması ve işletme faaliyetlerinin iyi koordine edilmesi cevap verme yeteneğine örnek olarak verilebilir (Becker, Knudsen, 2005: 753).

Hız Boyutu:

Bir işletmenin ürün ya da hizmeti en kısa sürede gerçekleştirmesi, vermiş olduğu hizmeti en etkili biçimde oluşturması gibi yetenekleri çevikliğin hız boyutunu ifade eder. İşletme sahiplerinin ya da yöneticilerinin değişime, çevre şartlarına ve teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olarak, müşterilerin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda bekleneni hızla gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir (Akkaya ve tabak, 2018: 189)

2.14.4. Çeviklik ve Esneklik

İşletmelerde dijitalleşme ile birlikte çevik uygulamalardan yararlanarak dijital dönüşüm sağlamalarında en etkili olan öğelerden biri de esnekliktir (Okan, 2020: 71). Esneklik çevik bir işletmenin esas özelliğidir. Çeviklik, rekabet kurallarının hız, esneklik, yenilikçilik, kalite, karlılık entegrasyonu ile elverişli bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmıştır (Yusuf vd., 1999: 37). Aslında esneklik, çevikliğin boyutlarından biridir ancak iki kavram birbirleriyle karıştırıldığından dolayı ayrı bir başlık altında karşılaştırma ihtiyacı duyulmuştur.

Günümüzde yoğun rekabet şartlarına rağmen faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmeler sadece verimliliklerini değil, aynı zamanda işbirliklerini, çevikliklerini ve esnekliklerini de arttırmak zorundadırlar (Demirdöğen, 2021: 1). Bu yüzden işletmelerin tedarik zincirlerinde dijital dönüşümü gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm işletmelerin verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmakta, daha fazla tüketici memnuniyeti sağlamalarına yardımcı olarak sürdürülebilirlik açısından fayda sağlamaktadır (Demirdöğen, 2021: 107).

Çevikliğin ortaya çıkışını sağlayan çalışmaların temeli olan esneklik kavramıyla çeviklik kavramı çoğu zaman karıştırılmaktadır. İki kavram arasında genel olarak farklılık olsa bile çeviklik, esnekliğin geliştirilmesiyle sağlanabileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, her iki kavram da farklılıklar içerse de genel olarak birbirini destekleyen bir yapıdadırlar (Wendler, 2016: 468). Doğru teknolojiyi seçmenin ve ortaklar arasındaki işbirliğinin güçlü olması ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşmasında performansı arttırmasında yardımcı olduğu söylenebilir. İzlenebilir olmak, gerçek zamanlı karar almaya imkân sağlar, tedarik zincirinin çevikliğini arttırmasına yardımcı olur, süreçlerin kolay olmasını sağlar ve esnekliğe fayda sağlar (Gürel ve Gürel, 2021: 10). Tablo 6'da esnek ve çevik işletmeler arasındaki farklılıklar gösterilmektedir.

Tablo 6

Esnek ve çevik işletmelerin farklılıkları

| ESNEKLİK | ÇEVİKLİK |
|---|---|
| Esnek ve modüler olarak ürünler ve hizmetler üretirler. | Çevikliği, stratejik bir yetenek olarak düşünürler. |
| Ürünlerin, hatları ve görevleri vb. arasında hızlı geçiş yapabilirler. | Mevcut olan kabiliyetlerini uzun vadede geliştirmeye yönelirler. |
| Yapılandırılabilme ve tasarım yetenekleri ile bütün planlama süreçlerini dikkate alırlar. | Sürdürülebilir ve uzun vadeli değişim ve dönüşüm faaliyetleri içerisine girerler. (organizasyon yapılarında, süreçlerde ve değerlerde vb. değişiklikler gibi) |
| Değişimlere (çevre, ortam, müşteriler, rakipler vb.) anında yanıt verirler. | Değişikliklerin tüm organizasyonlarda hemen uyarlanması sağlanır. |
| Geleneksel (reaktif) davranışlarını arttırmaya yönelik uygulamalar oluştururlar. | Reaktif olan eylemlere ek olarak proaktif eylemler (davranışlar) oluşturulur |
| Öngörülebilir değişikliklere odaklanırlar. | Şans olarak görülen planlanmayan, Öngörülemeyen ve fırsat olarak değerlendirilebilecek değişikliklere odaklanırlar. |

Kaynak: Wendler, (2016).

Genel olarak esneklik yanıt verebilme ve çabuk olma ile beraber adlandırdığı, işletmenin bileşenlerini uyarlayıp, değiştirerek ve aynı kaynaklarla (süreç, personel ve ürün) farklı hedef ve başarıya ulaşma yeteneği olarak ifade edilir (Wendler, 2016: 468).

2.14.5. Çevikliği Etkileyen Unsurlar

Çevikliği etkileyen unsurlar; pazardaki, rekabetteki, müşteri ihtiyaçlarındaki, teknolojideki ve sosyal unsurlardaki değişimler olarak sayılabilir. Bu bağlamda işletmelerin, çevrelerinde yaşanan değişimi, yenilikleri ve gelişimi yakından takip etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin çevikliğin etkileyen bu faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz (Sucu, 2020: 31).

Girişimci Örgüt İklimi

İşletmelerde artan rekabet, karmaşıklık ve belirsizlik yaşanan piyasalarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları gerekir (Sucu,2020: 80). Bu işletmelerde yer alan nitelik özelliklerini genellikle; risk almak, inovatif olmak ve proaktif olmak şeklinde sayabiliriz (Sucu,2020: 90).

İşletme Stratejileri

İşletmelerde belirlenen stratejiler, aynı zamanda temel yeteneklerden rekabet avantajının oluşturulması ve rakipler karşısında üstünlük sağlamak amacıyla uygulanmasıdır. Temel yetenekler, işletmenin değerini arttıran uygulamalarda kalite, üst düzey etkinlik, yenilik veya müşteri tatminine yönelten beceri ve kabiliyetler olarak adlandırılmaktadır (İlic ve Keçecioğlu, 2008: 1-23).

Strateji yönetimi, işletmelerin amaç ve hedefleri, vizyon ve misyon belirlemeleri, iç ve dış çevre incelemesi ile rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ya da rakiplere rağmen ilerlemeye devam etmek ve tüm bu süreçler için hedef ve stratejiler belirleme devamlılığı olarak tanımlanmıştır (Sucu, 2020: 120).

İşbirliği

İletişim, koordinasyon, bağlılık, dayanışma, sorunları çözme ve danışma vb. birden fazla tanımı içermektedir. İşbirliği Bilgilerin paylaşılmasında etkili bir sistem ortaya çıkarmaktadır. İşbirliği önemli kararlar almak, istenen bilgileri elde etmek, gruplarda bağlılığı sağlamak ve karşılıklı yardımlaşma ile icraatlarını sürdürmelerinde önemli yapı taşlarındandır (Chrislip, 2002: 1). Çevik bir işletme olmak için işletmelerin iş bölümleri ve işlevleri ile müşteri ve ortaklarla iç ve dış çevreyle işbirliği yapmaları gereklidir (Wendler, 2016: 467).

Bilişim Sistemleri ve Teknolojiler

Bilgileri toplamak, kaydetmek, denetlemek, sınıflandırmak saklamak ve gerektiği zaman bir yerden bir yere ulaşılmmasını sağlamak yani iletmek için elektronik cihazlar, optik okuyucular, aygıtlar vb. teknikler kullanarak otomatik olarak sağlanan sistemlerin geneli olarak söylenebilir (Er, 2007: 1-2).

İşletmelerin donanımlı bilişim sistemleri ve teknolojilerinin olması, rekabet stratejilerini olumlu olarak etkileyecektir. Rakiplerinden, daha hızlı davranmak, çevikliğin yapı taşlarından biridir. Hızlı davranıp rekabet avantajı elde etmeye çalışan işletmeler; iç ve dış çevredeki bilgileri tarama, gereken bilgileri toplama, toplanan bilgileri işletme içine dağıtma, kullanma vb. süreçleri yürüterek hedefe ulaşması gerekir (Sucu, 2020: 47).

İşletme Çevresi

İşletmenin çevresi üç temel başlık içerisinde derlenmiştir. İç Çevre: Maddi ve maddi olmayan varlıklar ile yetenekleri içermektedir. İş/Yakın Çevre: Rakipler, müşteriler, ikame ürünler ve tedarikçilerden müteşekkildir. Genel/Uzak Çevre: Demografik, ekonomik, sosyo-kültürel, politik, teknolojik, yasal ve uluslararası çevrelerden ibarettir.

(Ülgen ve Mirze, 2013: 380-382). İşletme çevresinde oluşan her türlü değişimler, gelişimler ve farklılıklar, işletmenin çevik bir pozisyonda olmasını gerektirmektedir (Sucu, 2020: 131).

İşletme Yapısı

İşletme yapısı, ‘işlerin birbirleri ve çalışanlarla ilişkileri ile çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin tamamı’ olarak belirtilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 382). Bu yüzden dinamik piyasa şartları, dinamik bir işletme ve örgüt yapısını gerekli kılmaktadır (Ergen, 2015: 26).

İşletme Büyüklüğü

Bir işletmenin büyüklüğünü ölçerken, üretim miktarı, satış miktarı, öz sermayesi, çalışan personel sayısı, yapılan yatırımlar, elde edilen kâr, harcanan enerji miktarı ve işletmenin büyüme hızı vb. göstergeler kullanılarak ölçülür (Aydın vd., 2010: 173-184). Ayrıca diğer göstergeler ise finansman imkânları, teknolojisi, işletmenin faaliyet konusu, yönetim yeteneği, piyasa ve rakiplerin durumu, toplumsal çevresi ve ülkenin ekonomik şartları gibi birçok faktör işletmenin büyüklüğünün saptanmasında etkilidir (Şimşek ve Çelik, 2016: 53).

Bu bilgiler doğrultusunda işletme büyüklüğünün, işletme yapısına etki ettiğini ve büyük işletmelerin, genellikle bürokratik, formal ve uzmanlık kazanmış bir biçime dönüştüğü öngörülebilir. Fakat çevik bir işletme formu kazanmak için azaltılmış bürokrasiye ek olarak formallik ve uzmanlık kapsayan bir yapı önerilmektedir. Bundan ötürü büyük işletmelerin, çeviklik boyutlarını dikkate almaları, işletmenin yapı ve çevre durumuna göre tekrardan yapılandırma becerisini sağlaması gerekir (Sucu, 2020: 141).

2.14.6. İnsan Kaynaklarında Çevik Oluşumlar

İnsan kaynakları yönetiminde gerçek zamanlı veri sağlamanın yolu, dokümanların ve bürokratik işlemlerin azaltılması için dijitalleşmeyi, teknolojilerin yoğun ve verimli kullanımını, yaratıcı ve yenilikçi düşünmeyi, işbirlikçi takım çalışmasından geçmektedir. Bu süreç ile birlikte eş zamanlı geri bildirim, radikal güncellemelere ihtiyaç duyan bir bakış açısı içeren bu çevik yenilikçi yöntem, bilgi teknolojilerinde azımsanamayacak bir tesir bırakmıştır (Özgeldi, 2020: 466).

İşletmeler için çalışanların, etkin, verimli, çevik ve rekabetçi, müşterilerine en iyi ürün ve hizmeti sunması, hedefledikleri pazarlarda lider ve güvenilir olması, ileri teknolojilere ve en iyi iş süreçlerine sahip olması, geçmişi anlayarak geleceğe yönelik planlar yapması, çevreye duyarlı ve toplum değerlerine saygılı hareket etmesi hissedarları açısından kârlı olmanın en önemli etkenlerindedir. İşletmelerde esas olarak çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve karlılıkları insan ilişkileri ile doğrudan alakalıdır (Güler, 2021: 1).

Genel olarak bilhassa iş hayatında “yakasız” çalışanların durumlarının farkında olunması gittikçe önemli olmaktadır. Bu durumun sebebi, dijital dönemde dönüşümün önceki dönemlerden farklı olarak en alt seviyeden en üst seviyeye doğru gerçekleşmesi ve çalışanların deneyimlerine odaklanarak, işletme çalışanlarının yer almak istedikleri organizasyonlar oluşturmalarıdır. Diğer taraftan işin geleceği, teknolojik gelişmeler, sürdürülebilir ticari fonksiyonlar yaratırken insanların kabiliyetlerinin nasıl çeşitlendirilebileceği ve işgücüne adaptasyon düzeyi ile ilgili planlar yapılmasıyla alakalıdır. Gelişimin sürekliliği, değişim hızı, çevik ve proaktif olmak bu noktada oldukça önemlidir (Duman, 2019: 214-216).

Çeviklik, artık teknolojiye özgü bir değer olmanın ötesinde ürün geliştirme safhasından pazarlamaya dek bütün alanları ve fonksiyonları kapsamaktadır. Bu süreç ile

birlikte çeviklik, işletmelerin personel alımı, işletmelerin geliştirilmesi ve yönetme şekillerini de dönüştürmektedir (Gezer, 2020: 103).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma metodolojisinin ayrıntılarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sorunsalı

Bankacılık sektöründeki dijital işbirliklerinin özellikleri hakkında bilgi vermek ve bu bilgiler ışığında çeviklik performansına etkisini çeşitli ölçekler kullanarak araştırmak olarak açıklayabiliriz. Bankalar dijitalleşme ile ilgili çalışmalarını stratejik planlarına dâhil etmişlerdi. Ancak pandemiyle birlikte 5-10 yıllık dijitalleşme planlarını birkaç ay içinde gerçekleştirmek zorunda kaldılar. Dijitalleşme ve çeviklik gibi kavramlar pandemiyle birlikte daha önemli unsurlar haline geldi. Özellikle dijital işbirliklerinin sektörlerde artmasıyla birlikte literatürde dikkat çekmeye başladı. İşbirliklerinin avantaj ve dezavantaj sağladıklarına yönelik literatürde ciddi bir ikilem bulunmaktadır. Yapılan işbirliklerinin bir süre sonra satın almaya kadar gittiği görülmektedir. Bu bağlamda bir yandan dezavantajı yaşanırken diğer yandan avantajı yaşanmaktadır. Çalışmamız bu durumu bankacılık sektöründe araştırmaktadır. Uluslararası literatürde sayıca azda olsa bu tarz çalışmalar bulunmasına rağmen Türkiye'de henüz çalışılmamıştır. Uygulamadaki çokluğundan dolayı bu konuyu araştırma gereği hissettik.

Çeviklik kavramının temel amaçları işletmeye rekabet gücü kazandırarak işletme performansını yükseltmektir. Çalışmamız bunun bankacılık sektöründe dijital işbirlikleri ile çeviklik performansına etkisini inceleyip literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışmada Dijital İşbirliği ve çeviklik performansı detaylı bir şekilde incelenerek daha önceden ele alınmış olan çeviklik, işbirliklerinde güven, stratejik işbirlikleri konularına ek olarak katkı sağlayacağı yönüyle önem arz etmektedir.

Bu tezin sorunsalı hızlı bir dijital dönüşüme maruz kalan bankaların işbirlikleri yoluyla gerçekleştirdiği dijitalleşme faaliyetleri ile sektörde meydana gelen ani değişime nasıl tepki verdiklerini görebilmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle oluşturulan dijital işbirliklerinin bankaların çeviklik performansına etkisi sorgulanacaktır.

3.2. Araştırmanın Örneklemi, Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmanın örneklemi Türkiye'deki 57 banka oluşturmaktadır. Analiz düzeyi sektör ve dijital işbirliği ilişkileri, analiz birimi ise sektördeki üst ve orta kademe yöneticileri ve işbirliği operasyonlarında faaliyet gösteren banka çalışanlarını kapsamaktadır.

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Google formlar kullanılarak anket hazırlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken bankacılardan feedback'ler alınarak anketin daha doğru bir şekilde hazırlanması sağlanmıştır. Anket hem online hem de yazılı olarak uygulanmıştır. Ortalama 600 kişiye anket online olarak gönderilmiştir. Bankacılık sektörünün yoğun çalışma faaliyetlerinden dolayı anketin bir kısmı yüz yüze gerçekleştirilirken bir kısmı ise bankacıların mesai saatleri dışında çözmek istedikleri için elden teslim edilmiştir. Bu şekilde yaklaşık 320 kişiye ulaştırılan anket toplamda 920 kişiye ulaşmıştır. Geri dönüş olarak toplamda 274 kişiden anket verileri alınmıştır. Bu verilerden bazılarının eksik veya yanlış doldurulmasından dolayı 12 geçersiz anket çıkarılmıştır. Online olarak 133 geri dönüş alınmış olup yazılı olarak ise 129 anket formu olmak üzere toplamda 262 anket üzerinden analiz gerçekleşmiştir. Ortalama %28 oranında geri dönüş sağlanmıştır.

Tablo 7'de veri toplama da kullanılan ölçekler gösterilmektedir. Araştırmanın anketi toplamda 74 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 51'i 5'li likert biçiminde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum,

4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) olarak hazırlanmış olup, 23'ü ise 5'li likert (1- Hiçbir Zaman, 2 – Nadiren, 3 – Bazen, 4 – Sık sık, 5 – Her zaman) şeklindedir.

Tablo7

Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

| Dijital dönüşüm ölçeği | <i>Nadeem vd., 2018</i> |
|--|-------------------------|
| Çeviklik ölçeği (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) | Akkaya ve Tabak 2018 |
| İşbirliğinin özellikleri ölçeği (bağlılık, koordinasyon, güven, karşılıklı bağımlılık) | Mohrand Spekman, 1994 |
| İletişim ölçeği (iletişim kalitesi, katılım, bilgi paylaşımı) | |
| Çatışma çözme teknikleri | |
| İşbirliği performansı ölçeği (işbirliği ilişkisi etkinliği, maliyet azaltma fayda, | Myhr, 2001 |
| Çevresel belirsizlik ölçeği | |

3.3. Araştırmanın Kısıtları

600 anket online olarak gönderilmesine ve birkaç kez hatırlatma yapılmasına rağmen, sadece 262 kişiden dönüş alınarak değerlendirme yapılması araştırmamızın kısıtlarındandır. Bunun nedeni ise bankacılık sektörüne uygulanan anket sayısının fazla olması ve sektör olarak yoğun çalışmalarından dolayı olduğu düşünülmektedir.

Diğer bir kısıt ise çalışmamızda dijitalleşmeyi bankacılık sektörü açısından ele alınmıştır. Finans sektörü de dâhil edilip genişletilebilir veya daha fazla sektör eklenerek dijitalleşme açısından karşılaştırılabilir.

Çeviklik çok güncel bir konu uygulamada arttığı görülmekte ama literatürde yapılan araştırma sayısının az olmasından dolayı literatürü henüz gelişme aşamasındadır. Bu durum hem araştırmanın kısıtını oluşturmakta hem de literatüre sunulan katkıyı göstermektedir

3.4. Araştırmanın Demografik Özellikleri

Araştırmada banka çalışanlarının dijital işbirliklerinin ve çevresel belirsizliklerin bankanın çevikliğe ve işbirliği performansına etkisi araştırılmıştır. Veriler anket yöntemi ile katılımcıların gönüllülüğüne ve gizliliğine dayanılarak toplanmıştır. Araştırma 262 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Banka çalışanların %35,5'i kadın, %64,5'i erkek bankacılardan oluşmaktadır. Banka çalışanlarının %19,1'i kamu bankalarında, %65,3'ü özel bankalarda çalışmaktadır. Banka çalışanlarını % 15,6'sı katılım bankalarında çalışmaktadır. Banka çalışanlarının %5,7'si ön lisans eğitime sahip iken %71'i lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Yüksek lisans ve doktora eğitime sahip bankacıların oranı %20,2 olarak hesaplanmıştır. Dijital işbirliği süresi 1 yıl ve daha az olanların oranı 9,5 olarak hesaplanırken 2 yıl dijital işbirliği olan bankacıların oranı ise %12,2 olarak hesaplanmıştır. 3-5 yıl arası dijital işbirliği süresine sahip bankacıların oranı 20,6 olarak hesaplanırken, dijital işbirliği beş yıldan fazla olan bankacıların oranı ise %57,6 olarak hesaplanmıştır. Banka çalışanlarının ortalama yaşı $34,93 \pm 6,91$ olduğu ve yaş dağılımının 20 ile 56 arasında olduğu belirlenmiştir. Banka çalışanlarının çalışma sürelerine

bakıldığında %30,2'si 0-5 yıl çalışmaya sahip iken, %28,6'sı ise çalışma süresi 6-10 yıl olduğu belirlenmiştir. On bir yıldan fazla çalışma süresine sahip banka çalışanlarının oranı ise %41,2 olarak hesaplanmıştır. Banka çalışanlarının %61,5'i Marmara Bölgesinde yaşadığını, %13,4'ü ise Doğu-Güneydoğu Bölgesinde yaşadığını belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8

Banka çalışanlarının özellikleri ve dağılımları

| Değişken | Özellik | N | % |
|--------------------------|-------------------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 93 | 35,5 |
| | Erkek | 169 | 64,5 |
| Kurum | Kamu bankası | 50 | 19,1 |
| | Özel banka | 171 | 65,3 |
| | Katılım bankaları | 41 | 15,6 |
| Eğitim | Lise ve altı | 8 | 3,1 |
| | Ön lisans | 15 | 5,7 |
| | Lisans | 186 | 71,0 |
| | Yüksek lisans | 48 | 18,3 |
| | Doktora | 5 | 1,9 |
| Dijital işbirliği süresi | 1 yıldan az | 10 | 3,8 |
| | 1 yıl | 15 | 5,7 |
| | 2 yıl | 32 | 12,2 |
| | 3-5 yıl | 54 | 20,6 |
| | 5 + | 151 | 57,6 |

3.5. Analizler ve Bulgular

Araştırmada banka çalışanların çeviklik ve işbirliği performansını etki eden dijital dönüşüm, iletişim gibi değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Bu etkileri görebilmek için farklı farklı modeller sınanmıştır. Modeller varyans temelli eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Yapısal modellerin sınanmasında SmartPLS 3.4 hazır yazılımı kullanılmıştır. Araştırılan ilk modelde banka çalışanlarının dijital dönüşümün ve çevresel belirsizliğin çevikliğe etkisi araştırılmıştır. Modelde aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H₁: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme artarken çevresel belirsizlik artar.

H_{2a}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, çevresel belirsizlik artarken esnekliğe dayalı çeviklik artar.

H_{2b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, çevresel belirsizlik artarken yetkinliğe dayalı çeviklik artar.

H_{2c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, çevresel belirsizlik artarken cevap vermeye dayalı çeviklik artar.

H_{2d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, çevresel belirsizlik artarken hıza dayalı çeviklik artar.

H_{3a}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme artarken esnekliğe dayalı çeviklik artar.

H_{3b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme artarken yetkinliğe dayalı çeviklik artar.

H_{3c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme artarken cevap vermeye dayalı çeviklik artar.

H_{3d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme artarken hıza dayalı çeviklik artar.

Araştırmanın ilk modeline yönelik oluşturulan hipotezler SmartPLS ile sınanmıştır. Model sınamasında modelde, yakınsak geçerlilik için standart faktör yüklerinin 0,70'ten büyük olması gerekmektedir. Ayrıca çoklu doğrusal bağıntının göstergesi olan VIF değerlerinin 5'ten büyük olmaması gerekmektedir. Araştırmada yer alan gözlenen değişkenlere yönelik faktör yüklerinin 0,70'ten daha az olduğu gözlenmemiştir. Ancak gözlenen değişkenler arasında VIF değerinin 5'ten daha büyük olduğu değişkenler belirlenmiştir. En yüksek VIF değerine sahip olan gözlenen değişkenden başlanılarak adım adım bu değişkenler analizden çıkartılmıştır. Modelin sınanmasında gelinen son noktada doğrusal çoklu bağıntıdan kurtulmuş ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Tüm faktör yükleri 0,70'ten daha yüksek bulunmuştur. Birleşme geçerliliğini gösteren AVE değerleri tüm gizil değişkenler için eşik değer 0,50'den daha yüksek hesaplanmıştır.

Yapılara yönelik yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Yapıların (ölçek-boyut) ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker Kriterine bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri köşegen üzerindeki (0,910-0,897-.....-0,857) değerler olup bu değerler AVE değerinin ½' inci kuvvetine sahip olup eşik değer 0,70'ten daha olması gerekmektedir. Ayrıca bu değerlerin bulunduğu satır ve sütundaki diğer ilişki değerlerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Araştırmada bu kriter sağlanmıştır.

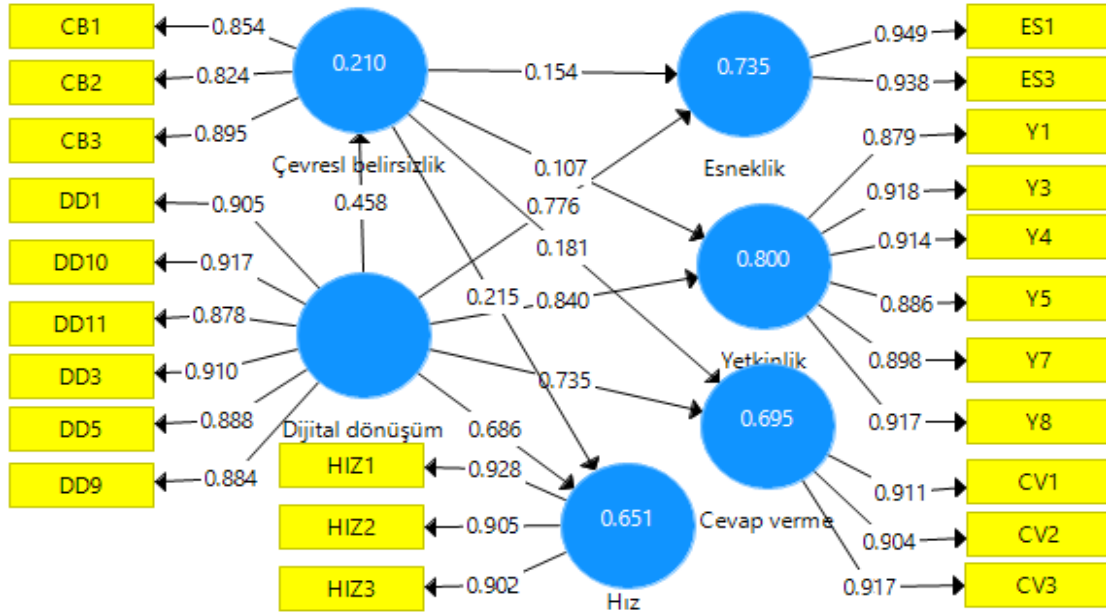
Sınanan ilk modelde iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirliklerine yönelik Cronbach's Alpha, rho_A değeri ve CompositeReliability değerleri eşik değer 0,70'ten daha büyük hesaplanmış ve ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlandığına karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9

Çeviklik değişkenin açıklandığı model için kritik değerler

| | | Cevap Verme | Dijital dönüşüm | Esneklik | Hız | Yetkinlik | Çevresel belirsizlik |
|----------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------|-------|-----------|----------------------|
| Fornell-Larcker Kriteri | Cevap verme | 0,910 | | | | | |
| | Dijitalleşme | 0,818 | 0,897 | | | | |
| | Esneklik | 0,887 | 0,446 | 0,944 | | | |
| | Hız | 0,874 | 0,784 | 0,825 | 0,912 | | |
| | Yetkinlik | 0,879 | 0,890 | 0,899 | 0,838 | 0,902 | |
| | Çevresel belirsizlik | 0,518 | 0,458 | 0,510 | 0,529 | 0,492 | 0,858 |
| AVE | | 0,829 | 0,805 | 0,890 | 0,831 | 0,814 | 0,737 |
| Cronbach's Alpha | | 0,935 | 0,952 | 0,877 | 0,932 | 0,954 | 0,826 |
| rho_A | | 0,935 | 0,952 | 0,883 | 0,935 | 0,955 | 0,857 |
| Composite Reliability (CR) | | 0,936 | 0,961 | 0,942 | 0,937 | 0,963 | 0,893 |
| Max. VIF | | 4,899 | | | | | |

Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çeviklik değişkenini açıklamaya yönelik model SmartPLS hazır yazılımı ile sınanmış ve elde edilen yol grafiği Şekil 5’de verilmiştir. Modele yönelik gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki tüm yollar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 5: Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çeviklik değişkenine etkisi

Şekil 5'e göre;

- Çevresel belirsizlik ile esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.154$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=3,632$ $p=0,000$), çevresel belirsizlik ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.107$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=3,071$ $p=0,002$), çevresel belirsizlik ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.181$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=4,020$ $p=0,000$), çevresel belirsizlik ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.215$ birimlik bir etki belirlenmiştir. ($t=4,425$ $p=0,000$). Bu durumda H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} desteklenmektedir.
- Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme ile çevresel belirsizlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.458$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=7,485$ $p=0,000$), dijitalleşme ile esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.776$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=19,477$ $p=0,000$), dijitalleşme ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.840$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=26,447$ $p=0,000$), dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.735$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=16,617$ $p=0,000$), dijitalleşme ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.686$

birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=15,084$ $p=0,000$). Bu durumda H_1 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} , H_{3d} desteklenmektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 7

Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çeviklik değişkenine etkisi

| Hipotezlerin Yönü | β | St. Sapma | t | p | Hipotez |
|-------------------------------------|---------|-----------|--------|-------|-------------|
| Dijitalleşme → Cevap verme | 0,735 | 0,044 | 16,617 | 0,000 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Esneklik | 0,776 | 0,040 | 19,477 | 0,000 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Hız | 0,686 | 0,045 | 15,084 | 0,000 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Yetkinlik | 0,840 | 0,032 | 26,447 | 0,000 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Çevresel belirsizlik | 0,458 | 0,061 | 7,485 | 0,000 | Desteklendi |
| Çevresel belirsizlik → Cevap verme | 0,181 | 0,045 | 4,020 | 0,000 | Desteklendi |
| Çevresel belirsizlik → Esneklik | 0,154 | 0,043 | 3,632 | 0,000 | Desteklendi |
| Çevresel belirsizlik → Hız | 0,215 | 0,048 | 4,425 | 0,000 | Desteklendi |
| Çevresel belirsizlik → Yetkinlik | 0,107 | 0,035 | 3,071 | 0,002 | Desteklendi |

Araştırmada dijitalleşme değişkeninin çevresel belirsizlik üzerinden çeviklik boyutlarını etkileyip etkilemediği de incelenmiştir. Dolaylı etkiler araştırmacıya dijitalleşme ile çeviklik arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin modele girdiğinde nasıl etkilediğini göstermektedir. Dolaylı etkilere yönelik aşağıda yer alan hipotezler sınanmıştır.

H_{4a} : Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme çevresel belirsizlik üzerinden esnekliği etkiler.

H_{4b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme çevresel belirsizlik üzerinden yetkinliği etkiler.

H_{4c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme çevresel belirsizlik üzerinden cevap vermeyi etkiler.

H_{4d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, dijitalleşme çevresel belirsizlik üzerinden hızı etkiler. Hipotezlerin sınanması sonucunda;

- Araştırmada dijitalleşme değişkeninin çevresel belirsizlik üzerinden esneklik değişkenini $\beta=0.070$ birim anlamlı bir şekilde etkilediği ($t=3,207$ $p=0,001$), yetkinlik değişkenini $\beta=0.049$ birim anlamlı bir şekilde etkilediği ($t=2,694$ $p=0,007$), cevap verme değişkenini $\beta=0.083$ birim anlamlı bir şekilde etkilediği ($t=3,414$ $p=0,001$), hız değişkenini $\beta=0.098$ birim anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ($t=3,886$ $p=0,001$). Bu durumda H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4d} desteklenmektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 8

Dijitalleşmenin çevresel belirsizlik üzerinden dolaylı etkileri

| Hipotezlerin Yönü | β | St. Sapma | t | p | Hipotez |
|---|---------|-----------|-------|-------|-------------|
| Dijitalleşme → Çevresel belirsizlik → Hız | 0,098 | 0,025 | 3,886 | 0,000 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Çevresel belirsizlik → Yetkinlik | 0,049 | 0,018 | 2,694 | 0,007 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Çevresel belirsizlik → Esneklik | 0,071 | 0,022 | 3,207 | 0,001 | Desteklendi |
| Dijitalleşme → Çevresel belirsizlik → Cevap verme | 0,083 | 0,024 | 3,414 | 0,001 | Desteklendi |

Sınanan modelin tahmin etme güçlerine de bakılmıştır. Tahmin gücü değerlerinde R² değerleri modele yönelik grafik üzerinde yer almıştır. Düzeltilmiş R² değerlerine göre; esneklik değişkenindeki değişimin %73,3'ünü, hız değişkenindeki değişimin %64,8'ini,

yetkinlik değişkenindeki değişimin %79,9'unu ve çevresel belirsizlik değişkenindeki değişimin %20,7'sini dijitalleşme ve çevresel belirsizlik değişkenleri açıklamaktadır.

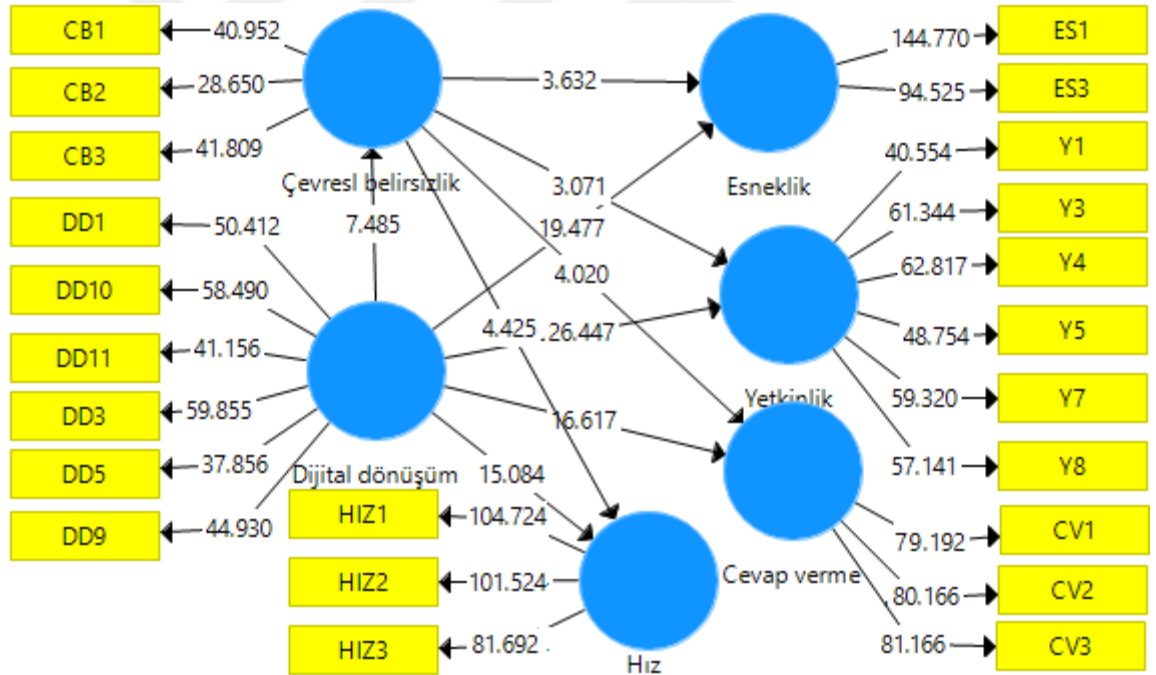
Etki büyüklükleri f^2 değeri ile ölçülmüştür. Etki büyüklüğü f^2 'dir. f^2 , egzojen değişkenlerin endojen değişkendeki açıklama oranını vermektedir. Etki büyüklüğü 0,02 ve üzerinde yer alırsa düşük etkiyi, 0,15 ve üzeri değer alırsa orta etkiyi, 0,35 ve üzeri değerler alır ise yüksek etkiyi göstermektedir. Bir diğer güç istatistiği Q^2 değeridir ve f^2 gibi açıklanır (Hair vd. 2017). Dijitalleşme değişkeni; cevap verme, esneklik hız ve yetkinlik değişkenlerinin açıklama oranında yüksek etkiye sahip iken çevresel belirsizlik değişkeninde ise orta düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Q^2 değerlerine bakıldığında da açıklayıcı değişkenler çevresel belirsizlik değişkeni orta düzeyde, diğer değişkenlerin açıklanmasında yüksek açıklama gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 9:

Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin güç ve uyum istatistikleri

| | | Cevap verme | Dijitalleşme | Esneklik | Hız | Yetkinlik | Çevresel belirsizlik |
|----------------|-------------------------|----------------|--------------|----------|-------|-----------|-------------------------|
| | | | | | | | |
| F^2 | Dijitalleşme | 1,398 | | 1,798 | 1,065 | 2,797 | 0,266 |
| | Çevresel belirsizlik | 0,085 | | 0,071 | 0,104 | 0,046 | |
| Q^2 | | 0,610 | | 0,647 | 0,568 | 0,642 | 0,137 |
| Adjusted R^2 | | 0,693 | | 0,733 | 0,648 | 0,799 | 0,207 |
| SRMR | | 0,050 | | | | | |
| NFI | | 0,926 | | | | | |

Araştırmada modelin uyumunun değerlendirilmesinde SRMR (Standardized root meansquare residual) ve NFI (Normed fit index) değerleri ile tercih edilmiştir. SRMR değerinin ölçüm sonucu sıfıra yakın olması mükemmel uyumu gösterirken, 0,05'in altındaki değerlerde mükemmel veya iyi uyumu göstermektedir. 0,10'dan küçük olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. 0-1 arasında değerler alan NFI değerinin 0,90-0,95 arasında değerler alması ölçüm modelinin kabul edilebilir uyumu göstermektedir. İstatistiğin 0,95 ve üzeri değerler alması ölçüm modelinin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Bayram, 2016: 72-75). Ancak SmartPLS yaklaşımında modelde daha fazla uyuma odaklanmanın, programın hedeflerinden biri olan açıklama oranlarının maksimize edilmesine zarar verebileceği ifade edilmektedir. Araştırmada SRMR değeri 0,50 NFI değeri ise 0,926 hesaplanmıştır. Modele yönelik güç ve uyum istatistikleri Tablo 11'de verilmiştir.



Şekil 6: Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çevikliğe etkisine yönelik t istatistikleri

Araştırmada işbirliği dışsal değişkenin çeviklik üzerine etkisinin olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Dışsal değişken işbirliği özelliklerinin her bir

faktörü çeviklik boyutlarına ayrı ayrı bağlanmış ve analiz edilmiştir. Sınanan ikinci modelde işbirliği özelliklerinden bağlılık boyutu dışsal değişken alınmış ve çeviklik boyutlarına olan etkisi incelenmiştir. Sınanan ikinci modelde aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H_{5a}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden bağlılık artarken esneklik da artar.

H_{5b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden bağlılık artarken yetkinlik de artar.

H_{5c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden bağlılık artarken cevap verme de artar.

H_{5d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden bağlılık artarken hız da artar.

Araştırmada sınanan ikinci modelde yakınsak geçerlik için faktör yükleri incelenmiş ilk modelden farklı Y8 değişkenin birden fazla yapıda ağırlandığı belirlendiğinden analizden çıkartılmıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha küçük yüke sahip gözlenen değişken olduğu gözlenmemiştir. Tüm faktörlerde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Geline nokta gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

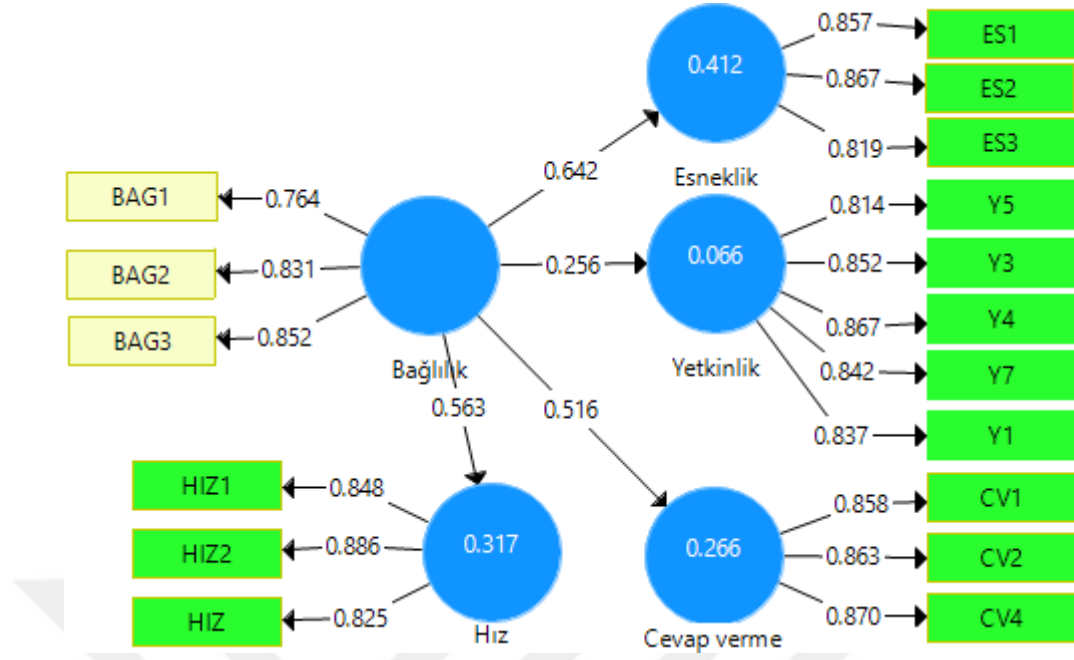
Yapıların (ölçek-boyut) ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker Kriterine bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri AVE değerinin ½' inci kuvvetine sahip olup eşik değer 0,70'ten daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada Fornell-Larcker kriter sağlanmıştır. Dolayısıyla faktörler ayrılmaktadır. Sınanan ikinci modelde iç tutarlılık güvenilirliklerine ilişkin veriler Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 10

Bağılılığın dışsal değişken olduğu model için kritik değerler

| | | Bağılılık | Cevap Verme | Esneklik | Hız | Yetkinlik |
|----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Fornell-Larcker Kriteri | Bağılılık | 0,816 | | | | |
| | Cevap verme | 0,516 | 0,864 | | | |
| | Esneklik | 0,642 | 0,380 | 0,848 | | |
| | Hız | 0,563 | 0,722 | 0,463 | 0,854 | |
| | Yetkinlik | 0,256 | 0,414 | 0,180 | 0,401 | 0,843 |
| AVE | | 0,667 | 0,746 | 0,719 | 0,729 | 0,710 |
| Cronbach's Alpha | | 0,750 | 0,829 | 0,804 | 0,815 | 0,899 |
| rho_A | | 0,761 | 0,829 | 0,804 | 0,830 | 0,909 |
| Composite Reliability (CR) | | 0,857 | 0,898 | 0,885 | 0,889 | 0,924 |
| Max. VIF | | 4,899 | | | | |

Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden bağılılığın çeviklik değişkeni boyutlarına olan etkisine yönelik model SmartPLS hazır yazılımı ile sınanmış ve elde edilen yol grafiği Şekil 7'de verilmiştir. Modele yönelik gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki tüm yollar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 7. Bağlılık değişkeninin dışsal değişken olduğu model için yol grafiği

Şekil 7'ye göre;

- Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden bağlılık ile esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.642$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=21,096$ $p=0,000$),bağlılık ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.256$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=4,834$ $p=0,000$),bağlılık ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.516$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=11,520$ $p=0,000$), bağlılık ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.563$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=14,269$ $p=0,000$). Bu durumda H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} , H_{5d} desteklenmektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 11:

Bağılılığın çeviklik değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

| Hipotezlerin Yönü | β | St. Sapma | t | p | Hipotez |
|-------------------------|---------|-----------|--------|-------|-------------|
| Bağılılık → Cevap verme | 0,516 | 0,044 | 11,520 | 0,000 | Desteklendi |
| Bağılılık → Esneklik | 0,642 | 0,030 | 21,096 | 0,000 | Desteklendi |
| Bağılılık → Hız | 0,563 | 0,041 | 14,269 | 0,000 | Desteklendi |
| Bağılılık → Yetkinlik | 0,256 | 0,054 | 4,834 | 0,000 | Desteklendi |

Sınanan ikinci modelin tahmin etme güçlerine de bakılmıştır. Tahmin gücü için düzeltilmiş R^2 değerlerine göre; esneklik değişkenindeki değişimin %29,1'ini, hız değişkenindeki değişimin %22,1'ini, cevap verme değişkenindeki değişimin %19,2'isini ve yetkinlik değişkenindeki değişimin %4,1'ini bağılılık değişkeni açıkladığı belirlenmiştir.

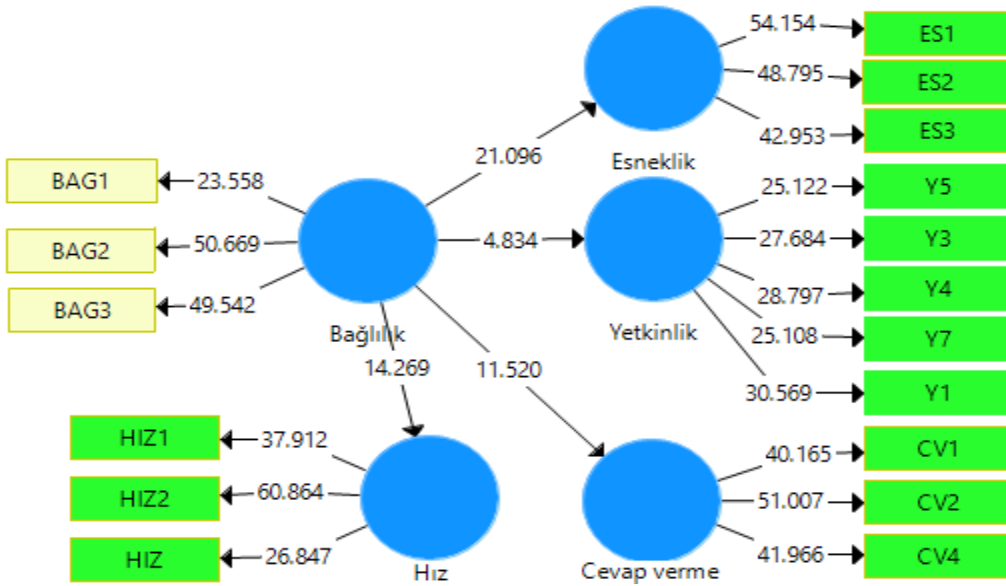
Etki büyüklükleri f^2 değeri ile ölçülmüştür. Bağılılık değişkeni; cevap verme, esneklik ve hız değişkenlerin açıklanmasında yüksek etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bağılılık değişkeni yetkinlik değişkeninde düşük etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Q^2 değerlerine bakıldığında da açıklayıcı değişken bağılılık değişkenin yetkinlik değişkenin açıklanmasında düşük etki gücüne sahip olduğu diğer değişkenlerde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12

Bağlılık etkisinin belirlenmesine yönelik güç ve uyum istatistikleri

| | | Bağlılık | Cevap verme | Esneklik | Hız | Yetkinlik |
|-------------|----------|----------|-------------|----------|-------|-----------|
| f2 | Bağlılık | | 0,363 | 0,70 | 0,463 | 0,070 |
| Q2 | | | 0,192 | 0,291 | 0,221 | 0,041 |
| Adjusted R2 | | | 0,264 | 0,410 | 0,315 | 0,063 |
| SRMR | | 0,059 | | | | |
| NFI | | 0,901 | | | | |

Yapısal modelin uyum değerlerine bakıldığında SRMR değeri 0,059 hesaplanmış ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NFI değeri 0,901 hesaplanmış ve NFI değerine göre modelin uyumu kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Elde edilen güç değerleri ve uyum değerleri Tablo 14’te verilmiştir.



Şekil 8: Bağlılık Değişkenin Dışsal Değişken Olduğu Model İçin t İstatistikleri

Araştırmada işbirliği özelliklerinden koordinasyon gizil değişkeni dışsal değişken alınmış ve çeviklik boyutları üzerine etkisinin olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Modelde aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H_{6a}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden koordinasyon artarken esneklik de artar.

H_{6b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden koordinasyon artarken yetkinlik de artar.

H_{6c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden koordinasyon artarken cevap verme de artar.

H_{6d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden koordinasyon artarken hız da artar.

Araştırmada sınanan nc modelde yakınsak geçerlik için faktör yükleri incelenmiş ilk modelden farklı Y8 değişkenin birden fazla yapıda ağırlandığı belirlendiğinden analizden çıkartılmıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha küçük yüke sahip gözlenen değişken olduğu gözlenmemiştir. Tüm faktörlerde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gelineen noktada gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Dolayısıyla yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

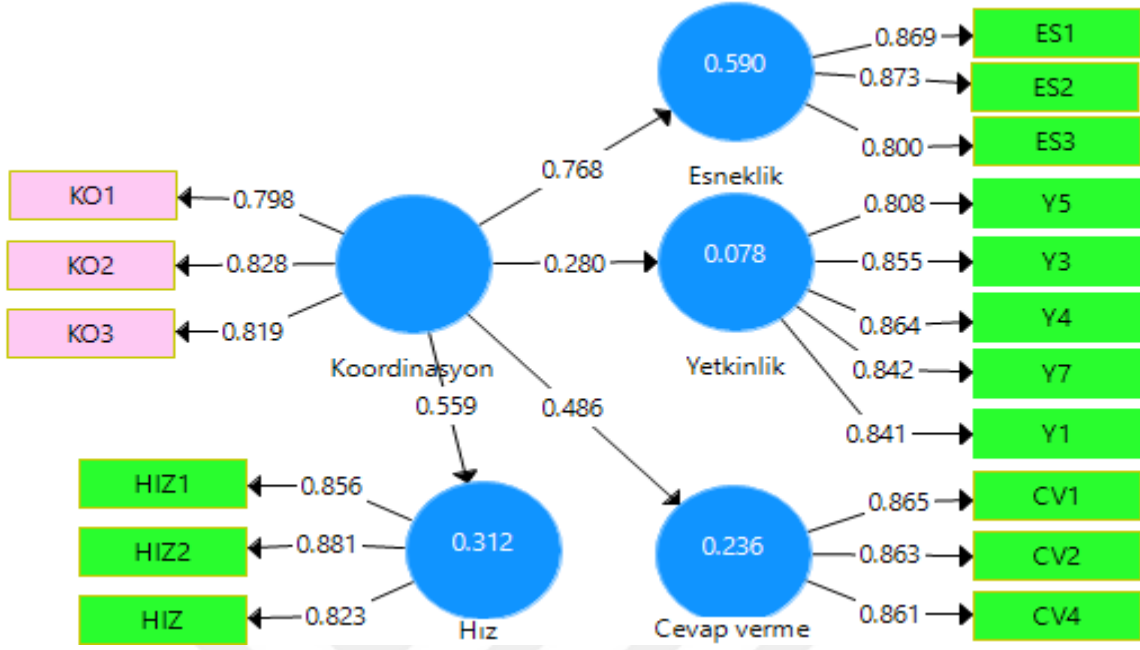
Yapıların ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker Kriterine bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri AVE değerinin karekökü eşik değer 0,70'ten daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada Fornell-Larcker kriter sağlanmıştır. Dolayısıyla faktörler ayrılmaktadır. Tablo15'desınanan nc modelde iç tutarlılık güvenirlikleri verilmiştir ve ölçeklerin iç tutarlılık güvenirlikleri sağlandığı görülmektedir

Tablo 13

Koordinasyonun dışsal değişken olduğu model için kritik değerler

| | | Cevap verme | Esneklik | Hız | Koordinasyon | Yetkinlik |
|-------------------------|--------------|-------------|----------|-------|--------------|-----------|
| Fornell-Larcker Kriteri | Cevap verme | 0,863 | | | | |
| | Esneklik | 0,375 | 0,848 | | | |
| | Hız | 0,721 | 0,460 | 0,854 | | |
| | Koordinasyon | 0,486 | 0,768 | 0,559 | 0,815 | |
| | Yetkinlik | 0,413 | 0,181 | 0,402 | 0,280 | 0,842 |
| AVE | | 0,745 | 0,719 | 0,729 | 0,664 | 0,709 |
| Cronbach's Alpha | | 0,829 | 0,804 | 0,815 | 0,747 | 0,899 |
| rho_A | | 0,832 | 0,810 | 0,827 | 0,747 | 0,916 |
| CompositeReliability | | 0,898 | 0,885 | 0,889 | 0,856 | 0,924 |
| Max. VIF | | 4,899 | | | | |

Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden koordinasyonun çeviklik değişkeni boyutlarına olan etkisine yönelik model SmartPLS hazır yazılımı ile sınanmış ve elde edilen yol grafiği Şekil 8'de verilmiştir. Modele yönelik gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki tüm yollar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 8.Koordinasyon değişkeninin dışsal değişken olduğu modelde yol grafiği

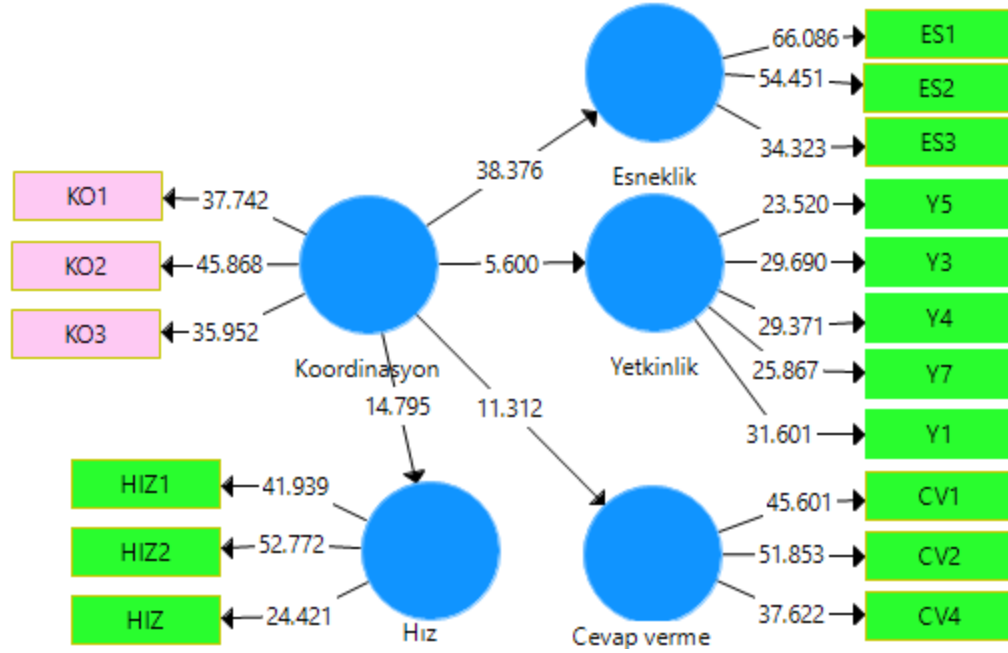
Şekil 8'e göre;

- Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden koordinasyon ile esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.768$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=38,376$ $p=0,000$), koordinasyon ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.280$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=5,600$ $p=0,000$), koordinasyon ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.486$ birimlik bir etki belirlenmiş($t=11,312$ $p=0,000$), koordinasyon ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.559$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=14,795$ $p=0,000$). Bu durumda H_{6a} , H_{6b} , H_{6c} , H_{6d} desteklenmiştir.Elde edilen sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 14

Koordinasyonun çevikliğe etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

| Hipotezlerin Yönü | β | St. Sapma | t | p | Hipotez |
|----------------------------|---------|-----------|--------|-------|-------------|
| Koordinasyon → Cevap verme | 0,486 | 0,043 | 11,312 | 0,000 | Desteklendi |
| Koordinasyon → Esneklik | 0,768 | 0,020 | 38,376 | 0,000 | Desteklendi |
| Koordinasyon → Hız | 0,559 | 0,038 | 14,795 | 0,000 | Desteklendi |
| Koordinasyon → Yetkinlik | 0,280 | 0,050 | 5,600 | 0,000 | Desteklendi |



Şekil 9. Koordinasyon Değişkeninin Dışsal Değişken Olduğu Model İçin t İstatistikleri

Sınanan üçüncü modelin tahmin etme güçlerine de bakılmıştır. Ayarlanmış R^2 değerlerine göre; esneklik değişkenindeki değişimin %58,9'ini, hız değişkenindeki değişimin %31,0'ini, cevap verme değişkenindeki değişimin %23,4'ini ve yetkinlik değişkenindeki değişimin %7,6'sını koordinasyon değişkeninin açıkladığı belirlenmiştir.

Etki büyüklükleri f^2 değeri ile ölçülmüştür. Koordinasyon değişkeni; cevap verme değişkeninde etki gücü orta düzeyde, esneklik değişkeninde yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Koordinasyon değişkeni yetkinlik değişkeninde düşük, hız değişkeninde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Q^2 değerlerine bakıldığında da açıklayıcı değişken koordinasyon değişkeninin yetkinlik değişkeninin açıklanmasında düşük etki gücüne sahip olduğu cevap verme ve hız değişkenlerinde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Esneklik değişkeninin açıklanmasında ise yüksek etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Yapısal modelin uyum değerlerine bakıldığında SRMR değeri 0,066 hesaplanmış ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NFI değeri 0,916 hesaplanmış ve NFI değerine göre modelin uyumu kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Elde edilen güç değerleri ve uyum değerleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 15

Koordinasyon etkisinin belirlenmesine yönelik güç ve uyum istatistikleri

| | Bağılılık | Cevap verme | Esneklik | Hız | Yetkinlik |
|--------------------|-----------|-------------|----------|-------|-----------|
| f^2 Koordinasyon | | 0,310 | 1,438 | 0,453 | 0,085 |
| Q^2 | | 0,170 | 0,419 | 0,219 | 0,048 |
| Adjusted R2 | | 0,234 | 0,589 | 0,310 | 0,076 |
| SRMR | 0,066 | | | | |
| NFI | 0,916 | | | | |

Araştırmada işbirliği özelliklerinden güven gizil değişkeni dışsal değişken alınmış ve çeviklik boyutları üzerine etkisinin olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Modelde aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H_{7a}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden güven artarken esneklik de artar.

H_{7b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden güven artarken yetkinlik de artar.

H_{7c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden güven artarken cevap verme de artar.

H_{7d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden güven artarken hız da artar.

Araştırmada sınanan dördüncü modelde yakınsak geçerlik için faktör yükleri incelenmiş Y8 değişkenin birden fazla yapıda ağırlandığı belirlendiğinden analizden çıkartılmıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha küçük yüke sahip gözlenen değişken olduğu gözlenmemiştir. Tüm faktörlerde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Geline nokta gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Dolayısıyla sınanan dördüncü modelde yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

Yapıların ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker Kriterine bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri AVE değerinin karekökü eşik değer 0,70'ten daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada Fornell-Larcker kriter sağlanmıştır. Dolayısıyla faktörler ayrılmaktadır.

Sınanan dördüncü modelde iç tutarlılık güvenilirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenilirliklerine yönelik Cronbach's Alpha, rho_A değeri ve CompositeReliability

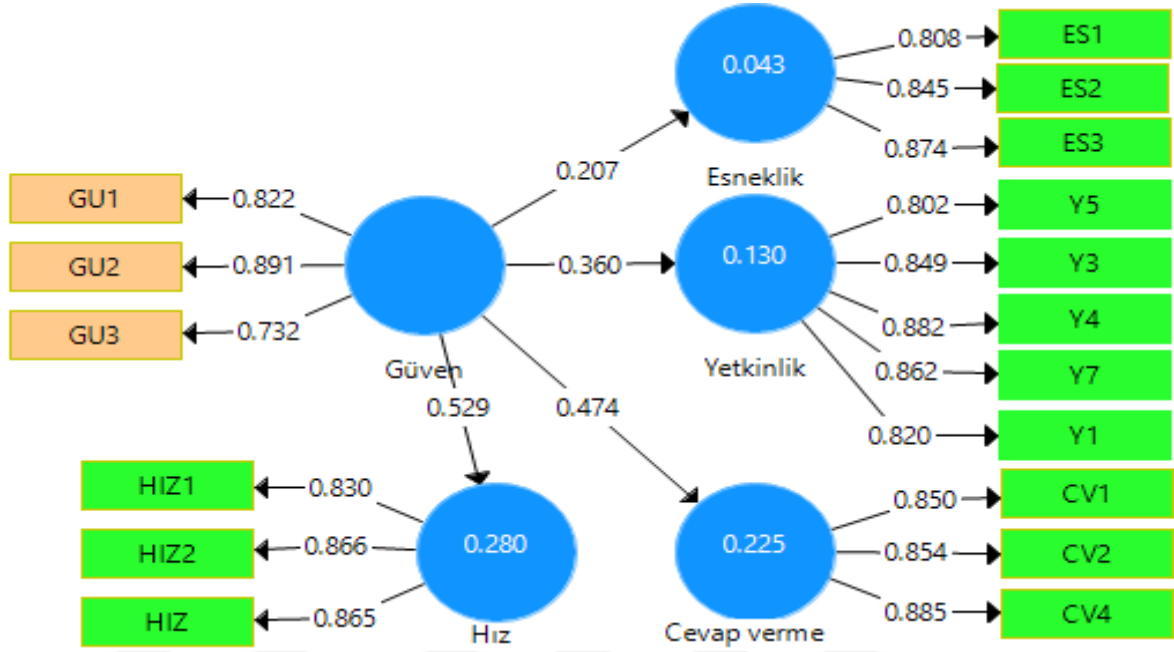
değerleri eşik değer 0,70'ten daha yüksek hesaplanmış ve ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlandığına karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 16

Güven değişkeninin dışsal değişken olduğu model için kritik değerler

| | | Cevap Verme | Esneklik | Güven | Hız | Yetkinlik |
|-------------------------|-------------|-------------|----------|-------|-------|-----------|
| Fornell-Larcker Kriteri | Cevap verme | 0,863 | | | | |
| | Esneklik | 0,392 | 0,843 | | | |
| | Güven | 0,474 | 0,207 | 0,817 | | |
| | Hız | 0,726 | 0,465 | 0,529 | 0,854 | |
| | Yetkinlik | 0,414 | 0,175 | 0,360 | 0,480 | 0,843 |
| AVE | | 0,745 | 0,710 | 0,668 | 0,729 | 0,711 |
| Cronbach's Alpha | | 0,829 | 0,804 | 0,749 | 0,815 | 0,899 |
| rho_A | | 0,836 | 0,862 | 0,775 | 0,823 | 0,904 |
| Composite Reliability | | 0,898 | 0,880 | 0,857 | 0,890 | 0,925 |
| Max. VIF | | 4,899 | | | | |

Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden güvenin çeviklik değişkeni boyutlarına olan etkisine yönelik model SmartPLS hazır yazılımı ile sınanmış ve elde edilen yol grafiği Şekil 9'da verilmiştir. Modele yönelik gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki tüm yollar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 9. Güven değişkeninin dışsal değişken olduğu modele yönelik yol grafiği

Şekil 9'a göre;

- Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden güven ile esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.207$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=4,337$ $p=0,000$), güven ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.360$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=5,740$ $p=0,000$), güven ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.474$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=8,499$ $p=0,000$), güven ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.529$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=10,107$ $p=0,000$). Bu durumda H_{7a} , H_{7b} , H_{7c} , H_{7d} desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 17

Güvenin çeviklik değişkenine etkisine yönelik hipotezler ve sonuçları

| Hipotezlerin Yönü | β | St. Sapma | t | p | Hipotez |
|---------------------|---------|-----------|--------|-------|-------------|
| Güven → Cevap verme | 0,474 | 0,055 | 8,499 | 0,000 | Desteklendi |
| Güven → Esneklik | 0,207 | 0,048 | 4,337 | 0,000 | Desteklendi |
| Güven → Hız | 0,529 | 0,052 | 10,107 | 0,000 | Desteklendi |
| Güven → Yetkinlik | 0,360 | 0,063 | 5,740 | 0,000 | Desteklendi |

Sınanan dördüncü modelin tahmin etme güçleri ayarlanmış R^2 değerlerine göre incelenmiştir. Ayarlanmış R^2 'ye göre; esneklik değişkenindeki değişimin %4,0'ini, hız değişkenindeki değişimin %27,8'ini, cevap verme değişkenindeki değişimin %22,3'ini ve yetkinlik değişkenindeki değişimin %12,7'sini güven değişkeninin açıkladığı belirlenmiştir.

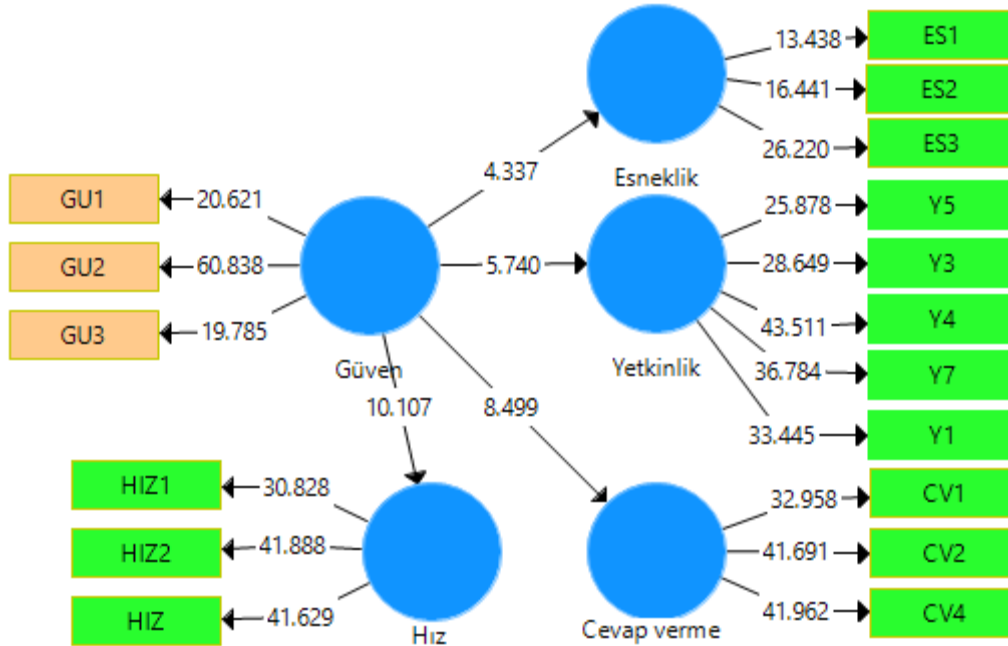
Etki büyüklükleri f^2 değeri ile ölçülmüştür. Güven değişkeni; cevap verme değişkeninde etki gücü orta düzeyde, esneklik değişkeninde düşük düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Güven değişkeni yetkinlik değişkeninde düşük, hız değişkeninde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Q^2 değerlerine bakıldığında da açıklayıcı değişken güven değişkeninin yetkinlik değişkeninin açıklanmasında düşük etki gücüne sahip olduğu cevap verme ve hız değişkenlerinde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Esneklik değişkeninin açıklanmasında ise düşük etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18

Güvenin çeviklik değişkenine etkisine yönelik güç ve uyum değerleri

| | | Cevap verme | Esneklik | Hız | Yetkinlik |
|-------------|-------|-------------|----------|-------|-----------|
| f2 | Güven | 0,290 | 0,045 | 0,389 | 0,149 |
| Q2 | | 0,159 | 0,024 | 0,197 | 0,086 |
| Adjusted R2 | | 0,223 | 0,040 | 0,278 | 0,127 |
| SRMR | | 0,059 | | | |
| NFI | | 0,914 | | | |

Yapısal modelin uyum değerlerine bakıldığında SRMR değeri 0,059 hesaplanmış ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NFI değeri 0,914 hesaplanmış ve NFI değerine göre modelin uyumu kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Elde edilen güç değerleri ve uyum değerleri Tablo 20’de verilmiştir.



Şekil 10. Güvenin dışsal değişken olduğu modele yönelik t verileri

Araştırmada işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılık gizil değişkeni dışsal değişken alınmış ve çeviklik boyutları üzerine etkisinin olup olmadığı yapısal eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Modelde aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H_{8a}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılık artarken esneklik de artar.

H_{8b}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılık artarken yetkinlik de artar.

H_{8c}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılık artarken cevap verme de artar.

H_{8d}: Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılık artarken hız da artar.

Araştırmada sınanan beşinci modelde yakınsak geçerlik için faktör yükleri incelenmiş Y8 değişkenin modelden çıkarıldığında modelin iyileştiği belirlenmiş ve analizden çıkarılmıştır. Faktör yüklerinde 0,70'ten daha küçük yüke sahip gözlenen değişken olduğu gözlenmemiştir. Tüm faktörlerde birleşme geçerliliği için AVE değerleri eşik değer 0,50'den daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Gelineen noktada gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır. Dolayısıyla sınanan dördüncü modelde yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

Yapıların ayrışma geçerlilikleri için Fornell-Larcker Kriterine bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri AVE değerinin karekökü eşik değer 0,70'ten daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bulunduğu satır ve sütundaki diğer değerlerden daha büyük olduğu belirlenmiştir. Araştırmada Fornell-Larcker kriter sağlanmıştır. Dolayısıyla faktörler ayrılmaktadır.

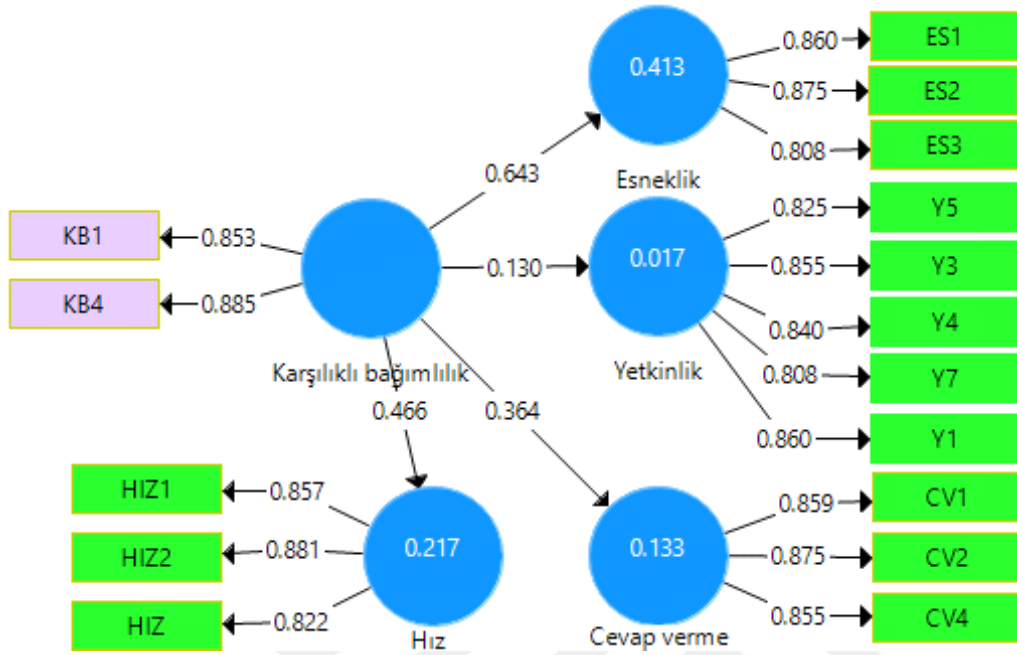
Sınanan beşinci modelde iç tutarlılık güvenirlikleri de incelenmiştir. İç tutarlılık güvenirliklerine yönelik Cronbach's Alpha, rho_A değeri değerleri karşılıklı bağımlılık boyutlarında eşik değer 0,70'ten daha küçük olduğu belirlenmiştir. Ancak CompositeReliability değerleri eşik değer 0,70'ten daha yüksek hesaplanmış olduğundan diğer ölçeklerle beraber ölçeklerin iç tutarlılık güvenirlikleri sağlandığına karar verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 19

Karşılıklı bağımlılığın dışsal değişken olduğu modelde kritik değerler

| | | Cevap verme | Esneklik | Hız | Karşılıklı bağımlılık | Yetkinlik |
|--------------------------------|-----------------------|----------------|----------|-------|--------------------------|-----------|
| Fornell- Larcker Kriteri | Cevap verme | 0,863 | | | | |
| | Esneklik | 0,379 | 0,848 | | | |
| | Hız | 0,720 | 0,462 | 0,854 | | |
| | Karşılıklı bağımlılık | 0,364 | 0,643 | 0,466 | 0,869 | |
| | Yetkinlik | 0,411 | 0,185 | 0,399 | 0,130 | 0,838 |
| AVE | | 0,745 | 0,719 | 0,729 | 0,755 | 0,702 |
| Cronbach's Alpha | | 0,829 | 0,804 | 0,815 | 0,677 | 0,899 |
| rho_A | | 0,836 | 0,806 | 0,828 | 0,683 | 0,948 |
| CompositeReliability | | 0,899 | 0,885 | 0,889 | 0,860 | 0,922 |
| Max. VIF | | 4,899 | | | | |

Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılığın çeviklik değişkeni boyutlarına olan etkisine yönelik model SmartPLS hazır yazılımı ile sınanmış ve elde edilen yol grafiği Şekil 11'de verilmiştir. Modele yönelik gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki tüm yollar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.



Şekil 11.Karşılıklı bağımlılığın dışsal değişken olduğu modelde yol grafiği

Şekil 11'e göre;

- Dijital işbirliği ilişkilerinde, işbirliği özelliklerinden karşılıklı bağımlılık ile esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.643$ birimlik bir etki belirlenmiş($t=19,301$ $p=0,000$), karşılıklı bağımlılık ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.130$ birimlik bir etki belirlenmiş($t=2,326$ $p=0,020$), karşılıklı bağımlılık ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.364$ birimlik bir etki belirlenmiş ($t=8,088$ $p=0,000$), karşılıklı bağımlılık ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı $\beta=0.466$ birimlik bir etki belirlenmiştir ($t=12,150$ $p=0,000$). Bu durumda H_{8a} , H_{8b} , H_{8c} , H_{8d} desteklenmiştir. Hipotezlere yönelik bulgular Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 20

Karşılıklı bağımlılığın çeviklik boyutlarına etkisi

| Hipotezlerin Yönü | β | St. Sapma | t | p | Hipotez |
|-------------------------------------|---------|-----------|--------|-------|-------------|
| Karşılıklı bağımlılık → Cevap verme | 0,364 | 0,045 | 8,088 | 0,000 | Desteklendi |
| Karşılıklı bağımlılık → Esneklik | 0,643 | 0,033 | 19,301 | 0,000 | Desteklendi |
| Karşılıklı bağımlılık → Hız | 0,466 | 0,038 | 12,150 | 0,000 | Desteklendi |
| Karşılıklı bağımlılık → Yetkinlik | 0,130 | 0,056 | 2,326 | 0,020 | Desteklendi |

Sınanan beşinci modelin tahmin etme güçleri ayarlanmış R^2 değerlerine göre incelenmiştir. Ayarlanmış R^2 'ye göre; esneklik değişkenindeki değişimin %41,1'ini, hız değişkenindeki değişimin %21,5'ini, cevap verme değişkenindeki değişimin %13,0'ini ve yetkinlik değişkenindeki değişimin %1,4'ünü karşılıklı bağımlılık değişkeninin açıkladığı belirlenmiştir.

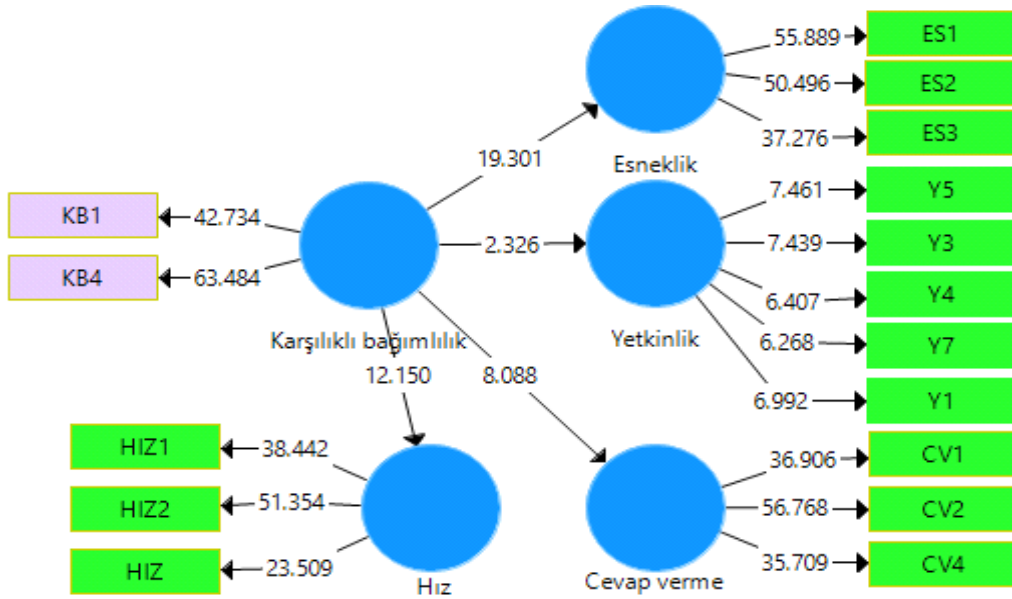
Etki büyüklükleri f^2 değeri ile ölçülmüştür. Karşılıklı bağımlılık değişkeni; cevap verme değişkeninde etki gücü orta düzeyde, esneklik değişkeninde yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Karşılıklı bağımlılık değişkeni yetkinlik değişkeninde düşük, hız değişkeninde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Q^2 değerlerine bakıldığında da açıklayıcı değişken karşılıklı bağımlılık değişkeninin yetkinlik değişkeninin açıklanmasında önemli bir etki gücüne sahip olmadığı cevap verme ve hız değişkenlerinde orta düzeyde etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Esneklik değişkeninin açıklanmasında ise yüksek etki gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21

Karşılıklı bağımlılık değişkenin çeviklik boyutlarına etkisi

| | | Cevap verme | Esneklik | Hız | Yetkinlik |
|-------------|-----------------------|-------------|----------|-------|-----------|
| f2 | Karşılıklı bağımlılık | 0,153 | 0,704 | 0,277 | 0,017 |
| Q2 | | 0,094 | 0,293 | 0,152 | 0,008 |
| Adjusted R2 | | 0,130 | 0,411 | 0,215 | 0,014 |
| SRMR | | 0,062 | | | |
| NFI | | 0,781 | | | |

Yapısal modelin uyum değerlerine bakıldığında SRMR değeri 0,062 hesaplanmış ve modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NFI değeri 0,781 hesaplanmış ve NFI değerine göre modelin uyumu kabul edilebilir düzeyde olmadığı bulunmuştur. Elde edilen güç değerleri ve uyum değerleri Tablo 23’de verilmiştir.



Şekil 12. Karşılıklı bağımlılığın dışsal değişken olduğu model için t verileri

3.6. Farklılık Testleri

Banka çalışanlarının çeşitli özelliklerine göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar (skor-puan) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı da araştırılmıştır. Farklılıkların hesaplanabilmesi için her ölçek kendi içinde toplanmış ve madde sayısına bölünmüştür. Böylelikle ortalama skor değerleri bir ile beş arasında yer alması sağlanmıştır. Ölçeklere verilen yanıtlarla ortalama skor değerlerinin anlamsal yaklaşımları aynı olacaktır.

3.6.1. Normallik Testi

Araştırmada öncelikle ortalama skor değerlerinin normal dağılım gösterip göstermediği Anderson-Darling testi ile araştırılmıştır. Bağlılık ve karşılıklı bağımlılık değişkenlerinin normal dağılıma göre sağa çarpık olduğu diğer değişkenlerin ise sola çarpık olduğu belirlenmiştir. Çevresel belirsizlik, bağlılık ve karşılıklı bağımlılık değişkenleri normal dağılıma göre daha sivri diğer değişkenlerin daha basık olduğu belirlenmiştir. Anderson-Darling normallik testine göre araştırma değişkenlerinin tamamı normal dağılmadığı belirlenmiştir. Araştırma değişkenleri normal dağılım göstermediğinden farklılık testleri parametrik olmayan testlerle araştırılmıştır. Normallik testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 22

Normallik testi sonuçları

| | N | Mean | Std. Dev. | Çarpıklık | Basıklık | Anderson-Darling | |
|----------------------|-----|--------|-----------|-----------|----------|------------------|-------|
| | | | | | | AD | P< |
| Dijitalleşme | 262 | ,1374 | ,95067 | 1,579 | 2,232 | 14,014 | 0,005 |
| Çevresel belirsizlik | 262 | 3,5115 | 1,04460 | -,218 | -,615 | 3,951 | 0,005 |

| | | | | | | | |
|--------------------------|-----|--------|---------|--------|--------|--------|-------|
| Bağlılık | 262 | 2,9796 | 1,03350 | ,417 | -,394 | 5,345 | 0,005 |
| Koordinasyon | 262 | 3,9962 | 1,03431 | -1,253 | 1,111 | 12,442 | 0,005 |
| Güven | 262 | 4,0165 | 1,06781 | -1,240 | ,959 | 14,157 | 0,005 |
| Karşılıklı bağımlılık | 262 | 2,7462 | 1,42282 | ,248 | -1,327 | 9,365 | 0,005 |
| Yetkinlik | 262 | 4,1342 | ,98212 | -1,585 | 2,102 | 15,135 | 0,005 |
| Esneklik | 262 | 4,0204 | 1,04619 | -1,268 | 1,073 | 12,457 | 0,005 |
| Cevap verme | 262 | 4,0407 | 1,03042 | -1,310 | 1,216 | 13,546 | 0,005 |
| Hız | 262 | 3,9911 | 1,06909 | -1,157 | ,694 | 12,104 | 0,005 |

3.6.2. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Farklılık Testi

Banka çalışanlarının cinsiyete göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile araştırılmıştır. Mann Whitney U testine göre;

- Banka çalışanların cinsiyetine göre dijitalleşme algılamaları arasında, ($Z=1,517$ $p=0,129$) çevresel belirsizlik algılamaları arasında, ($Z=0,414$ $p=0,679$) bağlılık algılamaları arasında, ($Z=1,834$ $p=0,067$) koordinasyon algılamaları arasında anlamlı, ($Z=0,442$ $p=0,658$)güven algılamaları arasında, ($Z=0,005$ $p=0,996$) karşılıklı bağlılık algılamaları arasında, ($Z=1,535$ $p=0,125$)yetkinlik algılamaları arasında, ($Z=1,058$ $p=0,290$)esneklik algılamaları arasında, ($Z=1,020$ $p=0,308$)cevap verme algılamaları arasında, ($Z=0,442$ $p=0,659$) hız algılamaları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir ($Z=0,678$ $p=0,497$). Elde edilen sonuçlar Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 23

Cinsiyete göre farklılık testi

| | Cinsiyet | N | Ortalama | Std. Sapma | Z | T |
|-----------------------|----------|-----|----------|------------|-------|-------|
| Dijitalleşme | Kadın | 93 | 4,0197 | 1,00477 | 1,517 | 0,129 |
| | Erkek | 169 | 4,2022 | ,91616 | | |
| Çevresel belirsizlik | Kadın | 93 | 3,4659 | 1,10460 | 0,414 | 0,679 |
| | Erkek | 169 | 3,5365 | 1,01256 | | |
| Bağlılık | Kadın | 93 | 2,8280 | ,92027 | 1,834 | 0,067 |
| | Erkek | 169 | 3,0631 | 1,08438 | | |
| Koordinasyon | Kadın | 93 | 3,9570 | 1,04515 | 0,442 | 0,658 |
| | Erkek | 169 | 4,0178 | 1,03078 | | |
| Güven | Kadın | 93 | 3,9964 | 1,09731 | 0,005 | 0,996 |
| | Erkek | 169 | 4,0276 | 1,05436 | | |
| Karşılıklı bağımlılık | Kadın | 93 | 2,5591 | 1,40815 | 1,535 | 0,125 |
| | Erkek | 169 | 2,8491 | 1,42449 | | |
| Yetkinlik | Kadın | 93 | 4,0771 | ,98127 | 1,058 | 0,290 |
| | Erkek | 169 | 4,1657 | ,98408 | | |
| Esneklik | Kadın | 93 | 3,9427 | 1,06733 | 1,020 | 0,308 |
| | Erkek | 169 | 4,0631 | 1,03508 | | |
| Cevap verme | Kadın | 93 | 3,9821 | 1,09386 | 0,442 | 0,659 |
| | Erkek | 169 | 4,0730 | ,99566 | | |
| Hız | Kadın | 93 | 3,9462 | 1,07597 | 0,678 | 0,497 |
| | Erkek | 169 | 4,0158 | 1,06769 | | |

3.6.3. Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Kurumlara Göre Farklılık Testi

Banka çalışanlarının çalıştıkları kuruma göre araştırma değişkenlerine verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal-Wallis H testi ile araştırılmıştır. Dijitalleşme, çevresel belirsizlik, bağlılık ve karşılıklı bağımlılık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş, diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Bonferroni çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

- Özel bankada çalışan bankacıların dijitalleşme algılaması kamu bankasında çalışan bankacıların dijitalleşme algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=2,486 p=0,039).

- Katılım bankasında çalışan bankacıların çevresel belirsizlik algılaması kamu bankasında çalışan bankacıların çevresel belirsizlik algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=2,644 p=0,025).

- Katılım bankasında çalışan bankacıların bağlılık algılaması kamu bankasında çalışan bankacıların bağlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=2,897 p=0,011).

- Katılım bankasında çalışan bankacıların bağlılık algılaması özel bankada çalışan bankacıların bağlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=3,149 p=0,005).

- Katılım bankasında çalışan bankacıların karşılıklı bağımlılık algılaması kamu bankasında çalışan bankacıların karşılıklı bağımlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=3,032 p=0,007).

- Katılım bankasında çalışan bankacıların karşılıklı bağımlılık algılaması özel bankada çalışan bankacıların karşılıklı bağımlılık algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=3,488 p=0,001). Elde edilen sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 24

Çalışılan kurumlara göre farklılık testi

| | Kurum | N | Mean | Std. Dev. | . χ^2 | P |
|-----------------------|-------------------|-----|--------|-----------|------------|-------|
| Dijitalleşme | Kamu bankası | 50 | 3,8967 | ,94634 | 6,669 | 0,036 |
| | Özel banka | 171 | 4,2047 | ,92303 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 4,1504 | 1,04270 | | |
| Çevresel belirsizlik | Kamu bankası | 50 | 3,2200 | ,93946 | 7,731 | 0,021 |
| | Özel banka | 171 | 3,5400 | 1,09970 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,7480 | ,85564 | | |
| Bağıllık | Kamu bankası | 50 | 2,8400 | ,84177 | 11,067 | 0,004 |
| | Özel banka | 171 | 2,8986 | 1,01627 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,4878 | 1,18110 | | |
| Koordinasyon | Kamu bankası | 50 | 3,7333 | 1,04978 | 5,442 | 0,066 |
| | Özel banka | 171 | 4,0643 | ,99496 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 4,0325 | 1,14699 | | |
| Güven | Kamu bankası | 50 | 3,7933 | 1,13866 | 2,445 | 0,294 |
| | Özel banka | 171 | 4,0916 | 1,01816 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,9756 | 1,16521 | | |
| Karşılıklı bağımlılık | Kamu bankası | 50 | 2,5200 | 1,24933 | 13,070 | 0,001 |
| | Özel banka | 171 | 2,6345 | 1,44590 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,4878 | 1,31571 | | |

| | | | | | | |
|-------------|-------------------|-----|--------|---------|-------|-------|
| Yetkinlik | Kamu bankası | 50 | 3,9367 | 1,00107 | 4,189 | 0,123 |
| | Özel banka | 171 | 4,2096 | ,93346 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 4,0610 | 1,13331 | | |
| Esneklik | Kamu bankası | 50 | 3,8533 | 1,07993 | 2,116 | 0,347 |
| | Özel banka | 171 | 4,0877 | 1,01594 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,9431 | 1,12522 | | |
| Cevap verme | Kamu bankası | 50 | 3,7667 | 1,08640 | 5,576 | 0,062 |
| | Özel banka | 171 | 4,1404 | ,98607 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,9593 | 1,09847 | | |
| Hız | Kamu bankası | 50 | 3,7400 | 1,07600 | 5,548 | 0,062 |
| | Özel banka | 171 | 4,1014 | 1,02905 | | |
| | Katılım bankaları | 41 | 3,8374 | 1,17644 | | |

3.6.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Testi

Banka çalışanlarının eğitim durumuna göre değişkenlere verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile araştırılmıştır. Araştırmada 15 çalışan ön lisans mezunu ve 8 lise ve altı eğitime sahip olanlar birleştirilmiş ve bir grup oluşturulmuştur. Benzer şekilde 5 doktora yapmış çalışan olup, bu çalışanlar yüksek lisans ve + grup olarak birleştirilmiştir. Kruskal Wallis H testi ile sadece karşılıklı bağımlılık boyutunda anlamlı farklılık belirlenirken, diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir. Farklılıklar Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile araştırılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre; Eğitimi yüksek lisans ve doktora olan banka çalışanların karşılıklı bağımlılık algılaması eğitimi ön lisans ve daha düşük olan banka çalışanlarının karşılıklı bağımlılık algılamasından daha yüksek olduğu

belirlenmiştir (Std. Tes. İstatistiği=2,866 p=0,012). Elde edilen sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 25

Banka çalışanlarının eğitim durumuna göre farklılık testi

| | Eğitim | N | Ortalama | Std. Sapma | χ^2 | P |
|----------------------|-------------------|-----|----------|------------|----------|-------|
| Dijitalleşme | Ön lisans ve altı | 23 | 3,9420 | 1,10624 | 1,058 | 0,589 |
| | Lisans | 186 | 4,1595 | ,90839 | | |
| | YL + | 53 | 4,1447 | 1,03157 | | |
| Çevresel belirsizlik | Ön lisans ve altı | 23 | 3,4493 | ,97239 | 1,459 | 0,482 |
| | Lisans | 186 | 3,5556 | 1,05504 | | |
| | YL + | 53 | 3,3836 | 1,04472 | | |
| Bağlılık | Ön lisans ve altı | 23 | 2,6812 | ,94001 | 3,949 | 0,139 |
| | Lisans | 186 | 2,9624 | 1,01598 | | |
| | YL + | 53 | 3,1698 | 1,11252 | | |
| Koordinasyon | Ön lisans ve altı | 23 | 3,8261 | 1,20130 | 1,189 | 0,552 |
| | Lisans | 186 | 4,0448 | 1,01035 | | |
| | YL + | 53 | 3,8994 | 1,04715 | | |
| Güven | Ön lisans ve altı | 23 | 3,8116 | 1,23430 | 2,533 | 0,282 |
| | Lisans | 186 | 4,0753 | 1,04681 | | |
| | YL + | 53 | 3,8994 | 1,06535 | | |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------|-------------------|-----|--------|---------|-------|-------|
| Karşılıklı bağımlılık | Ön lisans ve altı | 23 | 2,1304 | 1,30747 | 8,494 | 0,014 |
| | Lisans | 186 | 2,7177 | 1,43495 | | |
| | YL + | 53 | 3,1132 | 1,34322 | | |
| Yetkinlik | Ön lisans ve altı | 23 | 3,9928 | 1,15522 | 0,439 | 0,803 |
| | Lisans | 186 | 4,1505 | ,95029 | | |
| | YL + | 53 | 4,1384 | 1,02674 | | |
| Esneklik | Ön lisans ve altı | 23 | 3,7246 | 1,17487 | 4,087 | 0,130 |
| | Lisans | 186 | 4,0269 | 1,01514 | | |
| | YL + | 53 | 4,1258 | 1,09237 | | |
| Cevap verme | Ön lisans ve altı | 23 | 3,8696 | 1,18807 | 1,573 | 0,456 |
| | Lisans | 186 | 4,0287 | 1,02187 | | |
| | YL + | 53 | 4,1572 | ,99487 | | |
| Hız | Ön lisans ve altı | 23 | 3,7391 | 1,39609 | 0,381 | 0,827 |
| | Lisans | 186 | 4,0179 | 1,01976 | | |
| | YL + | 53 | 4,0063 | 1,08701 | | |

3.6.5. Dijital İşbirliği Süresine Göre Farklılık Testi

Banka çalışanlarının dijital işbirliği süresine göre değişkenlere verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile araştırılmıştır. Kruskal Wallis H testi ile sadece yetkinlik boyutunda anlamlı farklılık belirlenirken, diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir. Farklılıklar Bonferroni çoklu karşılaştırma testi ile araştırılmıştır. Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre;

Dijital işbirliği süresi 5 + yıldan fazla olan banka çalışanlarının yetkinlik algılaması dijital işbirliği süresi bir yıl ve daha az olan banka çalışanlarının yetkinlik algılamasından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Std. Test İstatistiği=3,026 p=0,015). Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 26

Dijital işbirliği süresine göre farklılık testi

| | Dijital işbirliği süresi | N | Ortalama | Std. Sapma | . χ^2 | P |
|----------------------|--------------------------|-----|----------|------------|------------|-------|
| Dijitalleşme | 1yıl ve daha az | 25 | 3,7267 | 1,11376 | 6,682 | 0,083 |
| | 2 yıl | 32 | 3,9896 | 1,14138 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 4,1389 | ,99198 | | |
| | 5 + | 151 | 4,2362 | ,84533 | | |
| Çevresel belirsizlik | 1yıl ve daha az | 25 | 3,4933 | 1,17898 | 6,423 | 0,093 |
| | 2 yıl | 32 | 3,0833 | 1,08095 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 3,5988 | ,97641 | | |
| | 5 + | 151 | 3,5740 | 1,02571 | | |
| Bağlılık | 1yıl ve daha az | 25 | 3,0133 | 1,09070 | 0,577 | 0,902 |
| | 2 yıl | 32 | 2,8438 | 1,11357 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 2,9753 | ,99443 | | |
| | 5 + | 151 | 3,0044 | 1,02847 | | |
| Koordinasyon | 1yıl ve daha az | 25 | 3,6933 | 1,13822 | 3,371 | 0,338 |
| | 2 yıl | 32 | 3,9583 | 1,27774 | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-----|--------|---------|-------|-------|
| | 3-5 yıl | 54 | 4,0617 | 1,14572 | | |
| | 5 + | 151 | 4,0309 | ,91356 | | |
| Güven | 1yıl ve daha az | 25 | 3,6400 | 1,10939 | 4,960 | 0,175 |
| | 2 yıl | 32 | 3,9896 | 1,30750 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 4,0432 | 1,21839 | | |
| | 5 + | 151 | 4,0751 | ,93901 | | |
| Karşılıklı bağımlılık | 1yıl ve daha az | 25 | 2,9800 | 1,48240 | 2,796 | 0,424 |
| | 2 yıl | 32 | 2,4063 | 1,49966 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 2,8241 | 1,46712 | | |
| | 5 + | 151 | 2,7517 | 1,38188 | | |
| Yetkinlik | 1yıl ve daha az | 25 | 3,5867 | 1,11089 | 9,383 | ,025 |
| | 2 yıl | 32 | 4,0573 | 1,17745 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 4,1389 | 1,05198 | | |
| | 5 + | 151 | 4,2395 | ,86079 | | |
| Esneklik | 1yıl ve daha az | 25 | 3,6267 | 1,20692 | 4,688 | 0,196 |
| | 2 yıl | 32 | 3,8333 | 1,25295 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 4,0309 | 1,10889 | | |
| | 5 + | 151 | 4,1214 | ,93213 | | |
| Cevap verme | 1yıl ve daha az | 25 | 3,8400 | 1,13497 | 2,334 | 0,506 |
| | 2 yıl | 32 | 3,8229 | 1,26146 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 3,9753 | 1,14532 | | |
| | 5 + | 151 | 4,1435 | ,90555 | | |

| | | | | | | |
|-----|-----------------|-----|--------|---------|-------|-------|
| Hız | 1yıl ve daha az | 25 | 3,5600 | 1,05286 | 7,623 | 0,054 |
| | 2 yıl | 32 | 3,8021 | 1,31127 | | |
| | 3-5 yıl | 54 | 4,0432 | 1,17458 | | |
| | 5 + | 151 | 4,0839 | ,95934 | | |

3.6.6. Banka Çalışanların Çalışma yılına göre Farklılık Testi

Banka çalışanlarının çalışma süresine göre değişkenlere verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile araştırılmıştır. Kruskal Wallis H testine göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 27

Banka çalışanların çalışma yılına göre farklılık testi

| | Çalışma yılı | N | Ortalama | Std. Sapma | χ^2 | P |
|----------------------|--------------|-----|----------|------------|----------|-------|
| Dijitalleşme | 0-5 yıl | 79 | 4,0190 | 1,10683 | 0,501 | 0,778 |
| | 6-10 yıl | 75 | 4,1378 | ,92040 | | |
| | 11 + | 108 | 4,2238 | ,84129 | | |
| Çevresel belirsizlik | 0-5 yıl | 79 | 3,3840 | 1,12355 | 1,824 | 0,402 |
| | 6-10 yıl | 75 | 3,556 | ,97157 | | |
| | 11 + | 108 | 3,5741 | 1,03504 | | |
| Bağlılık | 0-5 yıl | 79 | 2,9620 | 1,06349 | 0,748 | 0,688 |
| | 6-10 yıl | 75 | 2,9111 | ,93213 | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|----------|-----|--------|---------|-------|-------|
| | 11 + | 108 | 3,0401 | 1,08297 | | |
| Koordinasyon | 0-5 yıl | 79 | 3,9578 | 1,17956 | 0,705 | 0,703 |
| | 6-10 yıl | 75 | 3,9289 | 1,03873 | | |
| | 11 + | 108 | 4,0710 | ,91605 | | |
| Güven | 0-5 yıl | 79 | 3,9241 | 1,21359 | 0,027 | 0,987 |
| | 6-10 yıl | 75 | 4,0089 | 1,08078 | | |
| | 11 + | 108 | 4,0895 | ,94238 | | |
| Karşılıklı bağımlılık | 0-5 yıl | 79 | 2,6582 | 1,50543 | 0,860 | 0,651 |
| | 6-10 yıl | 75 | 2,7200 | 1,38340 | | |
| | 11 + | 108 | 2,8287 | 1,39619 | | |
| Yetkinlik | 0-5 yıl | 79 | 3,9641 | 1,13845 | 1,676 | 0,432 |
| | 6-10 yıl | 75 | 4,1400 | ,99021 | | |
| | 11 + | 108 | 4,2546 | ,83301 | | |
| Esneklik | 0-5 yıl | 79 | 3,8312 | 1,16804 | 2,463 | 0,292 |
| | 6-10 yıl | 75 | 4,0356 | 1,08715 | | |
| | 11 + | 108 | 4,1481 | ,90267 | | |
| Cevap verme | 0-5 yıl | 79 | 3,9536 | 1,18362 | 0,225 | 0,893 |
| | 6-10 yıl | 75 | 4,0178 | 1,00881 | | |
| | 11 + | 108 | 4,1204 | ,92329 | | |
| Hız | 0-5 yıl | 79 | 3,8692 | 1,17962 | 0,742 | 0,690 |
| | 6-10 yıl | 75 | 4,0222 | 1,03299 | | |
| | 11 + | 108 | 4,0586 | 1,00964 | | |

3.6.7. Banka Çalışanların Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi

Banka çalışanlarının yaş dağılımına göre değişkenlere verdikleri yanıtlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis H testi ile araştırılmıştır. Kruskal Wallis H testine göre banka çalışanlarının yaş dağılımına göre tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmemiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 28

Banka çalışanların yaş dağılımına göre farklılık testi

| | Yaş | N | Ortalama | Std. Sapma | χ^2 | P |
|----------------------|-------|-----|----------|------------|----------|-------|
| Dijitalleşme | 0-30 | 6 | 4,0724 | 1,03112 | 1,110 | 0,574 |
| | 31-40 | 131 | 4,1260 | ,91476 | | |
| | 41+ | 54 | 4,2407 | ,92862 | | |
| Çevresel belirsizlik | 20-30 | 76 | 3,4211 | 1,13577 | 0,889 | 0,641 |
| | 31-40 | 131 | 3,5623 | ,99750 | | |
| | 41+ | 54 | 3,4938 | 1,03146 | | |
| Bağlılık | 20-30 | 76 | 3,0175 | 1,05675 | 0,059 | 0,971 |
| | 31-40 | 131 | 2,9542 | 1,02178 | | |
| | 41+ | 54 | 2,9506 | 1,01850 | | |
| Koordinasyon | 20-30 | 76 | 4,0351 | 1,10966 | 2,167 | 0,338 |
| | 31-40 | 131 | 3,9364 | 1,00691 | | |
| | 41+ | 54 | 4,0679 | 1,00184 | | |
| Güven | 20-30 | 76 | 4,0132 | 1,15655 | 2,732 | 0,255 |

| | | | | | | |
|-----------------------|-------|-----|--------|---------|-------|-------|
| | 31-40 | 131 | 3,9542 | 1,03673 | | |
| | 41+ | 54 | 4,1543 | 1,01913 | | |
| Karşılıklı bağımlılık | 20-30 | 76 | 2,6382 | 1,52883 | 0,781 | 0,677 |
| | 31-40 | 131 | 2,7634 | 1,37607 | | |
| | 41+ | 54 | 2,8148 | 1,37805 | | |
| Yetkinlik | 20-30 | 76 | 4,0044 | 1,09577 | 1,397 | 0,497 |
| | 31-40 | 131 | 4,1628 | ,92807 | | |
| | 41+ | 54 | 4,2315 | ,94248 | | |
| Esneklik | 20-30 | 76 | 3,8904 | 1,15648 | 1,864 | 0,394 |
| | 31-40 | 131 | 4,0204 | 1,01084 | | |
| | 41+ | 54 | 4,1852 | ,95971 | | 0,645 |
| Cevap verme | 20-30 | 76 | 4,0132 | 1,14884 | 0,877 | |
| | 31-40 | 131 | 4,0178 | ,97342 | | |
| | 41+ | 54 | 4,1173 | 1,00556 | | |
| Hız | 20-30 | 76 | 3,9254 | 1,13085 | 1,229 | 0,541 |
| | 31-40 | 131 | 3,9720 | 1,04271 | | |
| | 41+ | 54 | 4,1111 | 1,05409 | | |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijitalleşmede yaşanan değişim ve gelişimden en çok etkilenen sektörlerin başında bankacılık sektörü yer almaktadır. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarındaki farklılaşmadan dolayı bankalar hizmet konusunda değişip gelişmeleri gerektiğinin ve bu durumun kaçınılmaz olduğunun bilincindedirler. Teknoloji gelişmelerle birlikte buna bağlı olarak yeni iş imkânları meydana geldiği için istihdamı doğrudan etkilemektedir. Teknolojik değişimin, birçok ampirik çalışmada istihdamı azaltıcı yönde etkisinin olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Bazı çalışmalarda ise teknolojik yeniliklerin yeni iş imkânları meydana getireceği ve istihdam kaymaları şekliyle dolaylı olarak etkileyeceği, istihdamı arttıracığı yönündedir.

Bankacılık sektörü son yıllarda dijitalleşme süreci kapsamında çok önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Özellikle 2020 yılının mart ayında Covid-19 salgınının Türkiye’de tespit edilmesiyle birlikte bankacılık sektörünün dijitalleşmeyi yakından takip etmesine rağmen, bu süreç için salgın dönemi dijitalleşme alanına hız katarak bir katalizör olarak görev üstlenmiştir. Özellikle 2020-2021 yıllarının bankacılıkta dijital işlemlerin ön plana çıktığı yıl olduğu görülmektedir. Bu eğilimin artarak devam etmesi beklenmektedir. Pandemi döneminde bankaların dijitalleşmeye geçişinde öncelikli olarak; müşteriye sunulan hizmetlerin olabildiği kadar temassız hale getirilmesi, e- ticaret siteleriyle entegre olunması, verilerin analizinin verimli bir şekilde kullanılarak ve bu verilerin işlenmesine yönelik en doğru teknoloji şirketleriyle işbirliği kurulması gibi konulara yönelim olmuştur. Pandemi döneminin etkisiyle birlikte işbirliğine olan ihtiyaç daha da artmıştır.

Çalışmamızda dijital dönüşüme maruz kalan bankaların işbirlikleri kurarak gerçekleştirdiği dijitalleşme faaliyetlerinin sektörde oluşan ani değişime tepkileri araştırılmıştır. Bu sebeple dijital işbirliklerinin bankaların çeviklik performansına etkisi sorgulanmıştır. Yüksek büyüme fırsatlarını en üst düzeye çıkarmak için çeviklik ve işbirliği ilişkisi kritik unsurlardır. Çeviklik kavramının temel amaçları işletmeye rekabet

gücü kazandırarak işletme performansını yükseltmektir. Çalışmamız bunun bankacılık sektöründe dijital işbirlikleri ile çeviklik performansına etkisini inceleyip literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Yapılan analizler sonucunda bu çalışmanın bütün hipotezleri desteklenmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliklerine yönelik Cronbach's Alpha, rho_A değeri ve Composite Reliability değerleri eşik değer 0,70'ten daha büyük hesaplanmış ve ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlikleri sağlandığına karar verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dijital işbirliklerinin çeviklik performansına etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu söylenebilir. Araştırmada dijitalleşme değişkeninin çevresel belirsizlik üzerinden çeviklik boyutlarını etkileyip etkilemediği de incelenmiştir. Dolaylı etkiler araştırmacıya dijitalleşme ile çeviklik arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin modele girdiğinde nasıl etkilediğini göstermektedir. Dijitalleşme değişkeninin çevresel belirsizlik üzerinden çevikliği (yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız) pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Teknolojik değişimin insanların davranışlarını etkilediği, tercihlerini devamlı değiştirdiği bir süreç olmasından dolayı istihdam üzerindeki etkisi açısından bakıldığında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Literatür incelendiğinde teknolojik değişim ve istihdam arasındaki ilişkinin ele alındığı birçok farklı düşüncenin yer aldığı, iyimser ve kötümser olarak iki yaklaşım altında toplandığını görülmektedir. Bankacılık sektörü açısından ele alındığında, Türkiye bankalar birliğinden elde edilen verilere göre gerek şube sayısında gerekse personel sayısında her yıl geçtikçe bir azalma olduğu görülmektedir. Bu yüzden personellerin uzmanlık gerektiren alanlara yönelerek vasıflı çalışan olma yönünde ilerlemeleri gerekmektedir. Teknolojik gelişmelerin gelecekte vasıflı çalışanlar için yani bilim insanları, mühendisler, yöneticiler, teknik servis ve satış elemanları, bilişim uzmanları gibi personellere yönelik istihdam alanı sağlayacağı düşünülmektedir.

E-devlet uygulamasının bankalar tarafından kullanımının yaygınlaşmış olması, birçok bankanın internet bankacılığı aracılığıyla e-devlet hizmetlerine ücretsiz ve şifresiz bir şekilde erişim imkânı sağlamıştır. Bu uygulama sayesinde dijital uygulamaların kullanım sayısı gittikçe artacaktır. Özellikle devlet tarafından vatandaşlara hızlı, kolay ve etkin yoldan hizmet sunulması güven algısını güçlendirmeye yönelik çok önemlidir.

Stratejik işbirliklerinin önemi gün geçtikçe artarak devam etmektedir. Birçok çalışmada çevikliğin rekabetteki etkisini arttırmak için işbirliği yapılması önerilmektedir. Literatüre baktığımız zaman stratejik işbirlikleri ve stratejik ittifaklar arasında hem kavramsal olarak hem de sınıflandırma açısından karışıklık bulunmaktadır. Bu bağlamda gelecekte daha fazla çalışmanın yapılması ve stratejik işbirliği ile stratejik ittifaklar arasındaki anlam karmaşasının azaltılması sağlanmalıdır.

Sonuç olarak Türkiye’de geleneksel bankacılık hizmetleri yerine dijital bankacılık hizmetlerinin tercih edildiği, buna bağlı olarak mobil kullanıcı sayısının sürekli artış gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar, yakın gelecekte dijital bankacılık uygulamalarının artacağını ve öncelikli hizmet kanalı olarak ön planda olacağını göstermektedir. Dijital işbirlikleri her zaman başarıyla sonuçlanmamaktadır. İşbirliği içinde olduğu firmayı satın alma ya da iflas gibi durumlarla sonuçlanabilmektedir. Bunun nedeni teknoloji sektörünün dinamik bir sektör olmasıyla ilgilidir. Çalışmamız bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterici olma niteliği taşıyan bir kavramsal çalışma olarak değerlendirilebilir. Dünyada ve Türkiye’de geleneksel bankacılık hizmetleri yerine dijital bankacılık hizmetlerinin tercih edildiği, buna bağlı olarak mobil kullanıcı sayısının sürekli artış gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlar, yakın gelecekte dijital bankacılık uygulamalarının artacağını ve öncelikli hizmet kanalı olarak ön planda olacağını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Akca, M.; Küçükoğlu Tepe, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Akdağ, A. (2022). “Nasıl Agile Olunur” Cesur Çevik Organizasyon Pratikleri. Seçkin Yayıncılık.
- Akkaya, B.; Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, Ekim, 5 (2), ss.185-206.
- Akman, V. (1999). *Gelecek Yüzyılın Gündemi*. Rota Yayın, İstanbul.
- Aktaş, F., Çeken, C. ve Erdemli, Y. (2014). “Biyomedikal Uygulamaları için Nesnelerin İnterneti Tabanlı Veri Toplama ve Analiz Sistemi”. *Tıp Teknolojileri Ulusal Kongresi*, 25-27 Eylül, Kapadokya. s.177-193.
- Aktaş, M. (2014). “Şirket Birleşme ve Satın Almaları: Türkiye’de Banka Birleşmeleri ve Satın Almaları Üzerine Bir Uygulama”. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Araza, A.; Aslan, G. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar: Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arnaboldi, F.; Claeys, P. (2008). *Internet Banking in Europe: a comparative analysis*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1343684>
- Arslanpay, B. (2019). “Varlık Yönetiminde Robo-Danışmanlık” Kurumsal Yatırımcı dergisi, s.22-26.
- Atsan, N.; Erdoğan, E. O. (2015). “Girişimciler İçin Alternatif Bir Finansman Yöntemi: Kitlese Fonlama Crowd funding”. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), s.297-320.
- Aydın, N.; Başar, M. ve Coşkun, M. (2010). *Finansal Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydın, Ş. E. (2017). *Yapay Zekâ Teknolojisi (Yapay Zekâların Dünyü Bugünü Yarını) İşletme ve Teknoloji Yönetimi Yüksek Lisans Programı Dönem Projesi*. T.C.

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Teknoloji Yönetimi (Ue).

Aydıntan, B. (2003). “Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi”. G.Ü.İ.İ.B.F Dergisi,2/2003, s.135-152

Banihashemi, S. A.; Dahmardeh, N. (2010). *Organizational Agility and Agile Manufacturing*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 27, 178-184.

Bankalararası kart merkezi faaliyet raporu 2018.

Bayraklı, M. (2022). *Dijital Bankacılık Hizmetlerinin Bankaların Finansal Performansına Etkileri* Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Karabük.

Bayram, N. (2016) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa, Ezgi kitabevi.

Becker, M.; C.; Knudsen, T. (2005). *February Journal of Business Research* 58(6):746-757.

Beybur, M.; Çetinkaya, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi. *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 4(2):152-154.

Bezirgan, E. ve Sakarya, Ş. (2018). “Kitleli Fonlama Platformları: Türkiye ve Yurtdışı Karşılaştırması”. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), s.18-33

Özcan, H., Çelik, Ş. ve Özer, A. (2019). “Bireysel Müşterilerin Mobil Bankacılık Kullanım Niyetini Etkileyen Faktörler”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), s.475-506.

Brodsky, L.; Oakes, L. (2017). *Data sharing and open banking*. McKinsey & Company.

Can, E. (2012). “*Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama*”, Beta Yayıncılık, Dördüncü Baskı, İstanbul, s.111-124.

Candemir, G. (2020). *Bankacılık Sektöründe Yeni Trendler ve Teknolojik Gelişmeler: Fintek Sektörü Üzerine Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

- Centeno, C. (2004). Adoption of Internet services in the Acceding and Candidate Countries, lessons from the Internet banking case. *Telematics and Informatics*, 21(4): 293-315.
- Chang, C. C. (2015), “Exploring mobile application customer loyalty: The moderating effect of use contexts”.*Telecommunications Policy*, 39(8), 678–690.
- Cheng, T.C.E.; Lam, D.Y.C.;Yeung, A.C.L. (2006). Adoption of internetbanking: an emprical study in Hong Kong. *Decision Support Systems*, 42(3), 1558-1572.
- Chesa, V.; Manzini, R ve Tecilla, F. (2000). “Selecting Sourcing Strategies For Technological Innovation: An Empirical Case Study”, *International Journal Of Operations & Production Management*, Cilt: 20, No: 9.
- Child, J., Faulkner, D. andTallman, Stephen B. (2005).*Cooperative Strategy Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University
- Chrislip, D. D. (2002). *The Collaborative Leadership Fieldbook-A guide for citizen sand civic leaders*, Josey Bass
- Chuen Lee, Teo (2015). “Emergence of FinTech and the Lasic Principles”. *Journal of Financial Perspectives*, Cilt: 3, No: 3. s.24-36.
- Creed, W. E. Douglas; Raymond E., Miles (1996). ‘Trust İn Organizations’, (Ed.:Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler). *Trust İn Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, Sage Publications, Abd, ss. 16–38.
- Culpan, R. (2002). *Global Business Alliances: Theory And Practice*. Ouorum Boks, Wesport, Connecticut, London.
- Çakmak, C. (2018). *FutureImpacts Of Digitalisation On BankingBranches*. İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik O.(1999). “Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik işbirliği”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*,54(1).s.23-40
- Çelik, S., & Mangır, F. (2020). *Bankacılık Sektörünün Dijitalleşmesi: Dünyada ve Türkiye’de Durum Analizi*. *Cyber politik Journal*, 5(10).s.260-282.
- Çetin, İ. (2014). “Teknolojinin İstihdama ve İş Hukukuna Etkisi”. *Sayıştay Dergisi*, 95, 49-75.

- Çubukçu, C. (2017). “Kitlesele Fonlama: Türkiye’deki Kitlesele Fonlama Platformları Üzerinden Bir Değerlendirme”. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* Cilt:6, Sayı: 2, Aralık.
- Daniel, E.; Storey, C. (1997). *Online banking: strategic and management challenges*. Long.
- Das, T.K.; Bing, S. (1996). "Risk Tipe sand Interfirm Alliance Structures". *Journal of Management Studies*, 96/33:6.
- Demir, Ö.; Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Adres Yayınları, Ankara.
- Demirdöğen, S. (2021). *Endüstri 4.0 ve Dijital Tedarik Zinciri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Demirel, A. C. (2017). *Dijital Bankacılık ve Türkiye’deki Mevcut Durumunun Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirel, D.; Eris, V., (2019). Bankacılık ve Finansal Hizmetlerde Yenilikçilik ve Teknoloji Uygulamaları: Türkiye İş Bankası Örneği. *Press Academia Procedia*, 9 (1), 226-230.
- Demirtaş, B.; Metin A. (2015). “Büyük veri ve pazarlamadaki dönüşüm: Kuramsal bir Yaklaşım”, Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Sayı: 15. 1-22
- Drucker, P. (1993). *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duman, C. (2019). *İşin Geleceği Şimdi*. İstanbul: Kanon Kitap.
- Dura, C. (1991), “Çevre Sorunları ve Ekonomi”, Çevre Sorunları Vakfı, Ankara.
- Duran, M. S.; Acar, M. (2020). Bir Virüsün Dünyaya Ettikleri: Covid-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67.
- Dündar, B. (2006). *Birleşmeler ve Stratejik İşbirliklerinin Şirketlerin Küreselleşmeleri Üzerindeki Etkileri (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma)*. Dokuz Eylül Üniversitesi
- Dünya Gazetesi Yayın Kurulu, Ansiklopedik Sözlüğü, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1999.

- Eker, S. (2011). *Kobi'lerde Teknolojik Ar-Ge Çalışmalarının İstihdam Üzerine Etkileri: Tekmer'lerde Bir Uygulama*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Er, A. (2007). *Bilişim Teknolojilerinin Kurumsal Performansa Etkileri (Orta Öğretim Okullarında Bir Uygulama)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ergen, İ. (2015). *Stratejik Planlama ile Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Erdil, E.; Pamukçu, T. (2015). *AR-GE, İzolasyon ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Rekabet Gücü Arasındaki İlişkiler*. ODTÜ-TEKPOL (Bilim ve Teknoloji Politikaları Araştırma Merkezi), 2015 Ekim, Sayı-455 s.21.
- Esener, Ö. (1997). *Stratejik Ortaklıklar*. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları Ltd. Şti.
- EY Building A Better Working World Birleşme ve Satın Alma Raporu 2019-2020
- Fichman, R.; Brian, G.; Dos Santos, L.; Zhiqiang (E.) Z. (2014). *Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum* Source: MIS Quarterly , . 38, No. 2 (June 2014), ss. 329-354
- Gezer, T. (2020). *Dijital Dönüşüm Çeviklik Kitabı*. Harvard Business Review Optimist Yayınevi
- Glenn, M. (2009). *Organisational agility: How Business can Survive and Thrive in Turbulent Times*. The Economist, March, 1-27
- Goldman, SL; Nagel, RN.; Preiss, K. (1995). *Çevik Rekabet ve Sanal Organizasyonlar*, Van Nostran Reinhold, New York, NY
- Güçlü, N. (2003). *Örgüt Kültürü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 23. (2), s: 61-85
- Güçlü, N.; Şehitoğlu, E. T. (2006). *Örgütsel Değişim Yönetimi*. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. 0. (13), s: 240-254.
- Güler, H. N. (2021). *“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Emegi Anlamak”*. Gazi Kitabevi Ankara

- Gürel, E.; Bulgurcu, B. ve Gürel, E. (2021). *İşletmecilikte Dönüşüm: Güncel Konulardan Seçkiler*, Ankara.
- Gürün, F. (2001). *Globalleşme ve Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Ankara.
- Hair, J.F., Hult, G.T. M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Second Edition, Sage Publication, Los Angeles. Sagess. 111.
- Hagedoorn, J. (2002). 'Inter-Firm R&D Partnerships: An Overview Of Major Trends And Patterns Since 1960', *Research Policy*, 31: 4, Ss. 477–492.
- Hosmer, L. T. (1995), 'Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics', *Academy Of Management Review*, April, 20: 2, s. 379–381.
- İçli, G. (2001) *Eğitim, İstihdam ve Teknoloji* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 9.
- İlic, D.; Keçecioğlu, T. (2008). *Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme*. *Review of Social, Economic ve Business Studies*. 11-12. (5), s: 1-23.
- İlker, G. (2010). *Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri*. Selçuk Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. ss. 215-216.
- İplik, F. N. (2008). "Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye'de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İttifakların Rolü*. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- O'Mahony, J.; Qu, J. (2014). *Pirinç Simileri*. Frank Farrall Deloitte Australia, The Collaborative Economy.

- Kanter, R. M. "Collaborative (!)94). *Advantage: The Art of Alliances.*" *Harvard Business Review*, 72, 4, 1994, 96-108.
- Kaplan, A. (2018). *Endüstri 4.0, "Nesnelerin İnterneti" Akıllı İşletmeler ve Muhasebe Denetimi*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y. 2018, C.23, Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı, s. 1561-1579.
- Kaymak, O. (2019). *Dijital Bankacılık Kapsamında Türkiye'de Fintech İnovasyonu ve Uygulaması: Rusya Sektör Karşılaştırması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Klein, M. (2020). *İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları- Kavramsal Bir Model Önerisi*. *Electronic Journal of Social Sciences*, Cilt/Volume:19- Sayı/Issue:74, Nisan/April.
- Masaaki, K.; Kristian, H. (1998). *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc., Usa.
- Kudayberdiyev, K. (2007). *"Küreselleşme Sürecinde Stratejik İşbirlikleri Ve Kırgızistan'daki Kırgız-Türk Şirketleri Üzerine Bir Araştırma"*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tezi
- Külter, B.; Demirgüneş, K. (2006). *"Franchise Değeri ve Franchise Değerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Uygulama"* Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(2).
- Lee, G. And Crespi, N. (2010). *Shaping Future Service Environments With The Cloud And Internet Of Things: Networking Challenges And Service Evolution*. Leveraging Applications Of Formal Methods, Verification, And Validation.
- Lei, D.; J. Slocum (1992). *"Global strategy, competence building and strategic alliances"*. *California Management Review*, Fall 1992, Vol: 35, No: 1, 81-97.
- Maskell, B. (2001). *"Çevik üretim çağı"*, *Tedarik Zinciri Yönetimi: Uluslararası Bir Dergi*, Cilt. 6, No. 1, ss. 5-11.
- Meral, Y. (2019). *Açık Bankacılığa Geçiş ve Avrupa Birliği Ödeme Hizmetleri Kurallarının (PSD 2) Rolü*. *Bankacılar Dergisi*, (110), s. 28.

- Milne, A. (2016). Competition Policy and the Financial Technology Revolution in Banking. *Digi World Economic Journal*, (103).
- Murray, Edwin A.; John F., Mahon (1993). "*Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?*", *Long Range Planning*, 93/ 26: 4.
- Müftüler-Baç, M. (2020). *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar Yeni Trendler*. Ankara: SAM Yayınları.
- Nadeem, A.; Abedin, B.; Cerpa, N.; Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce -The Role of Organizational Capabilities, and *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*.
- Mohr, J.; Spekman, R. (1994). Characteristics Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, , *Strategic Management Journal*, Cilt: 15.
- Myhr, N. (2001). Business-to-business Partnerships—an empirical examination in a supply chain context.
- Nart, S. (2005). "*Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma*", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt:10, No:2.
- Deniz, N.; Taştan; Bal, S. (2004). "*Şirket Birleşmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği*". *Öneri*, Marmara Üniversitesi S.B.E. , Cilt: 6, Yıl:10, Sayı: 21, Ocak.
- Okan, M. (2020). *Yazılım Sektöründe Çevik Dönüşüm İle Dijitalleşme Üzerine İnceleme*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi)
- Oliver, W.(2018). *Müşteri Gözüyle Dijitalleşme*. Bkm Bankalar arası Kart Merkezi Ortak Raporu.
- Onay, M.; Kara, H. S. (2009). "*Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri*" *Ege Akademik Bakış* 9 (2) 2009: 613.
- Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*. *MIS Quarterly* (2003). 27: 237–263.

- Ordanini, A.; Miceli, L.; Pizzetti, M.; Parasuraman, A. (2011). “*Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms*”, Journal of service management, 22(4), 443-470
- Öğütçü, N. (2019). *Dijitalleşmenin Türkiye Bankacılık Sektöründe Üzerindeki Etkileri*, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ocak, s.10.
- Ölçer, F. (2001). “*Küresel Rekabette Stratejik İşbirliklerinde Yaşanan Sorunlar*”, Başak Ekonomi Dergisi, Ocak-Haziran.
- Öncel Bayıksel, S. “Nişanlar Artıyor”, 2002
[Http://Www.Capital.Com.Tr/Haber.aspx?Hbr_Kod=1504](http://www.Capital.Com.Tr/Haber.aspx?Hbr_Kod=1504) 30.03.07
- Özalp, İ. (1995). *Uluslararası İşletmecilik II*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 849, Eskişehir.
- Özcan, A. İ. (2015). “*Dış Kaynak Kullanımı (Dkk)’Na (Outsourcing) Genel Bakış*” Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (Issn: 2146-3417) Yıl: 2015 – Cilt: 4 – Sayı: 1 S.61
- Özçelik, M.; Akçay, V. H. (2019). “*Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Kariyer Platosu ile İlişkisi*”, Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi /TheJournal of Turk&Islam World Social Studies, Yıl: 6, Sayı: 22, Eylül 2019, s. 151
- Özer, M. A. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Özeroğlu, A. İ. (2011). “*Türkiye’de Ar-Ge Düzenlemeleri ve Uygulamaları*” Öneri.C. 9.S.36. Temmuz 2011.105-114 İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Özgeldi, M. (2020). *Dijital Dönüşümde İnsan Faktörü*, Gonca Telli- Samet Aydın (Ed.), Kapital Medya, İstanbul.
- Öztemel, E. (2012). *Yapay Sinir Ağları*, 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık, Nisan.
- Özyüksel, S.; İ., Hanifi Y. (2019). *Robo Danışmanlıktan Hibrid Danışmanlığa*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü.

- Paçan Özcan, H.; Sabah Çelik, Ş.; Özer, A. (2019). *Bireysel Müşterilerin Mobil Bankacılık Kullanım Niyetini Etkileyen Faktörler*. Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi. 9 (2), 475-506.
- Polanyi, K. (2000). *Büyük Dönüşüm Çağımızın Siyasal ve Ekonomik Kökenleri*. 1. Baskı, Ekim 2000.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Range Planning*, 30(6): 890-8.
- Research Institute of Applied Economics, Working Papers 2008/11.
- Rick Dove, 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, An Industry-Led View, Cilt 1, Kasım 1991, Iacocca Institute, Lehigh University, 200 W. PackerAve., Bethlehem, PA, ABD, 215-758-5510.
- Rigby, C.; Marc, Day; Forrester, P.; Burnett, J. (2000). *Çevik tedarik: Sistem düşüncesini yeniden düşünmek, sistem pratiği*. Uluslararası Çevik Dergisi, MCB Üniversite Yayınları Yönetim Sistemleri 2/3.
- Rousseau, Denise M.; Sim B. Sitkin; Burt, R. S.; Camerer, C. (1998). 'Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust – Introduction To Special Topic Forum', Academy Of Management Review, 23: 3, ss. 393-404.
- Sambamurthy, V; Bharadwaj, A; Grover, V. (2003). *Shaping Agility Through Digital*
- Savaş, A. (2011). *İnternet Bankacılığı ve Tarafların Yükümlülükleri*. Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 2.
- Sevim, T.; Ömür, G. (2015). *Customer Perspective In Use Of Internet Banking*. The International Journal of Human, Community & Technology, 1(1): 1-8.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z., (1999). "Üretim Organizasyonlarında Çevikliğe Ulaşmak İçin Bir Metodoloji: Bir Giriş", Int. J. Üretim Ekonomisi, Cilt. 62, s. 7-22.
- Skinner, C. (2015). *Dijital bankacılık*. (çev. Nadir Özata; ed. Zeynep Hale Akman, Yavuz Türk). Yayıncı: İstanbul : MediaCat Kitapları.
- Flores, S. (2001). *İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak*, (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul MESS Yayın

- Soriano, M. A. (2017). *Factors driving financial inclusion and financial performance in Fintech new ventures: An empirical study*. Erişim Tarihi: 01.07.2022
- Söğüt, E. ve Erdem, A. (2017). *Günümüzün Vazgeçilmez Sistemleri: Nesnelerin Haberleşmesi ve Kullanılan Teknolojiler*. Gazi Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü, Ankara
- Sönmez, R. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Stratejik İttifakların Rolü*. Yüksek lisans Tezi- Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
- Sönmez, R. (2022). *Stratejik İşbirliklerine İlişkin Kavramsal Çerçeve Stratejik İşbirlikleri: Kavram, Teori Ve Uygulamalar* Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları Konya
- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. İksad Yayınevi: Ankara
- Şahin, O. N. (2018). *TMS & TFRS Işığında Muhasebe, Vergi ve Denetim Açısından Bitcoin ve Diğer Kripto Para Birimleri*, Muhasebe ve Bilim Dergisi Aralık 2018,20 (4).
- Şimşek, Ş.; Çelik, A. (2016). “*İşletme Bilimine Giriş*”, 24. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya
- Tekin, S. (2019). *Bankacılıkta Dijital Gelişmeler ve Müşterilerin Dijitalleşmeye Uyumu ve Analizi*. Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi)
- Tkbb araştırma raporu 2021
- Bozüyük, T.; Yağcı, C.; Akar, G. ve Görkem, İ. (2005). *Marmara Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Elektrik Programı Yapay Zekâ Teknolojilerinin Endüstrideki Uygulamaları* İstanbul.
- Türkiye Bankalar Birliği, 2020-2021 Faaliyet Raporu (2021)*.
- Türkiye Bankalar Birliği, Mart 2017-2022 İstatistikî Raporlar*
- Türkiye Fintek Ekosistemi Durum Raporu, 2021* T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi İstanbul, Türkiye
- Türkiye katılım bankaları birliği (TKBB) Dijital Araştırma Raporu 2021*.
- Ulaş, D. (2004). ‘*Kobilerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler*’, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6: 3, ss. 179–204.

- Ulubaşoğlu, G. (2002), “*Stratejik Ortaklıklar: Türk-Alman Ortak Girişimlerinin İncelenmesi*”
- Uluğ, E. (1997), “*Çevre Kirlenmesinin Boyutları (İnsan, Çevre, Toplum)*”, İmge Kitapevi, İstanbul.
- Uzun, A. Ö. (2007). “*Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet*” Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi No:81 Ankara.
- Ülgen Hayri, Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H.; Kadri S. Mirze. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 6. Baskı. Beta Yayınları. İstanbul.
- Varıcı, M. (2019). *Teknolojik Gelişmenin İstihdam Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği*. T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Erzurum, ss.23-24.
- Venkatesh, R.; Mahajan V. ve Muller, E. (2000). “*Dynamic Co-Marketing Alliances: When And Why Do They Succeed Or Fail?*”, Intern. J. Of Research İn Marketing, 17, 3-31
- Wendler, R. (2014). *Development of the Organizational Agility Maturity Model*. Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System. ss. 1197-1206.
- Wendler, R. (2016). *Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation*. Communications of the Association for Information Systems. 39. (21), s: 444.
- Xiao, Z., Li, Y. ve Zhang, K. (2018). *Visual Analysis of Risks in Peer-toPeer Lending Market*. Personal and Ubiquitous Computing.
- Yalçın, N.; Gürbüz, F. (2015). *Açık Kaynak Para Birimi Bitcoin*, AB2015 XVII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Anadolu Üniversitesi. ss.1196-1199.
- Kerim, Y. (2003). ‘*Din ve Güven*’, Ferda Erdem (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara, ss. 27–52.

- Yavuz, M. S. (2017). “*Ekonomide Dijital Dönüşüm: Blockchain Teknolojisi ve Uygulama Alanları Üzerine Bir İnceleme*” Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt 4 Sayı 1 ss. 20-21.
- Yetiz, F. (2021). *Covid-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi*. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi Özel Sayı 22, S. 109-117, Ocak 2021
- Yitmen, M. (2020). *Scrum: Bir Dönüşüm Hikâyesi*. Seçkin Yayıncılık San ve Tic. Beşinci Baskı.
- Yitmen, M.; Gürbüz, E. (2020). *Scrum: Usta Sorulara Uzman Cevaplar*. Seçkin Yayıncılık San ve Tic. a.ş. İkinci Baskı, s.17.
- Yozgat, U. (2016). *Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı*. İstanbul
- Yusuf, YY; Sarhadi, M.; Günasekaran, A., (1999). "Çevik İmalat: Sürücüler, Kavramlar ve Nitelikler", Int. J. Üretim Ekonomisi, Cilt. 62, ss. 33-43.
- Yücelen, M. (2005). *Stratejik İşbirliklerinde Bilgi Transferi*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı İstanbul.
- Zaheer, A.; Zaheer, S. (1997). *Catching the Wave: Alertness, Responsiveness and Market Influence in Global Electronic Networks*. Management Science, 43.
- Zeng, M., J.F. Hennart (2002). “*From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management*”, Cooperative Strategies and Alliances, Ed. F.J. Contractor, P. Lorange, Netherlands, Elsevier Science Ltd., ss. 189–210.
- Zengin, O. (2019). *Türkiye’de Dijital Bankacılık Sistemi ve Gelişimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Finansal İktisat ve Bankacılık Programı (Yüksek Lisans Tezi).

Web Kaynakları

- Aghina, W., & Murarka, M. (2015). *The Keys to Organizational Agility*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-toorganizational-agility>. (Erişim tarihi: 07.04.2022)
- Akbank entegre faaliyet raporu 2021
<https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/images/pdf/2021-akbank-entegre-raporu.pdf>
- Akbank entegre faaliyet raporu, 2021
<https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/images/pdf/2021-akbank-entegre-raporu.pdf>
- Akbank. (<https://www.akbank.com/tr-tr/hizmetler/Sayfalar/Akbank-Isim.aspx>) (Erişim Tarihi:2 9.06.2022).
- Albaraka faaliyet raporu <https://www.albaraka.com.tr/documents/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporlari/2021-faaliyet-raporu.pdf>
- Alternatif Bank. <https://www.alternatifbank.com.tr/bireysel/dijital-bankacilik/mobil-sube#yenilendik> (Erişim Tarihi: 28.06.2022).
- BKM, Startups.watch, FinTech Girişimleri, <https://startups.watch/>
- Cepteteb. <https://www.cepteteb.com.tr/cepteteb-nedir>. (Erişim Tarihi: 27.06.2022).
- Christopher, Martin (2000). *The Agile SupplyChainCompeting in VolatileMarkets*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001108> (Erişim tarihi: 10.04.2022).
- Ciğerci, N. (2020). N26 Nedir N26 Hesap Açma Nasıl Yapılır? <https://finansstaksi.com/n26-nedir-n26-hesap-acma-nasil-yapilir/> (Erişim tarihi: 11.03.2022)
- Demirhan, M. (2021). *Sektörel Bakış: Türk Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Şube Dağıtım Kanalına Etkileri*. Erciyes Akademi,35(1),1-19. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesakademi/issue/61108/908370> (Erişim tarihi. 22.05.2022).

- Denizbank. (<https://www.denizbank.com/dijital-bankacilik/mobil-deniz> (Erişim Tarihi: 27.06.2022).
- Ergen, M., Lau, J. ve Bilginoglu, K. (2013). Dağıtık Girişimci Sermayesi: Kitle Fonlaması. <http://girisimcilik.mustafaergen.com/uploads/1/0/5/9/10590997/dagitikgirisimcisermayesi2.pdf> (Erişim tarihi: 13.04.2022).
- Fintech Uygulaması, Dijital Bankacılık. <https://www.fintechfutures.com/2021/08/russian-digital-bank-tinkoff-plansphilippine-expansion/> [Erişim Tarihi:28.10.2021].
- Freedman, D. ve Nutting, M. (2015). A BriefHistory of Crowdfunding, <http://freedmanchicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf> (Erişim tarihi: 18.02.2022)
- Garanti BBVA faaliyet raporu, 2021 https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/pdf/2022-03-31_Entegre_Faaliyet_Raporu.pdf
- Garanti BBVA. (<https://www.garantibbva.com.tr/dijital-bankacilik/mobil-bankacilik#yapabileceginiz-islemler>, (Erişim Tarihi: 26.06.2022).
- Gartner IT Glossary. <https://www.gartner.com/it-glossary/d> Erişim Tarihi: 07.06.2022).
- Hamilton, A. (2021). Russian Digital Bank Tinkoff Plans Philippine Expansion. <http://finews.org/wp-content/uploads/2019/06/banking-everywhere-never-at-abank.pdf>, [Erişim Tarihi: 23.06.2022].
- İş Bankası Faaliyet Raporları. <https://www.isbank.com.tr/iscep/> (Erişim Tarihi: 25.06.2022).
- Johnson, P. (2020). What is a Digital Bank? <https://www.veriff.com/blog/what-is-adigital-bank> (Erişim Tarihi:21.01.2022).
- KuveytTürk Faaliyet Raporu 2021 <https://www.kuveytturk.com.tr/medium/document-file-5505.vsf>. (Erişim Tarihi:21.01.2022).
- Mannan, Muhammad. *Security and Usability: The Gap in Real-World Online Banking*,<http://www.ccsf.carleton.ca/paper-archive/mannanspw07.pdf>. (Erişim T. 25.02.2021).

- Narlı, Nedim (2020). *Kurumlarda Stratejik Çeviklik ve Sonuç Odaklı Strateji Yönetimi Eğitimi*. Rönesans Değişim ve Yönetişim Bilimleri Enstitüsü. (<https://egitim.oaib.org.tr/Eklenti/82,stratejik-ceviklikpdf.pdf?0>) (Erişim Tarihi: 13.04.2020)
- QNB Finansbank Enpara. (<https://www.qnbfinansbank.enpara.com/hizmet-kanallarimiz/cep-sube>) (Erişim Tarihi: 29.06.2022).
- QNB Finansbank Faaliyet Raporu 2021
<https://www.qnbfinansbank.com/medium/document-file-3455.vsf> (Erişim tarihi: 27.10.2021).
- Senin bankan uygulaması. (<https://www.seninbankan.com.tr/kolayliklar/mobil-internet-sube.4.aspx>) (Erişim tarihi: 28.06.2018).
- Sucu, Y. (2004). Uluslararası İşletmeler Ve Stratejik Yönetim. <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/st/isbirlik.doc>. Nisan 2004 (Erişim Tarihi:11.03.2021).
- TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri / Aralık 2017
[https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/896/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Aralik_2017_\(pdf\).pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/896/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Aralik_2017_(pdf).pdf) (Erişim tarihi: 14.09.2021).
- TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri / Aralık 2018
https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/1105/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Aralik_2018.pdf. (Erişim tarihi: 17.01.2022).
- TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri / Aralık 2019
https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/1282/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Aralik_2019.pdf (Erişim tarihi: 06.02.2022).
- TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri / Aralık 2020
https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/3681/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Aralik_2020.pdf. (Erişim tarihi: 06.04.2022).
- TBB / İstatistiki Raporlar / Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri / Aralık 2021
https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/3740/Banka_Calisan_ve_Subey_Sayilari-Aralik_2021.pdf. (Erişim tarihi:21.01.2022).
- Tüik Türkiye istatistik kurumu, <https://www.tuik.gov.tr/> (Erişim tarihi: 04.02.2021).

Türkiye İş Bankası Entegre Faaliyet Raporu 2021
<https://www.isbank.com.tr/contentmanagement/IsbankSurdurulebilirlik/pdf/EFR2021.pdf>. (Erişim tarihi: 18.01.2022).

We Are social, special reports digital in 2020
<https://wearesocial.com/uk/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media/>. (Erişim tarihi: 21.01.2022)

Yapı Kredi Mobil. <https://www.yapikredi.com.tr/sinirsiz-bankacilik/mobil-bankacilik/yapi-kredi-mobil/> (Erişim Tarihi: 26.06.2022).



