

T.C.
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKACILIKTA KANAL YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ve
TÜRKİYE UYGULAMALARI

Tuncay ARISOY

Danışman

Doç.Dr. Çağrı BULUT

DOKTORA TEZİ

Bornova-İZMİR
2016

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Doç.Dr. Çağrı BULUT (Danışman)

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Prof.Dr. Mustafa TANYERİ

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Prof.Dr. İge PIRNAR

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Doç.Dr. Dilvin TAŞKIN

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre doktora derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Yrd.Doç.Dr. Emir ÖZEREN



Doç.Dr. Çağrı BULUT
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Bankacılıkta Kanal Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Uygulamaları” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/08/2016

Tuncay ARISOY



ÖZET

Doktora

Bankacılıkta Kanal Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Uygulamaları

Tuncay ARISOY
Yaşar Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Doktora Programı

Bankacılık da dâhil birçok sektörde teknolojiye adaptasyon konusu Teknoloji Kabul Modeliyle (TAM) incelenmiş, bu çalışmalarda ana model birçok dış değişkenle test edilmiş, söz konusu dış değişkenlerin kullanım isteğini ne kadar etkilediği veya etkilemediği deneysel çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasının literatüre katkıları, TAM Modelin performansını artırmak için bankaların teknoloji tabanlı bir dağıtım kanalına yatırım yapmadan önce (Tam Modeli öncesinde) ne gibi hazırlıklar yaptıkları, kullanışlık ve kullanım kolaylığına yönelik bakış açılarını nasıl geliştirdikleri ve bu konuda ne gibi özendirici tedbirler aldıkları, bu çalışmaların nerelerinde eksikliklerinin olduğu, hatalı planlamalarının var olup olmadığı, mevzuat ve regülasyonların çalışmalarını nasıl etkilediği, kurum içi eğitim çalışmalarında nelere dikkat ettikleri, insan kaynağı sermayesini nasıl planladıkları, inovasyonların ne kadarının müşteri ile birlikte ve ne kadarının kapalı oluşturulduğu yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı ile araştırılmış ve yapılan mülakat çerçevesinde verilen cevaplar nitel analiz yöntemleriyle Nvivo bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda çok sayıda bulgu elde edilmiştir. Söz konusu bulgulara göre Modelin performansını artırmak için teknoloji tabanlı bir dağıtım kanalına yatırım yapmadan önce bankaların insan kaynaklarını, teknolojik alt yapılarını, uygulanan regülasyonları, organizasyonun şeklini, eğitim çalışmalarını, çalışanlarının “müşterinin isteği ne” sorusunu ön planda tutup tutmadıklarını, müşteriler ile “bağlantılı ve kapsayıcı” olup olmadıklarını ve son olarak da coopetition çalışmalarını gözden geçirmeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtım, Teknoloji, Bankacılık, TAM, Nitel Analiz

ABSTRACT

PhD Thesis

Channel Management Strategies at Banking and Turkey Applications

Tuncay ARISOY

Yaşar University

Graduate School of Social Sciences

PhD in Business Administration

Various studies in many sectors, including banking, have examined the technological adaptation issue by using Technology Acceptance Model (TAM), have tested main model against different external variables and through experimental studies, have tried to find out the extent to which those external variables affect usage preferences.

This study contributes the literature, elaborates on issues such as, banks' preparation process before engaging in an investment concerning technology-based distribution channels (before TAM model), how banks improve their viewpoints with respect to practicality and suitability and what sort of incentives they offer in this regard, deficiencies in these efforts, whether there are erroneous planning or not, how laws and regulations affect processes, which points they emphasize in vocational training programs, how they use their human resources, and to what extent innovations are developed in touch with clients, through semi-structured interview approach and assesses the answers received in interviews via qualitative analysis methods by using Nvivo computer program.

A deep interview conducted within this study resulted in many findings which suggest that in order to improve the performance of the Model, before investing in a technology-based distribution channel, banks should first review and reconsider their human resources, technological infrastructure, regulations of the field, type and shape of their organizational structure, vocational training programs, whether or not employees prioritize the question: "What does the client want?", whether they're "connected and inclusive" with their customers, and finally, coopetition studies.

Keywords: Place, Technology, Banking, TAM, Qualitative Analysis

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim boyunca bana destek veren danışmanım Doç. Dr. Çağrı BULUT ve değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa TANYERİ ve Doç.Dr. F.Dilvin TAŞKIN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Kıymetli zamanından ayırarak sorularıma içtenlikle ve sabırla cevap veren Sayın Hakan ATEŞ'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Her zaman desteklerini hissettiğim canım annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bir başka teşekkürü de her zaman yanımda olan, desteğini esirgemeyen, objektif değerlendirmeleri ile beni yönlendiren, çalışma süresince bana sabırla katlanan çok sevgili eşim, hayat arkadaşım, can yoldaşım Şuheda Ekşi ARISOY'a sunuyorum.

En özel teşekkür elbette kızlarıma. Onlarla zaman geçirmek yerine tüm ilgimi verdiğim ve boş olan bütün vaktimi ayırdığım bu tezi sevgili kızlarım Sude Naz ARISOY ve Eda ARISOY'a ithaf ediyorum.

Tuncay ARISOY

22 Ağustos 2016

İÇİNDEKİLER

Bankacılıkta Kanal Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Uygulamaları

| | |
|---|-----|
| YEMİN METNİ | ii |
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT | iv |
| TEŞEKKÜR | v |
| İÇİNDEKİLER | vi |
| TABLolar LİSTESİ | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xii |
| KISATMALAR | xiv |
| 1 GİRİŞ | 1 |
| 2 DAĞITIM KANALI KAVRAMI | 2 |
| 2.1 Dağıtım Kanallarının Seçimini Etkileyen Faktörler | 4 |
| 2.1.1 Pazar | 4 |
| 2.1.2 Mal | 6 |
| 2.1.3 Aracı Kuruluşlar | 6 |
| 2.1.4 İşletme | 8 |
| 2.2 Başlıca Dağıtım Politikaları | 9 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.3 | Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması | 11 |
| 2.3.1 | İlişkinin Türüne Göre Dağıtım Kanalları | 11 |
| 2.3.1.1 | Doğrudan Dağıtım | 12 |
| 2.3.1.2 | Dolaylı Dağıtım | 13 |
| 2.3.2 | Yönetim İlişkilerine Göre Dağıtım Kanalları | 14 |
| 2.3.2.1 | Klasik Dağıtım Kanalları | 15 |
| 2.3.2.2 | Dikey Pazarlama Sistemleri | 16 |
| 2.3.3 | Bütünleşmenin Yönüne Göre Dağıtım Kanalları | 18 |
| 2.3.3.1 | Dikey Bütünleşme | 18 |
| 2.3.3.2 | Yatay Bütünleşme | 19 |
| 2.3.4 | Hizmet İşletmelerinde Dağıtım | 19 |
| 3 | BANKACILIKTA TEKNOLOJİ VE DAĞITIM KANALI İLİŞKİSİ | 21 |
| 3.1 | Teknolojik Gelişmelerin Bankalara Etkisi | 21 |
| 3.1.1 | Sınırsız Zaman Faydası | 23 |
| 3.1.2 | Sınırsız Yer Faydası | 24 |
| 3.1.3 | Çeşit Faydası | 25 |
| 3.1.4 | Kalite Faydası | 25 |
| 3.2 | Elektronik Bankacılık ve Gelişimi | 26 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.2.1 | Elektronik Bankacılık Uygulamaları | 29 |
| 3.2.2 | Mobil Bankacılık | 34 |
| 3.2.3 | Dijital Bankacılık | 40 |
| 3.3 | Teknolojinin Bankacılıkta Dağıtım Kanalları Üzerinde Yaratacağı Değişiklikler | 44 |
| 3.4 | Bankaların Uyguladıkları Kanal Yönetimi Stratejileri | 48 |
| 4 | TEKNOLOJİ KABULÜNE İLİŞKİN TEORİK MODELLER | 52 |
| 4.1 | Nedenli Hareket Teorisi (TRA - Theory of Reasoned Action) | 52 |
| 4.2 | Planlı Davranış Teorisi (TPB - Theory of Planned Behavior) | 54 |
| 4.3 | Yeniliğin Yayılması Teorisi | 56 |
| 4.4 | Teknoloji Kabul Modeli | 58 |
| 4.4.1 | Modelde Kullanılan Kavramlar | 61 |
| 4.4.1.1 | Algılanan Kullanışlık | 61 |
| 4.4.1.2 | Algılanan Kullanım Kolaylığı | 62 |
| 4.4.1.3 | Tutum | 64 |
| 4.4.1.4 | Kullanım Niyeti | 66 |
| 4.4.1.5 | Davranış | 66 |
| 4.5 | Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli | 67 |
| 4.6 | Teknoloji Kabul Modeli 3 | 69 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4.7 | Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Teorisi | 71 |
| 5 | ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ | 72 |
| 5.1 | Literatür İncelemesi | 72 |
| 5.2 | Araştırmanın Amacı ve Kapsamı | 85 |
| 5.2.1 | Araştırmanın Yöntemi | 86 |
| 5.2.2 | Araştırmanın Örnekleme | 86 |
| 5.2.3 | Araştırma Yapılan Kuruluş Hakkında Genel Bilgiler | 89 |
| 5.2.4 | Araştırmanın Modeli | 90 |
| 5.2.5 | Araştırma Sürecinin Geçerlik ve Güvenirliği | 91 |
| 5.2.6 | Araştırmanın Sınırlılıkları | 92 |
| 5.2.7 | Araştırmanın Varsayımları | 92 |
| 5.2.8 | Araştırma Verilerinin Toplanması | 92 |
| 5.2.9 | Verilerin Analizi | 93 |
| 5.2.10 | Araştırmada Kullanılan Sorular | 96 |
| 5.3 | Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumu | 98 |
| 6 | SONUÇ | 136 |
| 6.1 | Önümüzdeki Dönemde Bankaların Dağıtım Kanalları Nasıl Şekillenecek? | 136 |
| 6.2 | Şubeler Ana Dağıtım Kanalı Fonksiyonlarından Uzaklaşarak Alternatif Dağıtım Kanalları mı Olacak? | 137 |

| | |
|---|-----|
| 6.3 Bankaların Kullanacakları Teknoloji Tabanlı Dağıtım Kanallarının Müşteri Tarafından Benimsenmesi Öncesinde - TAM Modeli Öncesi - Bankaların Başarılı Olması İçin Yapılması Gereken Çalışmalar Nelerdir? | 138 |
| KAYNAKÇA | 144 |
| ÖZGEÇMİŞ | 155 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 2-1 - Hizmetlerle Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaki Farklar | 20 |
| Tablo 4-1 - AK ve AKK'yı Etkilemek İçin Önerilen Dış Değişkenler | 60 |
| Tablo 5-1 - Ülkeler Bazında TAM Çalışmaları..... | 72 |
| Tablo 5-2- TAM'ın Ampirik Olarak Araştırıldığı Başlıca Çalışmalar..... | 74 |
| Tablo 5-3 - Banka Grupları Bazında Banka ve Şube Sayıları..... | 87 |
| Tablo 5-4 - Değerlendirmeye Alınmayan Banka Grupları ve Şube Sayıları..... | 88 |
| Tablo 5-5 - İlk 10 Bankanın Aktif, Kredi ve Mevduat Büyüklüğü | 89 |
| Tablo 5-6 – Alınan Ödüller | 90 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 2-1 - Klasik Pazarlama Kanalları ve Dikey Pazarlama Sistemleri | 15 |
| Şekil 3-1 - Mobil Bankacılık Kullanıcılarının Ülkeler Bazında Ortalama Yaşı | 36 |
| Şekil 3-2 - Yaşlar İtibariyle Satın Alınan Bankacılık Ürünlerinin Sayısı | 37 |
| Şekil 3-3 - Global Mobil Bankacılık Kullanıcı Sayısı..... | 39 |
| Şekil 3-4 - Kanal Bazında İşlem Maliyetleri | 40 |
| Şekil 3-5 - Teknoloji Kullanımı Artışı | 46 |
| Şekil 4-1 - Nedenli Hareket Teorisi..... | 53 |
| Şekil 4-2 - Planlı Davranış Teorisi | 55 |
| Şekil 4-3 - Yenilik Yayılımı | 57 |
| Şekil 4-4 - Teknoloji Kabul Modeli | 59 |
| Şekil 4-5 - Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli | 68 |
| Şekil 4-6 - Teknoloji Kabul Modeli 3 | 70 |
| Şekil 4-7 - Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Teorisi..... | 71 |
| Şekil 5-1 - Bankalar İle Teknoloji Arasındaki Etkileşim | 99 |
| Şekil 5-2 - Bankaları Teknolojik Yatırımlara İten Sebepler..... | 101 |
| Şekil 5-3 - Teknolojik Alt Yapı Seçenekleri | 103 |

| | |
|---|-----|
| Şekil 5-4 - Teknoloji Seçiminin Avantajları..... | 104 |
| Şekil 5-5 - Ürünlere Yatırım Yapılmadan Önce Yapılan Hazırlıklar..... | 107 |
| Şekil 5-6 - Kullanışlık ve Kullanım Kolaylığına Yönelik Bakış Açısı | 109 |
| Şekil 5-7 - Özendirici Tedbirler | 115 |
| Şekil 5-8 - Uygulamaya Yönelik Sıkıntılar, Engeller ve Eksiklikler | 117 |
| Şekil 5-9 - Hatalı Planlamalar | 119 |
| Şekil 5-10 - Regülasyonların Etkisi..... | 121 |
| Şekil 5-11 - Eğitim Çalışmaları..... | 124 |
| Şekil 5-12 - İnsan Kaynağı | 127 |
| Şekil 5-13 - İnnovasyon..... | 131 |
| Şekil 5-14 - Odaklanılan Konular..... | 133 |
| Şekil 5-15 - Yeni Nesil Bankacılık..... | 135 |
| Şekil 6-1 - TAM'ın Performansına Etki Eden Faktörler | 140 |

KISATMALAR

| <u>Kısaltma</u> | <u>Açıklama</u> |
|-----------------|--|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| ABA | American Bankers Association - ABD Bankalar Birliği |
| AK | Algılanan Kullanışlılık |
| AKK | Algılanan Kullanım Kolaylığı |
| AML | Anti-Money Laundering – Kara Para Aklama |
| ATM | Automatic Teller Machine - Otomatik Vezne Makinaları |
| BAI | Bank Administration Institute – Banka Yönetim Enstitüsü |
| BDDK | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| CIP | Commercially Important Person – Ticari Olarak Önemli Kişi |
| CRM | Customer Relationship Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi |
| DPS | Dikey Pazarlama Sistemleri |
| EFMA | European Financial Management Association -Avrupa Finansal Yönetim Birliği |
| EFT | Elektronik Fon Transferi |
| EFTPOS | Satış Noktasından Elektronik Fon Transferi |
| EQ | Emotional Quotient – Duygusal Zekâ |

| | |
|----------------------|--|
| ETİD | Elektronik Ticaret İşletmecileri Derneği |
| GSM Sistem | Global System for Mobile Communications - Mobil İletişim İçin Küresel |
| HTML | Hypertext Markup Language - Hiper Metin İşaretleme Dili |
| IBM | International Business Machines |
| IP | Internet Protocol Address – İnternet Protokol Adresi |
| IQ | Intelligence Quotient – Zekâ Katsayısı |
| IVR | Interactive Voice Response – Sesli Yanıt sistemi |
| KN | Kullanım Niyeti |
| KOBİ | Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| NHM | Nedenli Hareket Modeli |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü |
| PC | Personel Computer - Kişisel Bilgisayar |
| PDM | Planlı Davranış Modeli |
| POS | Point of Sale - Satış Noktası Terminali |
| PTT | Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş. |
| SMS | Short Message Service - Kısa Mesaj Servisi |

| | |
|--------------|---|
| SWIFT | Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication - Uluslararası Para Transferi |
| T | Tutum |
| TAM | Technology Acceptance Model - Teknoloji Kabul Modeli |
| TAM2 | Extended Technology Acceptance Model - Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli |
| TAM3 | Teknoloji Kabul Modeli 3 |
| TBB | Türkiye Bankalar Birliği |
| TC | Türkiye Cumhuriyeti |
| TCMB | Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası |
| TPB | Theory of Planned Behavior - Planlı Davranış Teorisi |
| TRA | Theory of Reasoned Action - Nedenli Hareket Teorisi |
| USD | Amerikan Doları |
| WAP | Wireless Application Protocol - Kablosuz Uygulama Protokolü |
| WEB | World Wide Web - Elektronik İletişim Ağı |

1 GİRİŞ

Literatürde yaygın olarak kullanılan Teknoloji Kabul Modeli'ne (Technology Acceptance Model - TAM) göre, bireyin bilgi teknolojilerini kabul ve kullanımı konusundaki niyetinin şekillenmesinde algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığı gibi iki önemli inanç etkilidir. Diğer bir deyişle teknoloji kullanımının yararlı, kullanılabilir olduğu (Algılanan Kullanılabilirlik) ve teknoloji kullanmanın fazla efor gerektirmeyeceği, kullanımının basit (Algılanan Kullanım Kolaylığı) olduğu doğrultusundaki kişisel inançların kişilerin teknolojiye olan tutumlarını direkt etkilediği ileri sürülmektedir (Davis, 1989; Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989).

Daha önce yapılmış çalışmalarda Algılanan Kullanılabilirlik ve Algılanan Kullanım Kolaylığı için 70'ten (Yousafzai v.d., 2007: 268-269) fazla sayıda farklı dış değişkenle TAM Modeli test edilmiş, kullanım isteğini ne kadar etkilediği veya etkilemediği ampirik çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu tez çalışmasıyla, bankacılık için önemli olduğu düşünülen ve TAM Modeli çalışmalarına konu edilmeyen banka müşterilerinin bankaların sundukları teknoloji tabanlı dağıtım kanallarını benimsemesi öncesinde müşterilerinin ürünlerini benimsemelerini artırmak için bankaların yaptıkları çalışmalar ve faaliyetler belirlenerek konu ile ilgili mevcut bilgi birikiminin artırılması ve literatüre özgün katkı yapması amaçlanmıştır.

Tez'de TAM'ın modellenmesinden daha ziyade performansını artırmak için gerekli olan faktörlerin, kriterlerin ve TAM modeline göre ürünün başarılı olması için ürünün piyasaya girmeden önce gerekli olan koşulların, model, performans olarak dikkate alındığında, modelin başarısını etkileyen sebeplerin neler olduğu araştırılmaktadır.

Bankacılıkta teknoloji tabanlı bir dağıtım kanalı ürünü dizayn ederken bankaların TAM Modeli öncesinde (ürünlere yatırım yapılmadan önce) ne gibi hazırlıklar yaptıkları, kullanılabilirlik ve kullanım kolaylığına yönelik bakış açılarını nasıl geliştirdikleri ve bu konuda ne gibi özendirici tedbirler aldıkları, bu çalışmalarının nerelerinde eksikliklerinin olduğu, hatalı planlamalarının var olup olmadığı, mevzuat ve regülasyonların çalışmalarını nasıl etkilediği, kurum içi eğitim çalışmalarında nelere dikkat ettikleri, insan kaynağı sermayesini nasıl planladıkları, inovasyonların ne kadarının müşteri ile birlikte ve ne kadarının kapalı oluşturulduğu banka Genel Müdürü'ne derinlemesine mülakat yapılarak sorulmuş ve yapılan mülakat çerçevesinde verilen cevaplar nitel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

2 DAĞITIM KANALI KAVRAMI

Bu bölümde genel hatlarıyla dağıtım kanalı kavramından, dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörlerden, dağıtım kanalı politikaları ile sınıflandırılmasından ve hizmet işletmelerinde dağıtımdan bahsedilecektir.

Dağıtım, üretilen mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması anlamına gelmekte olup, üretim ve tüketim arasında bir denge veya bağlantı kuran faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır (Doğan, 1989, s.46). Dağıtım mal ve hizmetlerin müşterilere, tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgili başvurulan tüm yöntemleri içermektedir (Karafakıoğlu, 2012, s.77). Dağıtım, mal ve hizmetlerin müşterilere doğru hareketinde yer alan bütün metotları kapsadığından üretimle tüketim arasındaki bağlantı dağıtımla kurulmaktadır (Mucuk, 2008, s.268).

Mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ulaşırken izlediği yola da dağıtım kanalı denir (Doğan, 1989, s.246). Amerikan Pazarlama Derneği'nin tanımına göre dağıtım kanalı mal ve hizmetlerin pazarlanması için işletmenin sahip olduğu iç birimler ile işletme dışı pazarlama kurumlarından oluşan bir sistemdir (Mucuk, 2012, s.265). Çağdaş bir tanıma göre dağıtım kanalı bir değeri olan fikir, ürün ve hizmetlerle ilgili doğuş, çıkarım ve ürünlerin üretim yerlerinden son kullanım yerlerine kadar ulaştırılmasını sağlayan birbirleriyle bağlantılı kurum ve kuruluşlardan oluşan örgütsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Tek ve Özgül, 2010, s.467).

Gelişmiş ekonomilerde üreticilerin tüketicilerle doğrudan doğruya ilişki kurması güçtür. Özellikle tüketim mallarının doğrudan doğruya pazarlanması adeta olanaksızdır. Bu durumda üretici, mallarını pazarlayabilmek için malların üretim yerinden tüketim noktalarına götürülmesiyle ilgilenen bir takım aracılardan yararlanmak zorunda kalmaktadır (Karafakıoğlu, 2012, s.77). Üreticilerin ürün ve hizmetlerini üreticilerden tüketicilere nerede, ne zaman, nasıl ve hangi şekilde ulaştırılacağı pazarlama kanalı veya dağıtım kanalı ile açıklık kazanmaktadır (Taşkın, 2009, s.248).

Dağıtım kanalının seçimi ve fiziksel dağıtım, üretici işletmelerin dağıtımla ilgili temel kararlarından biridir. Fiziksel dağıtım, mal ve hizmetin ulaşması gereken yere minimum masrafla ve zamanında gitmesidir. Dağıtım kanalı ve fiziksel dağıtım birbirinden farklı faaliyetleri kapsasa da birbirine tamamen bağlıdır. Bu bağlılığın sonucu olarak üreticilerin dağıtım kanalı seçimi yaparken fiziksel dağıtımını da göz önünde bulundurarak karar vermeleri gerekmektedir (Mucuk, 2008, s.268).

Dağıtım kanalı işletmenin mevcut birimleriyle pazarlama işlemlerine katılan işletme dışı kurumlardan oluşan bir sistemdir. Üreticinin, kendi işletmesi içindeki örgütsel birimleriyle mallarının hareketini sağlaması durumunda üretici kanalın bir ucunda, üreticilerin mallarını tüketicilere direkt pazarladıkları durumlarda da tüketiciler, kanalın diğer ucunda yer almaktadır. Üreticilerin mallarını tüketiciye direkt pazarlayamadığı durumlarda ise bu ikisinin arasında aracı kuruluşlar bulunmaktadır (Mucuk, 2008, s.269). Dağıtım kanalı içinde yer alan aracı kuruluşlar kanal üyelerini oluşturmaktadır. Kanalda yer alan aracı düzeyi sayısı ise kanalın uzunluğunu göstermektedir. Kanal, düzey sayısına göre kısa veya uzun olabilmektedir. İşletmelerin aracı kullanmalarının sebebi, aracılardan ürünleri hedef kitleye ulaştırma etkinlikleri ve yeterlilikleridir. Aracılar piyasa bağlantıları, müşteri ilişkileri, deneyimleri, uzmanlıkları ve işlem ölçekleriyle işletmelerin tek başlarına başarabileceklerinden daha fazlasını müşterilerine sunarak pazarlama faaliyetlerine değer katmaktadır (Taşkın, 2009, s.253-254).

Dağıtım kanalı pazarlama karmaşıklığı unsuru olup, diğer pazarlama karmaşıklığı unsurları olan ürün, fiyat ve tutundurma ile birlikte planlanmalıdır. Bir dağıtım kanalı planlaması yapılırken müşteri değeri yaratmak, sorun çözmek, maliyetleri düşürmek, etkin çalışmak, bulunurluk ve görünürlük gibi satılan ürün veya sunulan hizmete göre değişen birçok etken birlikte düşünülerek işletme için en uygun olanına karar verilmelidir (Taşkın, 2009, s.248).

Kanal üyeleri, yeni veya mevcut ürünler hakkında fikir vererek, ürünlerin rakipler karşısında ne türde yer alması ve hangi ürünlerin terk edilmesi gerektiği konularında da tavsiyede bulunarak ürün planlamasına katkıda bulunmaktadır. Pazar testi kanal üyelerinin işbirliği sağlanarak yapılırsa başarı kazanabilmektedir. Dağıtım ile tutundurma arasında da önemli bir ilişki vardır. Üretici firmanın yaptığı tutundurma faaliyetlerinin kanal üyeleri

tarafından desteklenmesi etkinliği artırabilmektedir. Tutundurma kampanyaları genellikle haftalarca önceden planlandıklarından, kanal üyelerine dağıtımın uygun zamanlarda yapılıp, talep artışı karşısında malın yeterli düzeyde stoğun bulunması sağlanmalıdır. Dağıtım kararları genellikle fiyatlandırma kararlarını da etkilemektedir. Kanal üyeleri kendi talep ettikleri kâr marjları son fiyatlar üzerinde önemli rol oynamaktadır (Özkale, vd., 1991, s.47).

Dağıtım kanalı kararları işletmenin tüm pazarlama kararlarını etkilemektedir. İşletmenin sınırlı dağıtım ya da yaygın dağıtım seçmesine bağlı olarak reklam, fiyatlandırma kararları hatta diğer işletmelerle yapacağı bağlantılar ve taahhütlerin vadeleri etkilenmektedir. Bu etkilenmelerin bir sonucu olarak dağıtım kanalı işletme için en önemli pazarlama kararları arasında yer almaktadır (Mucuk, 2008, s.269).

2.1 Dağıtım Kanallarının Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım (veya pazarlama) kanalının seçiminde yüksek satış ve kârı sağlayacak şekilde pazarın büyüklüğü ve pazar bileşeni, rakiplerin sahip olduğu kanallar, ürünün özellikleri, aracılarn sundukları hizmetler ve üreticinin politikalarına uyumu, üreticinin ekonomik gücü, yönetim politikası, aracılara sunduğu hizmetler ve aracıları denetleme isteği gibi farklı konular göz önünde tutularak bunların analizi yapılmalıdır (Mucuk, 2008, s.271).

Dağıtım kanallarında seçimi etkileyen faktörleri pazar, mal, aracı kuruluşlar ve işletme olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.1.1 Pazar

Dağıtım kanalları üreticiler ile tüketicileri dolayısıyla pazarları birbirine bağladığından pazarlama yapısı kanal seçimini önemli ölçüde etkilemektedir. Dağıtım kanalı seçiminde öncelikle müşteri ihtiyacının analizi yapılmalıdır. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını belirlemek için pazarlama araştırması yaparken tüketici odaklı olmalı, tüketicilerin tercihlerini ön planda tutarak, müşterinin fikir, hizmet ya da ürün taleplerini maliyet, yer, zaman gibi unsurları dikkate alarak araştırmalıdır (Taşkın, 2009, s.252, 253).

Dağıtım kanalının seçiminde göz önünde tutulması gereken en önemli faktör hedeflenen pazardır. İşletme tüketiciler pazarını mı, endüstriyel pazarı mı hedef alacağına karar vermelidir. İşletme endüstriyel pazarı hedeflemişse perakendeciler göz önünde bulundurulmayacaktır (Mucuk, 2012, s.272). Hedef pazarın belirlenmesinden sonra coğrafi dağılımı, sipariş büyüklüğü, potansiyel tüketici sayısı da önemli diğer pazar faktörleridir. Potansiyel tüketici sayısı az ise ve firma kendi satış gücünü kullanarak tüketiciye ulaşabilecekse direkt satışa gidebilir, aksi durumda aracı kullanması gerekmektedir (Özkale, vd., 1991, s.54).

Tüketicilerin bölgesel dağılımı önemli olup, tüketiciler belirli bölgelerde kümelenmişse aracıya fazla gerek duyulmamaktadır. Genel olarak tüketiciler pazarı yaygın olduğundan endüstriyel pazarlarda bölgesel toplanma açısından önemli farklılıklar görülmektedir. Endüstriyel mallarda alıcı sayısı çok az olduğundan aracı kullanılsa bile az sayıda olmakta, satışların önemli bir bölümü direkt satış şeklinde yapılmaktadır (Mucuk, 2012, s.272).

En önemli pazar etmeni tüketici davranışlarıdır. Tüketicilerin davranışı küçük miktarda ve sık sık alım yapma yönünde ise dolaylı kanallar, satın alma sıklığı az ve satın alma miktarı büyükse doğrudan dağıtım kanallarının tercih edilmesi daha doğru olacaktır. Tüketicilerin satın alma alışkanlıkları, kanal düzeyindeki birimlerin seçimini de etkilemektedir. Örneğin; tüketiciler büyük mağazalardan alışveriş etmeyi tercih ediyorlarsa, perakende düzeyinde büyük mağazalar seçilmelidir (Can, Tuncer, ve Ayhan, 1995, s.238).

Rekabetin olduğu durumlarda rakiplerin kullandığı dağıtım kanalları da kanal tasarımını etkilemektedir. Bazı endüstrilerde, örneğin gıda endüstrisinde, üretici kendi ürününün (markasının) rakip markalar yanında, yakınında sergilenmesini istemektedir. Bunun anlamı, aynı araçların kullanılması demektir. Bazen de işletme rakiplerin kullandığı kanallara bakarak o yoldan sakınıp başka yolu izlemeyi kararlaştırabilmektedir (Tek ve Özgül, 2010, s.495).

2.1.2 Mal

Malların kendine özgü nitelikleri vardır ve malların şu ya da bu özellikte olmaları dağıtım kanalını farklılaştırmaktadır. Dağıtım kanalı seçilirken mala ilişkin aşağıdaki nitelikler dikkate alınmalıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.238):

Birim bedeli fazla olan mallar, birim bedeli az olan mallara kıyasla daha kısa kanaldan tüketicilere ulaştırılmalıdır.

Hızlı bozulan mallarla, şekilleri modaya bağlı mallar, bu koşullara uymayan mallara göre daha az aracı kullanılarak dağıtılmalıdırlar.

Üretici firma, teknik düzeyi yüksek mallarda montaj, bakım, onarım gibi hizmetleri sunmak durumunda kalabilmektedir. Böyle bir üretimin varlığı durumunda üreticinin tüketicisiyle yüz yüze gelmesi yani doğrudan dağıtım kullanması en doğru yoldur.

Standart malların pazarlanmasında ise normal dağıtım kanalları kullanılır.

Standart malların dağıtımında kanalın kısa veya uzun olmasından daha ziyade sipariş büyüklüğü önemlidir. Örneğin üretici firmalar küçük bakkaliye ve perakendecilere ulaşmak için toptancıları kullanmayı tercih ederlerken, zincir mağazalara, mağazaların yüksek hacimli mal alımlarından dolayı direkt satış yapmayı tercih etmektedirler (Özkale, vd., 1991, s.54). Mamulün birim değerine bağlı olarak dağıtım kanalının uzunluğu değişmektedir. Birim değeri ne kadar az ise dağıtım kanalı da o kadar uzun olma eğilimindedir. Birim değeri arttıkça malın aracı işletmelerce her satış işleminden doğacak maliyetleri yükseleceğinden dolayı aracı sayısı az tutulmaktadır. Ancak birim değeri düşük mamuller büyük miktarlarda veya başka mallarla birlikte satılıyorsa, bunlarda da kısa kanallar ekonomik olabilmektedir (Mucuk, 2012, s.272).

2.1.3 Aracı Kuruluşlar

Üreticilerle en son kullanıcılar arasındaki akışı sağlayan, dağıtım kanalında üreticiler dışında yer alan kuruluşlardır. Aracılar faaliyet alanlarındaki belli konularda uzmanlaşmış kurum ve kuruluşlardır (Sinanoğlu, 1996, s.3).

İşletmeler aracılar aradığı aşğıda yer alan bazı nitelikleri dikkate alarak dağıtım kanalının seçimini yapmalıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.239).

Aracıların Sağladığı Hizmet Düzeyi; üretici mallarının pazarlanmasında bazı pazarlama işlevlerini kendisi üstlenirken, bir kısmını da aracıların yerine getirmesini isteyebilmektedir. Bu daha çok işletmenin ya kendisinin yapamayacağı veya kendince yapılması ekonomik olmayan hizmetlerin aracılar tarafından yapılmasını istemesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, depolama, satış sonrası hizmetler gibi. Üreticiler sahip olduğu birimler ile yapamadıkları hizmetlerde veya aracıların söz konusu hizmetlerde daha faydalı olacağı durumlarda dolaylı dağıtım tercih edilmektedir.

İşletmenin İsteklerine Uygun Aracıların Bulunup Bulunmaması; işletmelerin, mallarını en iyi şekilde dağıtacak aracıları bulması kolay değildir. Bazı durumlarda işletmenin istemlerine uygun aracıların bulunması da yeterli olmamaktadır. Bulunan aracıların da işletmenin mallarının dağıtımını yapmayı kabul etmesi gerekmektedir. Örneğin, seçilmek istenen uygun aracı, rakip malların dağıtımını yaptığı için işletmenin mallarının dağıtımını yapamamaktadır. Bu durumda işletme doğrudan dağıtıma başvurmak veya başka aracı bulmak zorundadır.

Aracıların Üreticilerin Politikalarına Uyabilme Dereceleri; üretici işletmenin pazarlama politikaları, istediği aracıyla işbirliği yapmasını önleyebilmektedir. Örneğin, üretici işletmenin fiyat değişmelerine karşı aracılar garanti vermemesi, aracı işletmelerin bir bölümüyle işbirliği yapılmasını olanaksız kılmaktadır. Bazen de aracıların imtiyazlı dağıtım istemeleri durumunda da işbirliği olanağı bulunmamaktadır.

Maliyet; kanal seçiminde son olarak, kullanılacak alternatif kanallara ilişkin maliyet analizi yapılarak aracıların sağladıkları hizmetler ve maliyetler mutlaka karşılaştırılmalıdır. Maliyetler incelenirken sağlanan hizmet düzeyinin dikkate alınmaması yanlış karar verilmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle maliyetler hizmet düzeyi ile birlikte ele alınmalıdır. Maliyet analizinin yapılması güç olmakla birlikte bir fikir vermesi ve alternatif kanallardan birinin sağlıklı seçimi açısından oldukça yararlıdır.

Aracılar genellikle malın sahipliğini üzerine alıp almamalarına göre gruplandırılmaktadır. Söz konusu ölçüte göre aracılar iki sınıfa ayrılmaktadır. İlk grupta malın mülkiyetini üzerine alan toptancılar ve perakendeciler gibi tüccar aracılar yer almaktadır. Diğer grupta ise mülkiyeti devralmayıp, sadece onun dağıtımına aracılık eden simsarlar, komisyoncular ve acenteler yer almaktadır (Sinanoğlu, 1996, s.4). Toptancılık, malların son tüketici dışındaki alıcıya kâr elde etmek için satılmasıdır. Perakendecilik ise mal ve hizmetlerin son tüketiciye doğrudan satılmasıdır. Acenteler (yetkili satıcılık), yapılan sözleşme uyarınca belirli bir hinterlandı içeren ve bir ticari firmayı ilgilendiren akitleri yapan veya yapılmasına aracılık eden yetkili kuruluşlardır (Özkale, vd., 1991, s.48). Komisyoncu, ücret karşılığında, kendi adına ve iş ilişkisi ile bağlı olduğu tüccar hesabına iş gören bağımsız bir tüccar yardımcısıdır. Tellal ise, tarafsız olan ve belirli bir ücret karşılığında ticari işlerde sözleşmelerin imzalanması konusunda taraflar arasında aracılığı iş edinen kimsedir. Komisyoncu ve tellalın tüccar ile ilişkisi süreksiz, acenteninki ise süreklidir (Özkale, vd., 1991, s.49).

2.1.4 İşletme

Dağıtım kanalı seçiminde işletmenin finansal gücü, yönetim yeteneği, kanalı denetleme arzusu da dikkate alınmalıdır (Özkale, vd., 1991, s.54). Finansal bakımdan güçlü işletmeler kendi satış gücünü kurabilir, alıcılara ödeme kolaylığı sağlayabilir ve mamullerini kendileri depolayabilirler. Bu yüzden aracılar ihtiyaçları daha az olmaktadır. Finansal bakımdan zayıf bir işletme, bu hizmetler için aracı kullanmak zorundadır. Dağıtım kanalı kararlarında, işletmenin pazarlama tecrübesi ve yönetim yeteneği de etkili olmaktadır. Pazarlama tecrübe ve bilgisi yetersiz olan üretici işletme de, dağıtım aracılarına devretmeyi tercih etmektedir (Mucuk, 2012, s.273). Kanalın kontrolünü elinde bulundurmak isteyen firmalar fazla maliyete katlanarak kısa kanallara yönelmektedir (Özkale, vd., 1991, s.54). Dağıtım kanalını belirleyen işletme olduğuna göre işletmenin sahip olduğu yapı da kanalların belirlenmesinde önemli bir etmendir. İşletmeye ilişkin kanal yapısında etkili olan faktörlere aşağıda yer verilmiştir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.238):

İşletmenin Finansal Gücü; işletmelerin aracılar duydukları ihtiyaç finansal güçlerine göre değişmektedir. Finansal açıdan güçlü olan firmalar ekonomik açıdan yetersiz olan

işletmelere göre daha az aracı kuruluş kullanmaktadır. Finansal gücü zayıf olan işletmelerin, özgün dağıtım kanalı oluşturmak için gerekli satış örgütlerini kurma, satış şubelerini açma, kredi verme gibi işlemleri gerçekleştirmeleri ne denli zor ise, finansal gücü olan işletmelerin bunları gerçekleştirilmesi o denli kolaydır. Dolayısıyla finansal olarak güçlü olan işletmeler doğrudan dağıtımını finansal gücü zayıf olan işletmelere göre daha kolaylıkla kullanma olanağına sahiptir. Finansal bakımdan güçsüz olan işletmeler, mutlaka aracı kullanmak, yani dolaylı dağıtımını benimsemek zorundadırlar.

İşletmenin Pazardaki Görünümü; işletmelerin pazarda bilinmesi, mallarının alıcılar tarafından tercih ediliyor olması aracı bulmasını etkilemektedir. Pazarda tanınmış ve malları kolaylıkla alıcı bulan işletmelerin, dağıtım araçlarını seçmesi ne denli kolay olursa, pazarda tanınmayan ve malları aranmayan bir işletmenin aracı işletmeleri seçmesi o kadar zor olmaktadır. Böylece iyi bir görünümü olan işletme, araçları seçerken, henüz belli bir görünüm yaratamamış işletmeler kendilerini aracıya kabul ettirme sıkıntısı çekmektedir.

İşletmenin Pazarlama Hedefi; benimsenen hedef kanal seçimini etkilemektedir. Hedefi pazar payını genişletmek olan firmalar daha çok kanal ve aracı kullanmaktadır. Hedefi pazardaki yerini korumak olan firmalar ise araçlarla ilişkilerini kuvvetlendirmektedir.

İşletmenin Ürettiği Mal Miktarı ve Çeşidi; işletme tarafından üretilen ürünlerin çeşidi ve miktarı işletmenin kendi satış mağazasını açıp ürünlerinin satışını mağazasında gerçekleştirecek kadar fazla ise işletme satış mağazası açarak ürünlerin satışını gerçekleştirir. Buna karşılık mal çeşidi ve üretim miktarı az ise ürünlerini pazarlayabilmek için işletmenin dolaylı kanaldan yararlanması gerekmektedir.

2.2 Başlıca Dağıtım Politikaları

Her birinin kendisine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunan belli başlı üç dağıtım politikası bulunmaktadır. Bunlar yaygın veya yoğun dağıtım, seçimli veya selektif dağıtım ve özel dağıtım politikalarıdır (Mucuk, 2008, s.271).

Yaygın dağıtım, kolay bulunabilen, satın alma sıklığı yüksek ve özellikle birim değeri düşük ürünlerin, malın alıcı bulabileceği her yere veya pazarın en uzak noktalarına kadar dağıtılmasını amaçlar. Yaygın dağıtım, ürünlerin geniş bir pazara yayılmasını ifade ettiği gibi ürünün pazardaki her toptancı ve perakendecide bulundurulması olarak da değerlendirilebilir. Kolayda bulunabilen tüketici ürünlerinde, hammaddelerde ve teknik üstünlük göstermeyen parça ve diğer malzemelerde daha çok yaygın dağıtım tercih edilmektedir (Tatlıdil ve Oktav, 1992 s.149). Tüketicilerin alımını ertelemediği, dolaşmak yerine en yakın yerden almayı tercih ettiği kolayda malları üreten işletmeler, ürünün alım satımını yapabilecek konumda olan her perakendeci ve toptancıya mal satışı yapmaktadır (Mucuk, 2012, s.274).

Seçimli dağıtım, yaygın ve özel dağıtım arasında yer almaktadır. Belirli bir coğrafi bölgede az sayıda aracı, perakendeci veya toptancı bulunur. Tüketim mallarından özellikli ve beğenmeli mallar olarak nitelendirilen tüketicilerin marka seçimlerinin önem kazandığı mallar seçimli dağıtım yoluyla pazarlanmaktadır (Fırat, 2004, s.37). Belirli bir dönem yaygın dağıtım tecrübe eden firmalar, sonrasında seçimli dağıtım politikasına yönelebilirler. Söz konusu değişiklikte yaygın dağıtımın yüksek maliyeti veya aracılardan tatminkâr olmayan performansları etkilidir. Doğal olarak bu yönelme sırasında firma bazı araçlardan vazgeçebilir. Araçların seçiminde araçların maliyeti, sipariş büyüklüğü, kredi riski, iade oranı, ürün pazarlama kapasitesi gibi faktörler etkili olur. Seçim sonrasında dağıtım noktalarının sayısı azalsa da firmanın satış hacmi artabilir (Tenekecioğlu vd., 2004, s.175).

Özel dağıtım ise bir ürünün belirli bir pazarda sadece bir aracı tarafından dağıtılmasıdır (Tenekecioğlu vd., 2004, s.175). Özel dağıtım daha çok özellikli malların dağıtımında kullanılmaktadır.

Özel dağıtıma karar veren üreticiler daha iyi hizmet verebilmek, ürünlerin bilinirliğini artırmak ve ürünlerin dağıtımını daha iyi denetleyebilmek için tek dağıtıcı veya tek bayi (perakendeci) ile anlaşma yapabilirler. Beğenmeli ve bazı lüks malların dağıtımında söz konusu bu yöntem uygulanmaktadır (Altunışık vd., 2001, 259). Özel dağıtım tercih eden üreticiler, ürünlerle ilgili belirli bir standart oluşturmak ve dağıtım kanalı boyunca fiyat denetimini sağlamak amacındadırlar. Dolayısıyla özel dağıtım uygulaması üreticilere, fiyat ve hizmet kalitesini standartlaştırma, nihai tüketiciye odaklanma ve dağıtım kanalını diğer

işletmelere göre koruma altına alma gibi bir takım avantajlar sunmaktadır (Mucuk, 2012, s.275).

Alıcıların aynı mal ve hizmeti farklı kanallarda bulmak istemeleri firmaları birden farklı pazarlara hitap edebilecek şekilde birden fazla kanallı ya da çok kanallı yapıları kurmaya zorlamıştır. Vakko'nun alışıla gelmiş standart mağazasının yanında butikler açması birincisine örnek, Mavi Jeans, Oil, Lewis, gibi konfeksiyon firmalarının sadece kendi ürünlerini sattıkları mağazalar dışında, ürünlerini diğer mağazalarda da satışa sunmaları ise ikincisine örnek olarak verilebilir (Tek ve Özgül, 2010, s.490).

2.3 Dağıtım Kanallarının Sınıflandırılması

Dağıtım kanalı üyelerinin temel işlevleri, genel olarak pazarlama işlemlerinin tamamlanmasına ve tamamlanmış pazarlama işlemlerinin bitirilmesi olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir. Dağıtım kanalı üyelerinin bazıları, piyasadan bilgi toplamak, satışı geliştirmek, müşteri ilişkileri kurmak, ihtiyaçları karşılamak, işletme ile müşteri arasında müzakere yapılmasını sağlamak gibi işlemlerin tamamlanmasına yardımcı olurken bazıları fiziksel dağıtım, finans ve riski üzerine alarak tamamlanmış işlemleri bitirmektedir (Taşkın, 2009, s.254). Dağıtım kanallarının sınıflandırılmasında üç tip dağıtım kanalından bahsedilmektedir.

2.3.1 İlişkinin Türüne Göre Dağıtım Kanalları

İlişki türüne göre dağıtım kanalları, kanal üyeleri arasındaki ilişkinin doğrudan ya da dolaylı olmasına göre sınıflandırılmaktadır. Dağıtımın doğrudan veya dolaylı olması işletmenin dağıtım işlevlerinin ne kadarını kendi yaptığı ne kadarını da hukuki ve ekonomik bağımsızlığı olan kanal üyelerine yaptırdığına bağlıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.233).

Dağıtımın doğrudan mı, dolaylı mı olacağına karar verilirken satılan malın veya hizmetin türü, hedeflenen pazar sayısı ve dolaylı bir dağıtım yapacaksa ne tür araçlardan yararlanılacağı gibi çeşitli faktörlerin işletme tarafından dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Seçilen dağıtım sistemi işletmenin başarısı üzerinde birinci derece rol oynar. Çok sayıda

işletme kaliteli bir mala, uygun bir fiyata sahip olmalarına rağmen, dağıtım konusundaki hataları nedeni ile başarılı olamamışlardır (Karafakıoğlu, 2012, s.77).

2.3.1.1 Doğrudan Dağıtım

Doğrudan dağıtım yöntemiyle yapılan alım satımlarda kanalın bir ucunda üretici diğer ucunda ise tüketici yer almaktadır. Üretici işletme bünyesindeki satış birimleriyle direkt tüketiciye malının satışını yapmaktadır (Mucuk, 2008, s.270). Doğrudan dağıtım üretici ya da tüketiciden birinin alım-satım ile ilgili dağıtım faaliyetlerinin hepsini veya ağırlıklı bir bölümünü yapmasıyla oluşmaktadır. Bununla birlikte doğrudan dağıtımdan söz edebilmek için gerekli şartların tamamının ya da bir bölümünün oluşması gerekmektedir. Bu şartlar ürünlerin standart olması, tüketici sayısının az veya tüketicilerin belirli merkezlerde toplanması, üretim yerleri ile tüketim yerleri arasındaki mesafenin az olması, üretim ve tüketim hacminin uyumlu olmasıdır (Taşkın, 2009, s.255).

Doğrudan dağıtımdan yararlanmak için gerekli koşullar gerçekleşmese de hizmet sektöründe üretici ile tüketici çoğunlukla yüz yüze geldiğinden bu sektörde doğrudan dağıtım daha çok kullanılmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.233).

Doğrudan dağıtımın çeşitli üstünlükleri vardır. Üreticiler satış veya teknik hizmetle ilgili sıra dışı bir durumla karşılaştıklarında bunları bünyelerindeki mevcut satış birimleri ile yapıp yapamayacaklarını bilmekte ve gerektiğinde de satış desteği veya teknik hizmeti yerine getirmektedir. Satış faaliyetleri etkin bir şekilde kontrol edilebilmektedir. Talep değişikliklerine göre üretim ve pazarlama karması unsurlarında öngörülen değişiklikler yapılabilmektedir. Üretici ile tüketici yakın ilişki içerisinde. Bu da üreticiye pazardaki değişimleri iyi takip etme imkânı sağlamaktadır (Taşkın, 2009, s.255, 256).

Yüksek sabit yatırım gerektirmesi, geniş depolama zorunluluğunun bulunması, işletmenin yüksek bir mali güce sahip olması, piyasada fazla riske maruz kalınması, uzman yönetici ve çalışanların istihdam edilmesi doğrudan dağıtımın zorlukları olarak sayılabilir (Taşkın, 2009, s.256).

2.3.1.2 Dolaylı Dağıtım

Ekonomik bağımsızlıkları olan işletmelerin alıcı ve satıcı olarak üretici ve tüketici arasında yer alması halidir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.233).

Alıcı ve satıcı arasındaki kuruluşların bu yapı bünyesinde ne kadar bulunacağı işletmenin amaçları kadar mal veya hizmetin özellikleri ile ilgili başka nedenlere de bağlıdır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.234). Dolaylı dağıtım, diğer bir deyişle, "aracı kullanmayı" gerektiren çeşitli nedenler vardır. Büyük üretici işletmelerin bile genellikle ürünlerini doğrudan son tüketiciye ulaştıran bir dağıtım kanalı oluşturacak ekonomik güce sahip olmaması, aracılardan faaliyet gösterdikleri alanda tecrübeli, güçlü ve etkili olması, aracı kullanılması halinde işlem (ilişki veya el değiştirme) sayısında tasarruf sağlanması bunların başlıcalarıdır (Mucuk, 2008, s.270).

Dağıtım doğrudan ve dolaylı olabileceği gibi değişik dağıtım kanallarının bir arada kullanılması da söz konusu olup, üreticiler genellikle birden fazla dağıtım kanalını kullanmayı tercih etmektedir. Dolayısıyla herhangi bir mal veya hizmetle ilgili tek tür kanaldan bahsetmek imkânsız hale gelmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.234).

Başlıca dağıtım kanalı alternatifleri (ki bunlar, tüketim malları ve endüstri malları için bazı farklılıklar gösterir), daha çok tüketim malları temel alınarak şöyle gösterilebilir (Mucuk, 2008, s.270);

Üretici — Tüketici

Üretici — Perakendeci — Tüketici

Üretici — Toptancı — Perakendeci — Tüketici

Üretici — Acente — Toptancı(Komisyoncu) — Perakendeci — Tüketici

Üretici — Üreticinin Satış İşletmesi — Toptancı — Perakendeci — Tüketici.

Bunlardan ilki, en kısa ve en basit kanal olup direkt dağıtımla malın tüketiciye ulaştırılmasıdır. Genellikle tarımsal mallarda, üretim yerinde satışa sunulan çeşitli tüketim mallarında ve posta yolu ile satışta görülmektedir. İkincisi, tek satış aracısı olarak perakendecinin bulunması hali olup, tarımsal mallar ile ev eşyalarında çok rastlanılmaktadır. Üçüncüsü ise aracı olarak hem toptancının hem perakendecinin kullanılması yoludur. İşletme ölçekleri küçük olan imalatçı ve perakendecilere en uygun kanal şeklidir. Dördüncü alternatif ise işletmelerin toptancı yerine acente veya komisyoncu vasıtasıyla toptancıya, toptancıların perakendeciye ulaşmasıdır. Beşinci kanal alternatifi de üretici işletmenin satış işletmesi kurarak, bununla toptancı ve perakendeci zinciri içinde tüketiciye ulaşmasıdır (Mucuk, 2008, s. 270 - 271).

İşletmeler ürettikleri malların sunulacağı pazar ve işletmeye ilişkin faktörleri de dikkate alarak farklı kanallardan bir veya birkaçını seçmektedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.234).

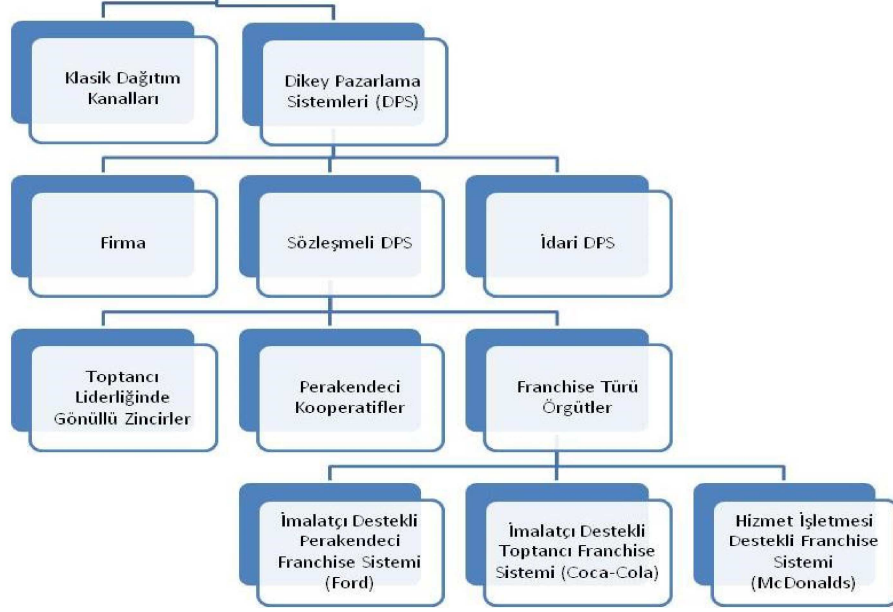
Dolaylı dağıtımın üstünlükleri depolama ve envanterin en uygun düzeyde olması, işlem ve ilişki sayısının azaltılarak tasarruf sağlanması, işletmelere hukuki ve iktisadi bağımsızlık sağlanması, pazarlama faaliyetlerinin daha etkili olarak yapılması, piyasadaki çeşitli mevcut risklerin aracılara dağıtılması, uzmanlaşma sağlayarak dağıtım maliyetlerinin düşürmesi olarak sayılabilir (Taşkın, 2009, s.256).

Dolaylı dağıtımın çeşitli zorlukları vardır. Bu zorluklara örnek olarak geleneksel dağıtım ile çağdaş uygulamaların çekişmesi, muhasebe ve mali denetimin önem kazanması, oluşturulan müşteri değerinin her aşamada takip edilmesi, planlama ve kontrolün zorlaşması, ürün akışında önemli kayıp ve kaçakların olma ihtimalinin bulunması, ürün ve hizmete göre değerlendirilmesi gereken alanların bulunması verilebilir (Taşkın, 2009, s.256, 257).

2.3.2 Yönetim İlişkilerine Göre Dağıtım Kanalları

Dağıtım kanalları yönetim ilişkileri bakımından klasik pazarlama kanalları ve dikey pazarlama sistemleri olarak ikiye ayrılmakta olup, bu sistemler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2-1 - Klasik Pazarlama Kanalları ve Dikey Pazarlama Sistemleri



Kaynak: Tek ve Özgül, (2010). Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım, (3.Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık, s.486.

2.3.2.1 Klasik Dağıtım Kanalları

Geleneksel dağıtım kanalları adı da verilen klasik dağıtım kanallarında bağımsız birbirinden ayrılmış, üreticiler, toptancılar ve perakendeciler bulunmaktadır. Klasik dağıtım kanalında yer alan kurumlar arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.234).

Klasik dağıtım kanallarında yer alan her üye ayrı bir firma olup, kanal üyelerinin kârını düşürse bile işletmelerinin en yüksek kârı elde etmesi çabasındadırlar. Genellikle kanalda yer alan üyelerin diğer üyeler üzerinde mutlak ve ağırlıklı bir kontrol gücü yoktur (Tek ve Özgül, 2010, s.486).

Kurumlar arasında satış şartları ile ilgili pazarlık mevcut olup, pazarlıkta anlaşma sağlanamadığında ilişkiler kopmaktadır. Kanalda yer alan kurumlar her alım ve satım işlemine

ilişkin gayret göstermek ve yeniden aynı uğraşları gerçekleştirmek zorundadırlar (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.234).

2.3.2.2 Dikey Pazarlama Sistemleri

Artan rekabetin doğal sonucu olarak kanalda yer alan işletmeler piyasada ortak davranmaya yönelmektedir. Kanaldaki tüm üyelerin tek bir işletme gibi davranmaları, işbirliği yapmaları ile oluşan sistem dikey pazarlama sistemidir (Taşkın, 2009, s.257). Dikey pazarlama sistemi çeşitleri:

Firma dikey pazarlama sistemi; tüm dağıtım kanalı düzeylerinin tek bir işletmenin mülkiyetindeki kurumlardan oluşmasıdır (Taşkın, 2009, s.257). Bu oluşum, kanalın bir düzeyinde yer alan üyenin kanalın değişik düzeylerinde yer alan üyeleri satın alması ya da hukuki bütünleşmesiyle meydana gelmektedir. Yasal bütünleşme sistemi, üretim ve dağıtımın birbirini izleyen aşamalarının aynı sahiplik altında birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.235).

Sözleşmeli dikey pazarlama sistemi; dağıtım kanalı üyelerinin bayilik gibi sözleşmeler ile üretim ve pazarlama çabalarını birleştirmesidir (Taşkın, 2009, s.257). Sözleşmeye dayalı dikey pazarlama sistemleri üretim ve dağıtımın herhangi bir seviyesinde yer alan bağımsız firmaların, firma olarak hareket ettiklerinde elde edecekleri satış seviyesine göre daha iyi satış yapabilmek ve birçok konuda kazanım sağlamak için bir sözleşmeyle uyumlaştırmalarıyla oluşmaktadır. Diğer pazarlama sistemleri karşısında rekabet gücünü koruyabilmek amacıyla bu sistemde yer alan bağımsız kanal üyelerinin, belirli konularda sözleşmeye dayalı işbirliğine girmeleri söz konusudur. Sözleşmeye dayalı pazarlama sistemlerinin değişik uygulamalarına rastlanmakta olup (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.235), bu uygulamaları üç ana başlık altında toplayabiliriz.

- Toptancının kurduğu gönüllü zincirler

Küçük bağımsız perakendeciler bir toptancı liderliğinde gönüllülük esasına göre organize olur ve toptancı ile sözleşme yaparlar. Bu sistemde amaç daha iyi rekabet için satın alma uygulamalarını, ticari programları ve stok yönetimini standardize ve koordine ederek

satın alma tasarrufu sağlamaktadır (Erdoğan, vd., 2012, s.167). Ayrıca büyük perakendecilerin küçük perakendecilere toptan satış yapması organizasyonunu da bu kapsamda değerlendirilebilir (Tek ve Özgül, 2010, s.488).

- Perakendecilerin kurduğu gönüllü işbirliğine dayalı sözleşmeli dikey pazarlama sistemleri

Satın alma güçlerini artırmak, birlikte pazarlama iletişimi programları planlamak, toptan satış yapmak, üretmek ve toptancının sağladığı olanaklardan birlikte yararlanmak için perakendecilerin inisiyatifinde ayrı bir firma veya kooperatif kurulur (Erdoğan, vd., 2012, s.167).

- Franchising örgütleri

Nihai kullanıcılara malların satış ve hizmetlerin sağlanmasında kullanılmak üzere ticari marka, ticari unvan, tasarım, telif hakkı, know-how ve patentler ile ilgili fikri ve sınai mülkiyet haklarını içeren bir paketin, ana firma tarafından satış ve servis koşullarını yerine getirmeyi kabul eden bağımsız firmalara sunulmasıdır (Tek ve Özgül, 2010, s.489 ve Küçük, 2011, s.19).

Üç tip örgütlenmeden bahsedilebilir (Tek, Ö.B. ve Özgül, E., 2010, s.489).

İmalâtçılar tarafından desteklenen yetkili, perakende bayilik sistemi: Bu sistemde bayiler, üretici firmanın satış ve servis ile ilgili çeşitli şartlarını yerine getirmeyi kabul eden bağımsız firmalardır.

İmalâtçılar tarafından desteklenen toptancı bayilik sistemi: Serinletici içecekler sanayinde rastlanan bu uygulamada şişeleme işlemlerini gerçekleştirecek toptancıya, yerel piyasalardaki perakendecilere satış yapmak üzere lisans verilir.

Servis işletmeleri tarafından desteklenen perakende satış (bayilik) sistemi: Bu sistemde hizmetin tüketicilere etkin bir şekilde ulaştırılabilmesi için servis işletmesi tüm sürecin koordinasyonunu üstlenir.

Güç ve ölçek itibariyle bütün dağıtım kanalının kanal üyelerinden birisi tarafından denetim altına alması idari dikey pazarlama sistemidir (Taşkın, 2009, s.257). Bu sistemde sermaye kalıtımı söz konusu değildir. Kanala liderlik eden ve ekonomik açıdan güçlü olan bir ya da birden fazla kanal üyesi, kendi isteği yönünde kanalın zayıf üyelerinin kontrolünü ve koordinasyonu sağlamaya çalışır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.235).

2.3.3 Bütünleşmenin Yönüne Göre Dağıtım Kanalları

Dağıtım sistemindeki değişimler, kanal üyelerinin güçlerini arttırmaya yönelik çabalarını da birlikte getirmiştir. Bu çabaların en önemlilerinden biri de bütünleşmedir. Bütünleşme dağıtım kanalında yer alan üyelere bir ya da daha fazlasının ilişkide buldukları kanal üyelerinin yönetimlerini etkilemek için uyguladıkları sistemler veya birden fazla kanal üyesinin uyum içinde çalışması için aralarında anlaşmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bütünleşme kanalın aynı düzeyinde olabileceği gibi, farklı düzeydeki işletmeleri de kapsayabilmektedir. Bütünleşmenin yönünü belirleyen de bütünleşmenin oluşum biçimidir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.236).

Kanalı kontrol altına almak amacıyla dağıtım kanallarındaki üretici, toptancı ve perakendecilerle doğrudan dikey ilişkiler kurulması halinde oluşan bütünleşmelere dikey bütünleşmeler, yatay ilişkilere dayalı bütünleşmelere de yatay bütünleşmeler denilmektedir (Sinanoğlu, 1996, s.12).

2.3.3.1 Dikey Bütünleşme

Dağıtım kanalında yer alan belirli bir seviyedeki üyenin faaliyetlerine kanalda kendinden önce ya da sonra yer alanın faaliyetlerini de katması veya söz konusu üyelere kendi şartlarını kabul ettirerek veya sözleşme yaparak yönetim ve/veya denetimi ele geçirmesi dikey bütünleşmedir (Sinanoğlu, 1996, s.13). Değişik kanal düzeylerindeki üyelerin aynı üyelik altında toplanması yanında işbirliğine dayanan birleşmelerde söz konusudur. İster sermaye katılımı ister işbirliğine dayalı olsun dikey birleşme, farklı kanal düzeylerindeki kuruluşların bütünleşmeleriyle oluşmaktadır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.236-237).

2.3.3.2 Yatay Bütünleşme

Aynı düzeydeki iki ya da daha fazla işletmenin pazarlama fırsatı yakalamak için kaynak ve programlarını birleştirmeleri ile oluşan sistem yatay pazarlama sistemidir (Taşkın, 2009, s.258). Yatay bütünleşmede aynı kanal düzeyindeki bir işletmenin, diğer kuruluşları kendi yönetimi veya denetimi altına alması ya da üyelerin kendiliklerinden birleşmeleri söz konusudur (Can, Tuncer ve Ayhan, 1995, s.237).

Yatay pazarlama sistemleri ve çok kanallı pazarlama sistemleri, pazarlama sistemlerindeki önemli yenilikler arasındadır. Çok kanallı pazarlama sistemleri, bir işletmenin daha çok pazar bölümüne ulaşması için iki ya da daha fazla kanal kullanmasıdır (Taşkın, 2009, s.258).

2.3.4 Hizmet İşletmelerinde Dağıtım

Pek çok hizmetin üretim ve tüketimleri eş zamanlı olmakta ve çoğu zaman somut mallarla birlikte pazarlanmaktadır. Alıcıya yakın teması gerektiren hizmetlerde, hizmet sağlayıcısıyla alıcısı farklı yerlerde olamazlar. Ancak kuru temizleme hizmetinde olduğu gibi hizmetin, alıcının fiziksel varlığı ile ilgili olmadığı durumlarda hizmet, alıcıdan ayrı olarak sunulabilmektedir. Diğer taraftan hizmetlerin soyut, dayanıksız ve depolanamaz özelliklerinden dolayı genellikle müşteriye götürülmeleri gerekmektedir. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği gereği, hizmet sektörü doğrudan dağıtımla sınırlı olmakla birlikte hizmet sunan ana firma hizmet verecek kişilerle müşterileri aynı ortamda bulunacakları bir dağıtım kanalını organize etmek durumundadır. Bununla birlikte hizmetlerin alıcıya teslim şekline bağımsız, dağıtım etkileşimli pazarlama vasfındadır. Başka bir deyişle alıcıyla hizmet sağlayıcı geniş ölçüde karşılıklı ilişki içindedir. Bu yüzden hizmet sağlayıcıların insan ilişkilerinin kuvvetli olması önem arz etmektedir (Mucuk, 2012, s.315 - 316).

Dağıtım kanalları malların pazarlamasında olduğu gibi hizmet pazarlamasında da önemini korumaktadır. Bu fonksiyon ya hizmeti üreten firma eliyle ya da aracılar tarafından yerine getirilmektedir (Midilli, 2011, s.23). Hizmetin pazarlanmasında da tıpkı fiziki ürünlerin pazarlanmasında görev alan komisyoncular, acenteler gibi yardımcı aracilar kullanılmaktadır.

Bilet, sigorta poliçesi vb. gibi hizmeti temsil eden nesnelere satın alana devri söz konusu ise, dağıtım kanalında genellikle, acente türü yardımcı araçlara yer verilmektedir. Örneğin havayolları, oteller ve oto kiralama firmaları tüketiciye kolaylık sağlamak ve satışlarını arttırmak için, yaygın bir biçimde seyahat acentelerini kullanmaktadırlar (Menemencioğlu, 2006, s.25). Aşağıdaki tabloda hizmetlerle fiziksel malların nitelikleri arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

Tablo 2-1 - Hizmetlerle Fiziksel Malların Nitelikleri Arasındaki Farklar

| Fiziksel Mallar | Hizmetler |
|---|---|
| Somuttur. | Soyuttur. |
| Hedef standardizasyondur, hep aynı biçimde üretmektir. | Hedef eşsizliktir, benzersizliktir, her bir müşteri özeldir, kendine özgüdür. |
| Stoklanabilir. | Stoklanamaz. |
| Müşteri, kullanıcı ya da tüketicidir. Müşteri üretim sürecinde yer almaz. | Müşteri, üretim sürecine bizzat katılır. |
| Malların üretiminde bir hata yapıldıysa düzeltmek mümkündür. | Hatayı telafi etmek zordur. |
| Müşterinin bulunduğu yere ulaştırılır. | Müşteriler, hizmet sunulan yere giderler. |
| Sahiplik, transfer edilebilir. | Sahiplik, transfer edilemez. |

Kaynak: Özgüven, (2008). Hizmet Pazarlanmasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış, 8 (2), s.655.

3 BANKACILIKTA TEKNOLOJİ VE DAĞITIM KANALI İLİŞKİSİ

Bankalar, mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri, amaçladıkları işlem hacimlerini gerçekleştirebilmeleri, regülasyonlara tam uyum sağlayabilmeleri ve rakipleri karşısında üstünlük kurabilmeleri maksadıyla ekonomiyi ve teknolojiyi yakından takip etmek zorundadırlar. Dolayısıyla teknoloji alanında gerçekleşen baş döndürücü gelişmeler ve global piyasalarla entegrasyon bankaların teknolojik yatırımlarını kaçınılmaz hale getirmiştir. Özellikle teknoloji ve haberleşme alanındaki gelişmeler bankacılık sektörünü yeniden şekillendirmiştir.

Teknoloji günümüzde bankaların sunduğu hemen hemen tüm hizmetlerin şubeye gitmeden yapılabilmesine imkân sağlamaktadır. Teknoloji tarafında yaşanan gelişmeler bir taraftan eski kanalların fonksiyonlarını arttırırken, diğer taraftan da yeni kanallar ortaya çıkartmaktadır. Yirmi yıl önce para çekme ve hesap bakiyesi sorgulama için kullanılan Otomatik Vezne Makineleri (ATM - Automatic Teller Machine), teknolojik gelişmelere bağlı olarak vadeli mevduat açma, şans oyunları ödemeleri, kredi başvurusu, bağış gibi işlemlerin yapılabildiği cihazlar haline gelmiştir.

Bu bölümde teknolojik gelişmelerin bankalara etkisi, elektronik bankacılığın gelişimi, teknolojik gelişmelerin bankacılık üzerinde yaratacağı etkiler ile bankaların uyguladıkları kanal yönetimi stratejilerinden bahsedilecektir.

3.1 Teknolojik Gelişmelerin Bankalara Etkisi

Genel müdürlük ve şubeler arasında veri akışını oluşturmak, şubelerden toplanan datanın saklanması, bilgi haline çevrilmesi ve ilgili bölümlere yönlendirilmesi amacıyla bankacılıkta kullanılan bilgisayar teknolojisi, internetin gelişimiyle birlikte farklı bir nitelik kazanmıştır (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.2).

Bankacılık sektörü yapısal, düzenleyici ve teknolojik faktörler nedeniyle birçok değişiklik ile karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu teknolojik gelişmeler bankaların faaliyet

biçimlerini, müşterilerine sundukları hizmetleri ve bu hizmetlerin sunuluş biçimini önemli ölçüde şekillendirmektedir. Gerek sektördeki rakiplerle gerekse diğer finansal kuruluşlarla olan rekabetin artması, birleşme ve satın almalar, yabancı yatırımcıların artan ilgisi özellikle Türkiye’de bankacılık sektörünü şekillendirmede öne çıkan yapısal faktörlerdir. Bunun yanında düzenleyici kuruluşların sektörün güvenilirliğinin artırılmasına ve Avrupa Birliği düzenlemelerine uyumun sağlanmasına yönelik faaliyetleri, Türkiye’deki en önemli düzenleyici faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak, teknolojinin sektörde yaşanan değişikliklerin temel etkeni olduğunu söylemek mümkündür. Zira teknoloji, bankalara işgücüne dayalı faaliyetlerini ve dolayısıyla işgücünden kaynaklı operasyonel hatalarını, işletme giderlerini azaltma imkânı verirken, verimliliği, rekabet gücünü ve dolayısıyla hizmet kalitesini artırma fırsatı da sunmaktadır. Tüm bu değişiklikler bankaların müşterilerine sundukları hizmetlere ilişkin stratejilerini yeniden gözden geçirmelerine neden olmaktadır (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.9).

Bankaları etkileyen temel teknolojik gelişmelerden bazıları şunlardır (Parasız, 2007, s.351, 352):

Yönetim Bilişim Sistemleri; iç faaliyetler ve kurum dışı faaliyetlerle alakalı geçmiş, mevcut ve geleceğe ilişkin verilerin organize yöntemle toplanmasıdır.

Karar Destek Sistemleri; yönetimin problem çözümü ve karar verme sorunlarına yardımcı olmak üzere geliştirilmiş bir yönetim aracıdır. Yönelim Bilişim Sistemi, daha çok çeşitli karar durumları için bilgiyi sağlamakta, Karar Destek Sistemleri ise karar alternatifleri üretmeye yönelik olarak oluşturulmaktadır.

Uzman Sistemler; geniş bir veri tabanına dayalı, uzmanlık fonksiyonu kazandıran, temel kuralları içeren, oldukça esnek, karar vermeye veya karar verme sürecine katılmaya yönelik, veriler arasında zincirleme bağlantılar kurarak mantıklı sonuçlar üreten yazılım sistemleridir. Bankacılıkta kredi tahsis sistemine yönelik uzman sistemler geliştirilmektedir.

Veri Tabanı Yönetim Sistemleri; benzer datanın farklı alanlarda saklanması önüne geçerek, söz konusu bilginin güncel ve emniyetli biçimde saklanmasını sağlamaktadır.

Bankalar için müşteri hakkındaki bilgiler müşteriye daha iyi tanımak anlamında çok önemlidir. Banka müşterisini ne kadar iyi tanır, davranışlarını, eğilimlerini, isteklerini ne kadar iyi bilirse o kadar iyi hizmet verebilir. Bu da müşterinin bankaya daha çok bağlanmasını ve daha fazla iş olanağının yaratılmasını sağlar.

Bilgi teknolojisi alanındaki tüm bu gelişmeler bankacılığı iki açıdan etkilemektedir. Otomatik işlemlerle, kâğıda dayalı ve emek yoğun yöntemlerin yerine geçerek bilginin yönetimi (toplanması, saklanması, işlenmesi ve dağıtımı) ile ilgili maliyetlerin azalmasına katkıda bulunmaktadır. Tüketicilerin banka hizmetlerine ve ürünlerine ulaşma yöntemleri daha çok otomatik kanallar, alternatif bankacılık kanalları aracılığıyla değişmektedir (Parasız, 2007, s.349).

Bankaların ürün ve hizmetlerini sunduğu bir mecra olarak alternatif dağıtım kanalları, ortaya çıkışı ve gelişiminin temelinde bilgi teknolojileri bulunmaktadır. Bu yapıyla alternatif dağıtım kanalları kavramı elektronik bankacılık kavramının bir alt ögesidir. Elektronik bankacılık kavramı, bilgisayar teknolojisine dayalı tüm bankacılık faaliyetlerini içerirken, alternatif dağıtım kanalları kavramı, bankacılık ürün ve hizmetlerinin bilgi teknolojileri temelli mecralarca müşterilere sunumudur. Bu itibarla elektronik bankacılık hizmetleri ve alternatif dağıtım kanalları hizmetleri birlikte veya birbirlerinin yerine kullanılabilir hale gelmiştir (Işkın, 2011a., s.49). Teknoloji ve haberleşme alanlarında meydana gelen gelişmeler sınırsız zaman faydası, sınırsız yer faydası, çeşit faydası ve kalite faydası gibi yeni kavramların oluşmasına yol açmıştır.

3.1.1 Sınırsız Zaman Faydası

Yaşadığımız bu dönemde teknoloji alanında yaşanan gelişmelere ve gelir seviyelerinde meydana gelen artışlara bağlı olarak talepler zamanla farklılaşmaktadır (Akkılıç, 2005, s.112). Mal ya da hizmet sunumuna aracılık eden sistemlerde araçlar, hem tüketicilerin, mal ya da hizmetleri hangi zaman diliminde talep edeceklerini tahmin etmek hem de ürünlerin talebi halinde ürünü sunabilecek konumda olmak zorundadırlar (Işkın, 2011a., s.68).

İnternet kullanımı sayesinde yedi gün yirmi dört saat ihtiyaç duyulan bankacılık hizmetlerine ulaşılabilmektedir. İstenilen anda taleplerinin karşılanmasıyla sınırsız zaman faydası kavramı pazarlamada yeni bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Akkılıç, 2005, s.112).

Mal veya hizmetler belirli zamanlarda talep edildiğinden, talep zamanının bilinmesi ve ürünün talep anında bulunması kanal üyelerinin görevleri arasındadır. Dolayısıyla aracılar müşterilere ihtiyaç duydukları anda ürünü hazır bulundurmaları ile zaman faydasını sağlamış olmaktadır (Akkılıç, 2005, s.112).

Bankalar elektronik kanalları vasıtasıyla müşterilerine yedi gün yirmi dört saat kesintisiz hizmet verebilmektedir. Yine bankacılık işlemlerinin elektronik yapılması bankaların işlem hızlarında artış sağlayarak önemli oranda zaman tasarrufu sağlamaktadır (Bakkal ve Aksüt, 2011, s.22).

3.1.2 Sınırsız Yer Faydası

Mal ve hizmetlerin her yerde üretilmesi söz konusu değildir. Üretimi yapılan mal ve hizmetin üretildiği yerden alınıp müşterilerle buluşturulması faaliyeti yer faydası oluşturma şeklinde bir üretimdir. Diğer bir ifadeyle tüketicilerin istedikleri ürün ve hizmetleri istedikleri yerde bulabilmeleridir (Işkın, 2010, s.46).

Üretim yapılan konumdan malların alınıp müşterilerle buluşturulmasına aracılık eden kurumlar, yer faydası sağlamaktadır. Sunulan hizmeti satın almak isteyen müşteri, okul, banka, hastane gibi hizmetin bulunduğu alana geleneksel olarak gitmek durumunda kalmaktadır. Fakat internet teknolojilerin gelişmesiyle özellikle bankacılık alanında yapılmak istenen işlemler, kişinin bulunduğu ve internetin olduğu her yerde işyerinde, arabasında, evinde dahi yapılabilir hale gelmiştir. Buna bağlı olarak pazarlama literatüründe yeni bir kavram olan sınırsız yer faydası gibi bir tanım oluşmuştur (Işkın, 2010, s.46).

Bilgisayar teknolojisindeki gelişimle birlikte sunulan hizmet çeşitliliği ve hizmet kalitesi, gün geçtikçe artmakta ve mobil hale gelmektedir. Bu sayede hizmetlere erişim basitleşirken, sunulan ürün ve hizmet yelpazesi de artmıştır (Bakkal ve Aksüt, 2011, s.23).

3.1.3 Çeşit Faydası

Bankaların müşterileri için birçok bankacılık ürün ve hizmetini kolaylaştırması çeşit faydası olarak değerlendirilebilir (Işkın, 2011a., s.70).

İnternet bankacılığında yapılan işlemler, bireysel ve kurumsal olmak üzere iki ana bölümde incelenebilir. Her iki segmentte de herhangi bir şube kanalında yapılabilen her türlü (para transferi, yatırım işlemleri, SGK işlemleri, çek senet vb) işlem internet ortamında da gerçekleştirilmekte ve çeşit faydası sağlanmaktadır (Akkılıç, 2005, s.112).

3.1.4 Kalite Faydası

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak, bankaların sundukları hizmetlerde hız, yaygınlaşma, güvenlik, erişim konularında iyileşmeler yaşanmıştır. Bilhassa internetin kurum içi ve kurum dışı kullanımının artması işlem maliyetlerinin azalmasına ve işlem sürelerinin kısalmasına neden olmuştur (Işkın, 2011a., s.70).

Etkin internet kullanımı yeni tutundurma yöntemlerinin geliştirilmesini, coğrafik, siyasi ve ekonomik engellerin ortadan kalkmasını sağlayarak kalite faydasını oluşturmaktadır (Işkın, 2011a., s.70).

Genel olarak tedarik zincirinde ham madde satanlar, imalatçılar, toptancılar, perakendeciler ve tüketiciler bulunmaktadır. Bilgi sistemlerinde yaşanan gelişmeler, müşteriler ile doğrudan doğruya iletişime geçip onlara satış yapabilme imkânı tanımıştır. İnternet kullanımının diğer bir faydası ise ürünün özelliklerine ilişkin bilgilerin sunulabilmesi ve teknik destek bilgilerine kolayca ulaşılabilmesidir (Akkılıç, 2005, s.113). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development) araştırmasına göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) şubelerden yapılan işlemlerin

bankalara ortalama maliyeti 1,07 USD, telefonun maliyeti 54 cent, ATM'nin maliyeti 27 cent, Kişisel Bilgisayarın (PC - Personel Computer) maliyeti 26 cent ve Elektronik İletişim Ağının (WEB- World Wide Web) ise maliyeti 13 centtir. Bir banka internet şubesi için yıllık 25.000 USD'in altında harcama yaparken, şube açmak için yıllık 1,5 - 2 milyon USD harcama yapmak durumundadır. Diğer taraftan internet şubenin yıllık bakım masrafı 25.000 USD'den daha düşükken şubeler için bu rakam 350 bin ile 500 bin USD arasındadır (Işın, 2006, s.114).

İnternetin fırsat eşitliği sağlaması, geleneksel pazarlamada karşı karşıya kalınan engelleri ortadan kaldırması, özellikle KOBİ'lerin bu kapsamda yaşadıkları sıkıntıları ortadan kaldırmaktadır. Benzer ürünü veya hizmeti yurt içi veya yurt dışında üreten birçok firmayla iletişim kurmak internetin sağladığı yenilikler arasındadır. İnternetin kalite faydası sağladığı konular olarak rekabet avantajı, fırsat eşitliği, yurt içi ve yurt dışı erişim, maliyet düşüşü, gelir artışı sayılabilir (Akkılıç, 2005, s.113).

3.2 Elektronik Bankacılık ve Gelişimi

Mal ve hizmetlerin tanıtım, üretim, satış, dağıtım ve ödeme prosedürlerinin bilgisayar ve internet kullanarak yapılmasına elektronik ticaret denilmektedir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.6). Elektronik ticaret serbest ticaretin artış ivmesiyle birlikte özellikle 2000 yılından sonra yaşanan bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin sonucunda oluşan bir üründür (Akkılıç, 2005, s.111). WEB kullanımının çabuk yayılması ticari işlemlerin yürütülmesinde elektronik ticareti yeni ve etkili bir yöntem haline getirmiştir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.6).

Bilgi teknolojilerindeki ilerlemenin bir sonucu olan internetin, özellikle 1995 yılından sonra kullanılmaya başlanması ve işlemlerin online yapılabilmesine imkân vermesi nedeniyle internetin bankacılık alanında yaygın kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle Microsoft Windows 95 sürümü sonrasında PC kullanımının artması, teknolojideki ilerlemeye paralel modem hızlarında artış kaydedilmesi internet tabanlı elektronik bankacılık hizmetlerin sunumuna imkân tanımıştır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.3).

Bankacılık hizmetlerinde vazgeçilmez temel standartları arasında hız, erişim, kolay kullanım, gizlilik, güvenilirlik, kişiye özel olma halleri sayılabilir. Temel bankacılık işlemleri

çerçevesinde yapılan teknoloji tabanlı yeni ürün ve hizmetler kısa süre içerisinde rakipler ve tüm sektör tarafından kullanılabilir hale gelmektedir. Bankaların kullandıkları aynı ürün ve hizmetleri birbirlerinden farklı kılan ürüne veya hizmete ait ana çerçevenin gücü ve/veya etkinliğidir. Dolayısıyla ana çerçevenin veya başka bir deyiş ile temel standardın kalitesi ve ürün ve hizmetlerin çeşitliliği noktalarında rekabet gerçekleşmektedir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.6).

Yaşanan gelişmeler doğrultusunda ülkemiz bankacılık kesimi analiz edildiğinde özellikle 1994 yılı sonrasında bankaların müşteri bazlı organizasyon ve buna bağlı segmentasyon çalışmalarını öne çıkaran bir yapı çizdikleri görülmektedir. Şubeler ve satış personeli üzerinde bulunan operasyonel yükleri kaldırmayı ve operasyon maliyetlerini azaltmayı amaçlayan bankalar, dağınık bir yapıda bulunan ATM, telefon ve internet bankacılığı gibi alternatif dağıtım kanallarını merkezi yapıya çevirmişler ve daha yoğun kullanmaya ve yatırım yapmaya başlamışlardır. Multichannel stratejileri olarak gündeme gelen uygulamalar, hizmet vermeye ve şubelere odaklanan bankaların standartlarını değiştirmiş, yeniden şekillendirmiş ve tek bir veri tabanı üzerinden merkezi olarak yönetilen stratejiler oluşturmaya yönlendirmiştir. İnternet üzerinden sunulan hizmetlerin ve ticaretin artmasıyla ülkemiz bankaların sundukları internet bankacılığı çalışmaları hız kazanmıştır. Özellikle son yıllarda ileri teknoloji kullanımının artmasıyla gelişmiş ülke bankalarının kullandıkları teknolojik seviyeye erişmiştir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.3).

Bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden yapılması konusu dünyada kullanılan elektronik bankacılığın geldiği son noktadır. Bankacılık sistemlerine erişimi kolaylaştıran internet bankacılığı herkese fırsat tanımaktadır (Akkılıç, 2005, s.111).

Online işlem yapabilmeleri, lokasyon bağımsız küresel çapta 24 saat hizmet verebilmeleri ve şube maliyetlerine göre daha düşük maliyetlerle hizmet sunabilmeleri bir taraftan bankaları internet bankacılığına yöneltirken, diğer taraftan kullanışlık, hız, zaman tasarrufu sağlaması nedeniyle de bireysel kullanıcıları internet bankacılığına yöneltmektedir. Ulusal bankacılık sektörü bilgi teknolojileri alanında devamlı yeni gelişmeleri servislerine aksettiren sektörlerden birisi niteliğini taşımaktadır (Deniz, 2003, s.98).

Bu yönde bütün bankacılık sisteminin hedefinde elektronik bankacılık konsepti gündemin ilk sıralarını işgal etmektedir. Basel Bankacılık Denetim komitesince elektronik bankacılık faaliyetleri, ürün ve hizmetlerinin elektronik kanallar aracılığıyla sunulması şeklinde ifade edilmiştir (Işkın, 2011b., s.46). Bir taraftan gelişen teknolojinin etkin kullanımı, diğer taraftan bankaların maliyetlerini düşürme, sürekli ve etkin hizmet verme hedefi, alternatif dağıtım kanallarını bankaların gündemine taşımıştır. Bu strateji, bankaların gündelik operasyonlarındaki performansını iyileştirirken, müşterileri ile doğrudan, daha kolay ve etkili iletişim kurmalarını da sağlamıştır. Şube bankacılığında alternatif dağıtım kanallarının da içinde olduğu çoklu dağıtım kanallarına geçiş beraberinde finansal hizmet ve ürün çeşitliliğini de artırmıştır. Bankacılık sisteminin bilgi ve iletişim teknolojileri ile geldiği bugünkü noktada; ATM, plastik kartlar ve kredi kartları, Satış Noktası Terminali (POS - Point of Sale) / Satış Noktasından Elektronik Fon Transferi (EFTPOS), internet bankacılığı, telefon bankacılığı, Elektronik Fon Transferi (EFT), Uluslararası Para Transferi (SWIFT - Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) ve mobil bankacılık hizmetleri başlıca alternatif dağıtım kanalları arasında sıralanabilmektedir (Işkın, 2011b., s.46).

Alternatif dağıtım kanalının, mal ve hizmet türlerinin çoğaltılması, operasyonel maliyetlerin azaltılması ve bunun sonucu olarak da kârlılığın maksimize edilmesi, kanal kullanımının artırılması ile çapraz satış imkânının sağlanması, telefon veya internet üzerinden müşterilerle iletişime geçerek birebir pazarlama ile ürün tanıtımlarının yapılabilmesi, satış faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve müşterinin bilgilerine erişerek müşteriye yönelik mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi gibi faydaları bulunmaktadır. Bu doğrultuda, alternatif dağıtım kanallarından yararlanma frekansının ve verilen hizmet noktalarının artırılması şube işlem trafiğinin azalmasına yardımcı olacak, bunun sonucu olarak da şubeler daha çok pazarlama ve satışa kanalize olacaklardır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.5).

Geçtiğimiz yıllarda yaşanan banka konsolidasyonları, sıkı regülasyonlar, demografik değişiklikler, değişen müşteri istekleri ve bankaların kullandığı teknolojilerin gelişmesi gibi nedenlerin etkisi ile elektronik bankacılık hızlı bir gelişim ve değişim göstermiştir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.2).

Bankaların sundukları geleneksel hizmetlerin gelişmesini, yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasını, mevcut ürünlerin sunulmasında rekabet gücünün artırılmasını sağlayan elektronik bankacılık aynı zamanda işlem maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaktadır (Bakkal ve Aksüt, 2011. S.21).

3.2.1 Elektronik Bankacılık Uygulamaları

Gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar elektronik bankacılık üzerinde dağıtım kanallarının mühim bir etkisi olduğu konusunda mutabıktırlar (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.10).

Günümüzde maliyet ve zaman kavramları hayati öneme sahiptir. Bankaların sundukları hizmetler iyileştikçe, çeşitlilik gösterdikçe ve hızlandıkça maliyetleri de azalacaktır. Müşterinin en yakın şubeye gitmesi, işlemlerini gerçekleştirmesi geleneksel anlamdaki bankacılık hizmetidir. Fakat bu davranışın müşteriye maliyeti olarak müşterinin bulunduğu yerden ayrılması, şubeye gidinceye kadar geçireceği süre ve harcayacağı ulaşım gideri, şube içerisindeki bekleme süresi sayılabilir (Işın, 2006, s.107).

Bankacılıkta, bilgi işlem teknolojilerinin kullanılması bilgi akış sisteminin standartlaşmasına, işlem tekrarlarına mani olunmasına, kısa zamanda birçok işlemin yapılabilmesine, maliyetlerin azalmasına, organizasyonun şekillenmesine, orta düzey yönetici istihdamının azalmasına, sorumlulukların yeniden belirlenmesine ve küreselleşmeye imkân tanımaktadır. Yoğun teknoloji kullanımı bankacılık uygulamalarının yeniden şekillendirmiş, eski bir takım uygulamaları anlamsızlaştırmıştır. Dolayısıyla teknoloji kullanımı yalnızca maliyetlerin düşülmesi, kârlılığın artırılması ve rekabet için değil aynı zamanda müşteriye yansısıyla da önem arz etmektedir (Işın, 2006, s.108). Yapılan yatırımların başarılı olması yaygın uygulama ağına kavuşması ve müşteri tatmininin sağlanmasına bağlıdır (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.5).

Bu dönem içerisinde ödeme sistemleri de değişmiştir. Nakit ödemelerin düşük tutarlarda olmasına karşın, işlem adetlerinin önemli boyutlara ulaşması, çok sayıda doküman ve belgenin inceleme yükünün bulunması mevcut ödeme sistemlerinin zamanla büyük

sorunlara yol açtığı görülmüştür. Diğer taraftan bu dönemde bankaların şube ve personel giderlerinde artışların olduğu, işletme giderlerinin %70, %80'ninin personel giderlerinden oluştuğu görülmüştür. Bu karşılaşılan sorunları çözmek adına bankalar işlemlerini rasyonelleştirmek ve elektronikleştirmek için çalışmalara başlamışlardır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.2).

Öncelikle banka veznesine gitmeden müşterilerin hesaplarından nakit çekmelerini sağlayan bir nevi bank kart, Cash Dispenser uygulamasını sağlayan sistemler ilk kez Barclay's Bank tarafından 1967 yılında kullanıma sunulmuştur. Daha sonra söz konusu delikli kartlar İsviçre, İsveç, Japon, ABD ve Fransa gibi ülkelerin bankaları tarafından da benimsenmiş ve kullanılmıştır. Sistemin geliştirilmesiyle hesap bakiyesini öğrenme, para yatırma gibi basit bankacılık işlemleri söz konusu kartlarla yapılabilmıştır. Ülkemiz de 1983 yılından itibaren kullanılmaya başlanan kartlar, bankacılık işlem maliyetlerinin düşürülmesinde önemli bir etki sağlamıştır. Dünyada kredi kartları ilk kez Hotel Credit Letter tarafından ABD'de 1894 yılında kullanıma sunulmuştur. 1950 yılına kadar yine ABD kökenli büyük mağazalar tarafından müşterilerine kredi kartı özelliğine sahip ilkel kartlar dağıtılmıştır. 1950 yılından sonra ön yüzünde kabarik harfler bulunan, slip üzerine imza atılması ile borçlandırma imkânı veren kartlar Diners Club, American Express gibi firmalar tarafından kullanıma sunulmuştur. 1960 yılından sonra Bank of America'nın kullanıma sunduğu VISA isimli kredi kartı piyasayı domine etmeye başlamış, ünü ülke sınırlarını aşmış ve Avrupa'da ilk kredi kartını yine Barclay's Bank çıkarmıştır. Sonrasında kredi kartlarının kullanımı ve sunulan özellikler hızla gelişmiştir. Günümüzde plastik kartların geldiği en son nokta akıllı kart ve elektronik cüzdan teknolojisidir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s. 2-3). Özellikle 1995 yılından sonra gelişme kaydeden akıllı kart teknolojisi, kredi kartlarının içerisine yerleştirilen elektronik mikroçip yardımıyla kartlara program yüklenmesine ve kartlarda bilgi saklanmasına imkân vermektedir (Işın, 2006, s.114). Kartta bulunan mikroçipe ATM veya POS'lardan para yüklenebilmekte ve elektronik cüzdan olarak kullanılabilir. Önceden öde ismini alan söz konusu kartlarla nakit gerektiren küçük tutarlı ödemelerde çekin yerini alabileceği değerlendirilmiştir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.3). Paranın internet üzerinden transferinin ve elektronik cüzdan kullanımının artması öngörülmekte ve bunların sonucunda da paranın elektronikleşmesi, yani

kaydileşmesiyle bankaya gitme nedenlerinden bir tanesi daha ortadan kalkacaktır (Işın, 2006, s.114).

Ülkemizde en yaygın kullanılan alternatif dağıtım kanallarından bir tanesi de EFT'dir. EFT sistemi Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) tarafından 1 Nisan 1992 tarihinde devreye alınmıştır. Elektronik ortamda bankalar arasında Türk Lirası para gönderme işlemlerinin gerçek zamanlı olarak yapılmasını sağlayan sistemdir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.3).

Sistem sayesinde herhangi bir bankanın bir şubesi rahatlıkla kullanılabilir hale gelmiştir. Az şubeli bankalar için önemli bir avantaj yaratmıştır (Işın, 2006, s.109).

SWIFT sisteminde mesaj standartları uluslararası ölçülerle belirlenmiştir. Dünyada sisteme üye bankalar tarafından mesajların gönderilmesi, gönderilen mesajın kontrolü, saklanması elektronik olarak yapılır (Işın, 2006, s.108). SWIFT sistemi ülkemiz bankaları tarafından 1989 yılından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Sistem 64 ülkede 1500 banka tarafından kullanılmaktadır (Işın, 2006, s.109).

ATM'ler bir başka dağıtım kanalı ürünü olarak gündeme gelmiştir. ATM, yedi gün yirmi dört saat kesintisiz bankacılık hizmet veren elektronik otomatik vezne makineleridir. Söz konusu makineler bankaların ana bankacılık sistemleriyle iletişim kurarak müşterilerin bankacılık işlemlerini kendi kendilerine yapmalarını sağlamaktadır. Ülkemizde 1987 yılında ilk kez ATM kullanılmıştır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.4). Günümüzde herhangi bir ATM'den farklı bankalara ait kartlarla bankacılık işlemleri yapılabilmektedir. Ortak ATM'ler hem bankalara tasarruf sağlama hem de müşterilere diğer bankaların ATM'lerini kullanabilme imkânı vermektedir (Işın, 2006, s.112).

Bir başka alternatif dağıtım kanalı hizmeti EFTPOS'dur. POS kullanarak mal ve hizmet bedellerinin banka kartları aracılığıyla elektronik olarak ödenmesine EFTPOS sistemi denir. Ülkemizde 1987 yılında ilk kez POS kullanılmıştır. Kredi kartı ve bank kart uygulamalarına paralel bankaların terminal sayıları artış göstermiştir. Tüm dünyada ödeme aracı olarak kullanılan kartlar, dağıtım kanalı ürünü olarak görülmekte ve kartı ihraç eden

kurumun özel hizmetlerinde kullanılmaktadır. Söz konusu kartlara örnek olarak mağaza kartları, taksit yapan kartlar, akıllı kartlar, banka kartları, kredi kartları ve sanal kartlar vb. kartlar verilebilir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.4).

Ofis bankacılığı alternatif dağıtım kanalları uygulamalarına bir başka örnektir. Ülkemizde ilk ofis bankacılığı uygulaması 1990 yılında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu uygulamada banka müşterileri kendi PC'lerini kullanarak telefon hatları üzerinden, modem vasıtasıyla banka bilgisayarlarına bağlanarak bankanın sunduğu hizmetleri online olarak gerçekleştirme imkânı bulurlar. İnternet teknolojisinin gelişmesiyle, günümüzde bankalar tarafından kapalı iletişim hatları üzerinden kurumsal internet bankacılığı hizmeti sunulmaktadır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.4).

Bir diğer alternatif dağıtım kanalı örneği telefon bankacılığıdır. Müşterilere kendileri açısından uygun olan bir mekân ve zamanda kendi hesap bilgilerine ulaşabilme ve nakit olmayan işlemleri gerçekleştirebilme imkânı sağlayan telefon bankacılığı, müşteriler tarafından genellikle hesap bilgilerinin kontrolü ve çeşitli hizmet talepleri gibi temel işlemlerin gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.10). Telefon bankacılığı 1980'li yıllarda ilk kez Amerika'da uygulanmaya başlamıştır. Söz konusu amaçla oluşturulan bedava telefon hatları sayesinde müşteriler bankalara ulaşım makineler aracılığıyla kendi kendilerine veya telefona çıkan banka personeli yardımıyla işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Bu uygulama, müşterilere kolaylık ve hız sağlarken, bankalara da operasyonel giderlerin azalması yönünde etki etmiştir (Işın, 2006, s.112).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel, telefon bankacılığında uygulanan ilkel yöntemler terk edilmiş, modern çağrı merkezlerine doğru gelişim sağlanmıştır. Ülkemizde 444'le başlayan telefon numaraları hemen hemen tüm bankalar tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.4). Ülkemizde ilk kez 1991 yılında uygulamaya alınan telefon bankacılığı ile bankalar günde ortalama 20-30 bin kişiye hizmet verir hale gelmişlerdir (Işın, 2006, s.112). Her bankada farklı isimlerle adlandırılan telefon bankacılığı hizmetleri, başlangıçta özendirici olması ve müşterilerin söz konusu kanallara kaydırılabilmesi için tümüyle ücretsiz kullanıma sunulmuş, yaygınlığın artmasıyla birlikte ücret alınmaya başlanmıştır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.4).

İnternet bağlantısı olan herhangi bir bilgisayardan yedi gün yirmi dört saat işlem yapılabilen internet bankacılığı uygulaması, zaman ve mekân sınırlamasını ortadan kaldıran bir başka alternatif dağıtım kanalı ürünüdür. İnternet bankacılığı ile kasa işlemleri dışında hemen hemen tüm bankacılık işlemlerini yapabilmek mümkündür. Hesap açma, hesap sorgulama, kredi kartı işlemleri, yatırım işlemleri, para transferleri vb. gibi işlemler internet bankacılığı ile yapılabilen işlemlere örnek olarak verilebilir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005,s.4-5).

Mobil teknolojilerin öncüsü olan cep telefonlarının yaygınlaşması ile Mobil İletişim İçin Küresel Sistem (GSM - Global System for Mobile Communications) teknolojisinin en az maliyetli bölümü olan Kısa Mesaj Servisi (SMS - Short Message Service) bankacılığı uygulamaya konmuştur (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.5).

Gerek dünyada gerekse ülkemizde cep telefonlarının giderek daha yaygın bir şekilde kullanılması, söz konusu iletişim aracından bankacılık hizmetlerinin sunulmasında da yararlanılmasını gündeme getirmiş ve yeni bir alternatif dağıtım kanalı olarak Kablosuz Uygulama Protokolü (WAP - Wireless Application Protocol) Bankacılığının doğmasına yol açmıştır. WAP-bankacılığı; temelde müşterilerin cep telefonları yardımıyla standart yöntemlerle web tabanlı bankacılık hizmetlerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.10).

Alternatif dağıtım kanalına Kiosk (Kabin) ve Dijital Televizyon Bankacılığı ürünleri de örnek olarak verilebilir. Telefon bankacılığı, ATM ve internet bankacılığının bir bileşimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.10). ATM'ye benzer görünüme sahip Kiosk, müşterilerin bankayla interaktif iletişim kurdukları sistemin genel adıdır ve aynı zamanda birer bağlantı ve haberleşme merkezidir. Dokunmatik ekranlı olarak kullanıma sunulan Kiokslar hemen hemen her ortama kurulabilmektedirler. İnternet vasıtasıyla müşterilere sunulan bilgi, ürün ve hizmetlere hızlı ve etkin erişim sağlanmaktadır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.5).

TV-bankacılığı ise uydu veya kablolu televizyon hatları kullanılarak müşterilerin TV ekranı ve kumandası aracılığı ile hesap bilgilerine ulaşabildikleri ve kendi hesapları arasında para transferi, yatırım fonu işlemleri ve fatura ödeme gibi işlemleri gerçekleştirebildikleri bir

elektronik dağıtım kanalıdır (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.10). Dijital TV'lerin set top box'ların bilgisayar gibi kullanılması ile aynen internet bankacılığında olduğu gibi tüm işlemler gerçekleştirilebilmektedir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.5).

Bir diğer uygulama ise makinelerden oluşan insansız banka şubeleridir. Bilet satışından, döviz bozdurmaya kadar birçok bankacılık veya aracılık işlemi insansız banka şubelerinde gerçekleştirilebilmektedir (Işın, 2006, s.112).

Müşterilere ve bankalara önemli fayda sağlayan internet bankacılığına toplumun birçok kesimi tarafından özel bir önem atfedilmektedir. İnternet bankacılığı, müşterilere internet aracılığı ile hesaplarına ulaşabilme ve bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilme imkânı sağlamaktadır. Bir WEB sayfası sayesinde bu dağıtım kanalı, banka ve sunduğu hizmetler hakkında bilgi vermekte ve müşterilerin hesaplarına ulaşabilmelerini, fon transfer edebilmelerini ve bankacılık ürünlerini satın alabilmelerine imkân sağlamaktadır. Kısacası, kasa alış verişi dışında tüm bankacılık işlemleri internet bankacılığı aracılığı ile gerçekleştirilebilmektedir (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.10).

3.2.2 Mobil Bankacılık

Küreselleşmenin ve rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, sürdürülebilir bir rekabetçi avantajın yaratılmasında müşteri sadakatinin önemi daha da artmıştır. Müşteri sadakatinin temel etkeninin ise müşteri tatmini olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, teknoloji ayrıca müşteri tatmininin artırılmasında gerek üretim işletmelerine gerekse de finansal kurumlara yeni imkânlar sunmaktadır. Bu çerçevede teknolojik değişikliklerin rekabetin temel unsuru olduğu ileri sürülebilir. Böyle bir rekabetçi ortamda, günümüzün bilinçli ve bir o kadar da talepkar müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında yalnızca şube bankacılığının kullanılmasının yeterli olmayacağı aşikârdır (Durer, Çalışkan ve Akbaş, 2008, s.9-10). Önceleri üretimin az olması nedeniyle üretilen her şey kolay alıcı bulabiliyordu. Günümüzde ise ürün veya hizmetin üretilmesinden daha ziyade müşteri memnuniyeti en üst düzeye çıkaracak faydayı sağlamak önemli hale gelmiştir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.4). Bu nedenle bankalar, faaliyet giderlerinin azaltılması, daha fazla müşteriye ulaşılması, müşteri tatmininin artırılması ve dolayısıyla müşteri sadakatinin sağlanması amacıyla

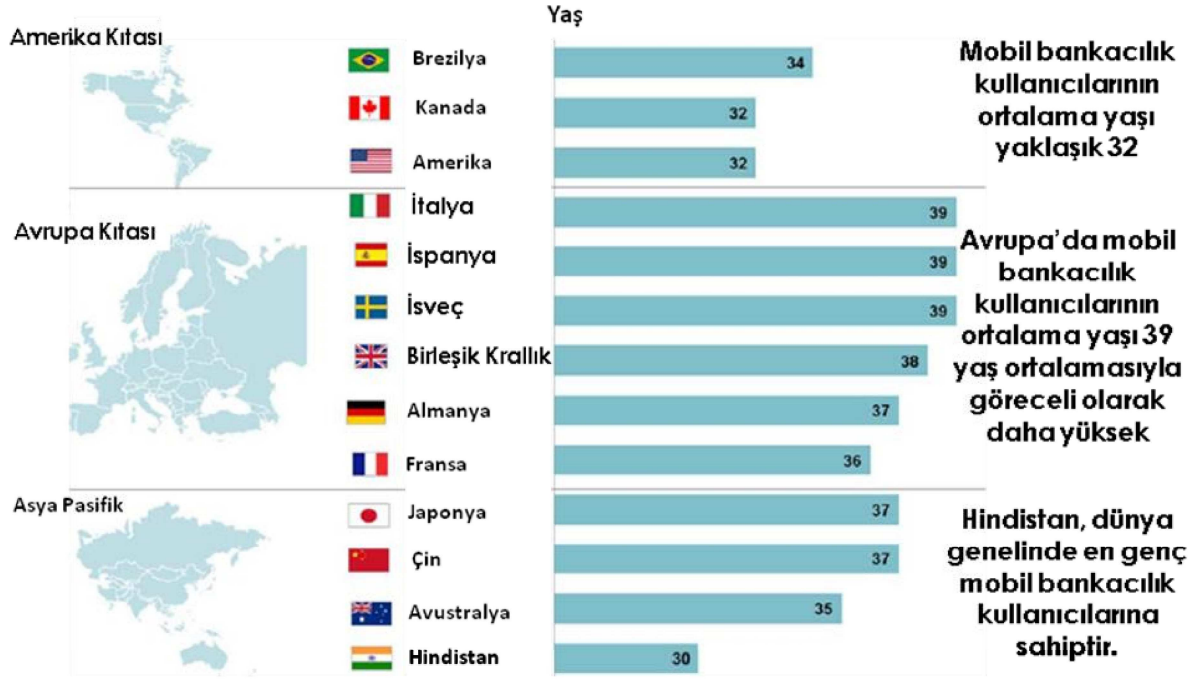
birtakım alternatif dağıtım kanalları geliştirmektedirler (Durer, alışkan ve Akbaş, 2008, s.9-10). Teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı kanallardan bir tanesi de mobil bankacılıktır.

Ne kadar zaman alır ve ne kadar yavaş bir şekilde olursa olsun şubeye dayalı bankacılık ölmüştür. Teknoloji yüzünden değil teknolojinin topluma verebilecekleri yüzünden ölmüştür. Kişilerin mobil cihaz ve bilgisayarlara meraklı veya başka bir değişle tutkulu bir şekilde bağlanmaları sadece ürünlere sahip olma istekleriyle açıklanamaz. Söz konusu ürünler, insanlarla bağlantılı kalmalarını ve yeni ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır. Facebook' un sıfırdan başlayıp birkaç yıl içinde ABD nüfusuna eşit bir yer haline gelmesinin veya Twitter'ın bu denli popüler olmasının nedeni budur. Söz konusu cihazlar insanların hayatlarını yönetmelerine ve diğer insanlarla paylaşmalarına yardım etmektedir. Dolayısıyla bankaların yapması gereken şey de budur. Bankalar özellikle yeni nesil banka müşterilerine çekici gelmek istiyorlarsa, insanları bankalarıyla kolay ve basit yoldan bağlantılı hale getirmelidirler (Skinner, 2015, s.46).

Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim hayatımızı önemli ölçüde etkilerken, mobil cihazlara olan tutkumuz alışkanlıklarımızı değiştirmektedir. Dünyaya geldikleri ilk andan itibaren mobil cihazlarla karşılaşan ve vücutlarının birer parçasıymış gibi bu cihazları kullanan Y kuşağı, mobil cihaz ve mobil uygulamalar olmayan bir hayat düşünememektedir. 2015 yılı itibariyle 18-34 yaş aralığında, en yaşlısı 1981 doğumlu olan ve 5 yıl içerisinde dünya nüfusunun çoğunluğunu oluşturacak olan Milenyum kuşağı teknolojiyi çok iyi kullanmaktadırlar.

2 Temmuz 2015 tarihli KPMG raporunda, bahsedilen mobil bankacılık kullanıcılarının ülkeler bazında yaş ortalamalarına şekil 3-1'de yer verilmiştir.

Şekil 3-1 - Mobil Bankacılık Kullanıcılarının Ülkeler Bazında Ortalama Yaşı



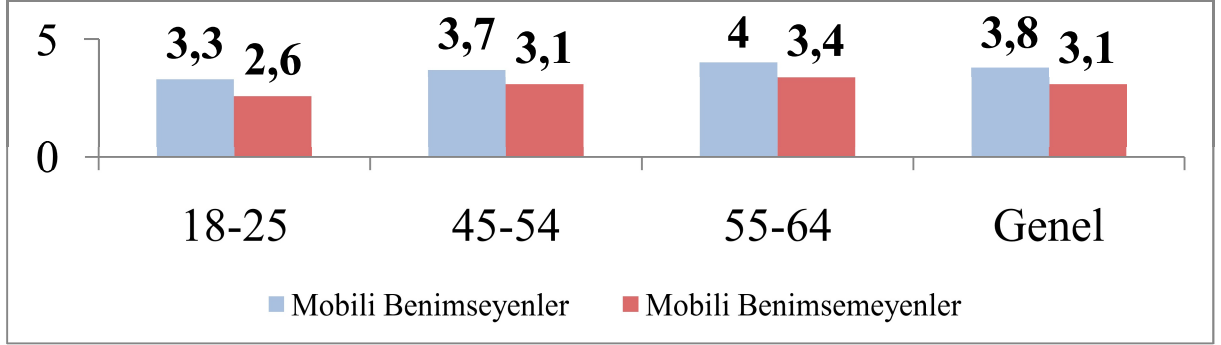
Kaynak: KPMG. 2015. Mobil Banking 2015,

<http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/mobile-banking-report-2015.pdf>. Erişim Tarihi: 21.09.2015. s6

Bir banka müşterisine ne kadar çok ürün satılırsa veya başka bir deyişle müşterinin çapraz satış oranı ne kadar yüksek ise o oranda banka müşterisi olmaya devam edecektir. Dolayısıyla ana hedef ürün bağlılığını sağlamaktır. Bunu sağlayabilmek içinde teknoloji mümkün olduğu ölçüde müşteri memnuniyetini artıracak şekilde kullanılmalıdır (Işın, 2006, s.117).

Yaşlar itibariyle satın alınan bankacılık ürünlerinin sayısına Şekil 3-2'de yer verilmiştir.

Şekil 3-2 - Yaşlar İtibariyle Satın Alınan Bankacılık Ürünlerinin Sayısı



Kaynak: KPMG. 2015. Mobil Banking 2015,

<http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/mobile-banking-report-2015.pdf>. Erişim Tarihi: 21.09.2015. s.23

Fikrimühim firması tarafından Ağustos 2015'te Türkiye'nin 72 ilinde 2.866 internet kullanıcıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda internet kullanıcılarının %98'i dijital bankacılık ürünlerinden bir şekilde haberdar olduğu, %91'inin de dijital bankacılık ürünlerini bilfiil kullandığı verileri elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaşlara göre dağılımı; 25 yaş ve altı %17, 26-29 yaş %22, 30-34 yaş %28, 35-39 yaş %17 ve 40 yaş ve üzeri %16'dır. Araştırmaya katılanların %75'inde e-devlet şifresi mevcut olmasına rağmen %21'i araştırma tarihine kadar hiç kullanmamıştır. İnternet kullanıcılarının %79'u e-imzayı bilmesine rağmen, sadece %18'i e-imzayı kullanmaktadır. Dijital yurttaş, dijital platformlarda iletişim kuran, alışveriş yapan, eğitim alan ve ahlak kurallarına uyan, hak ve sorumluluklarının bilincinde olan bireydir ifadesinin ardından kendilerini bu ifadeye göre dijital yurttaş olarak gören kişilerin oranı ise %78 düzeyindedir (Online Türkiye Dijital Vatandaşlık Araştırması. 2015, s.72).

E-devlet, e-ticaret, e-cüzdan, e-fatura gibi başına “e” gelen yani bunların elektronik ortamda yapıldığını gösteren kavramların sayısı internet teknolojisinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile artmaya başlamıştır. İnternet lokasyondan ve zamandan bağımsız işlem yapılabilmesine yedi gün yirmi dört saat bilgi sahibi olunmasına imkân vermektedir. Bu

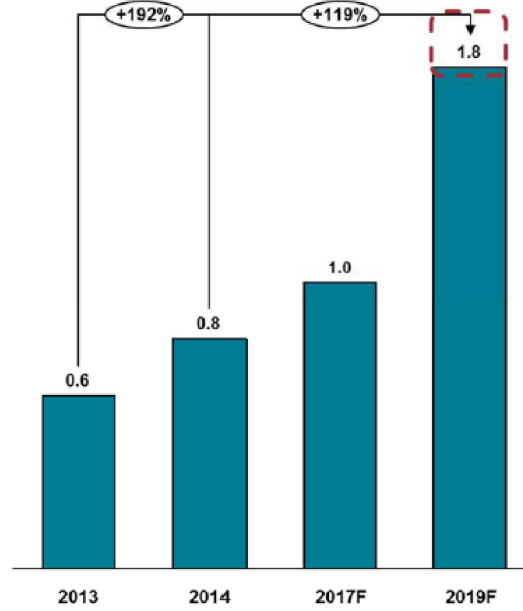
yüzden de internet her şeyi hızla değiştirmekte, eskiden mevcut olmayan yeni bir takım pazarlar ve fırsatlar sunmaktadır. Bankacılık sisteminin internetle tanışması, bir takım sınırlamaların ortadan kalkması bankaların ana dağıtım kanalı olan şubelerin eski önemini yitirmesine neden olmuştur (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.5).

İnternet üzerinden mal ve hizmetlerin alım-satımı olarak tanımlanan e-ticaret kapsamında dijital uygulama indirme, seyahat harcamaları, tüketici ya da endüstriyel pazarlarda internet üzerinden gerçekleştirilen alışverişler sayılabilir (Sezgin, 2013, s.1). Ülkemizde yaklaşık 20 milyar TL civarında olduğu düşünülen dijital ticaret pazar büyüklüğü, önümüzdeki yıllar için büyüme potansiyeli barındırmaktadır. Elektronik Ticaret İşletmecileri Derneği (ETİD) verilerine göre 2014 yılında e-ticaret, yaklaşık %30 büyümüş ve internetten alışveriş yapanların sayısı 12 milyonu geçmiştir. Ayrıca e-ticaretin toplam perakende ticaret içindeki payı % 1,7 olmuştur (Yeniova, 2015, s.21).

Her üç kişiden birinin akıllı telefon sahibi olduğu Türkiye’de mobil bankacılık büyümektedir. Müşteri artık banka hesaplarına cepten bağlanmaktadır (Öztürk, 2015. s.6). Cep telefonu ve tabletlerden yapılan bankacılık işlemleri 2011-2014 yılları arasında 19 kat büyümüştür (Ceyhun, ve Gürdamar, 2015, s.1). Türkiye Bankalar Birliği 2014 - 2015 Haziran dönemi verilerine göre ülkemizde mobil bankacılığı kullananlarının sayısı son bir yıl içerisinde iki kat artmıştır. Monitise tarafından yayımlanan “2015 Türkiye Mobil Bankacılık İstatistikleri”ne göre mobil bankacılık kullanıcı sayısı 2014 yılı ikinci çeyreğinde 7,5 milyon iken 2015 yılı ikinci çeyreğinde 15 milyona yükselmiştir. Aynı dönemde gerçekleştirilen işlem adedi 2,7 milyara yükselmiştir. Kredi başvurusu, düzenli ödeme talimatı gibi finansal olmayan işlem sayısı 2,52 milyarken, finansal işlem sayısı 198,8 milyonda kalmıştır. 198,8 milyon finansal işlem adedinin parasal karşılığı ise 361,8 milyar TL’dir. Bu kapsamda gerçekleştirilen işlemlere baktığımızda %57 ile en fazla payı para transferlerinin aldığı, onu %31 ile yatırım, %7 ile kredi kartı, %5 ile diğer işlemlerin takip ettiği görülmektedir (Dede, 2015, s.8).

KPMG'nin raporuna göre mobil bankacılık kullanıcı sayısında bir artış olacağı öngörülmekte 2019 yılı itibariyle 1,8 milyar kullanıcıya ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Şekil 3-3 - Global Mobil Bankacılık Kullanıcı Sayısı

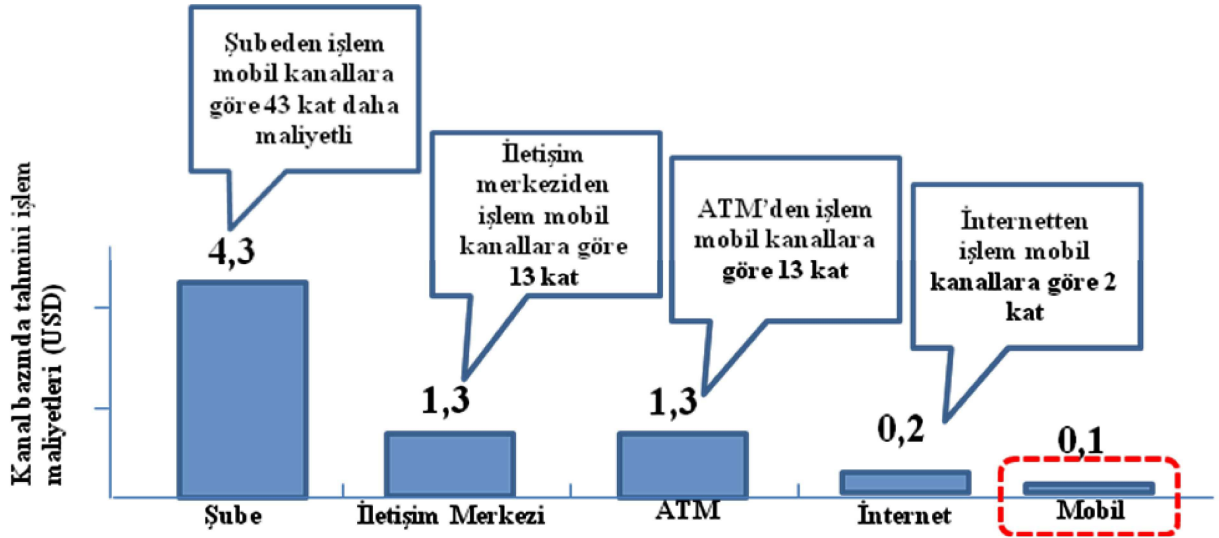


Kaynak: KPMG. 2015. Mobil Banking 2015,

<http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/mobile-banking-report-2015.pdf>. Erişim Tarihi: 21.09.2015. s5

Hizmet ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi teknoloji kullanımının sonucudur (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.4). İnternet tabanlı yatırımlar günümüzde en maliyetli teknolojik yatırımlar arasındadır. Buna karşılık yatırım sonrasında istenen başarının yakalanması durumunda kurumların personel, reklam, kırtasiye giderlerini, birim başı işlem maliyetlerini düşüreceklerdir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.4).

Şekil 3-4 - Kanal Bazında İşlem Maliyetleri



Kaynak: KPMG. 2015. Mobil Banking 2015,

<http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/mobile-banking-report-2015.pdf>. Erişim Tarihi: 21.09.2015. s.22

Özetle, müşteriler tarafından kullanılan e-şube hizmetlerinin bankalara faydaları şubelerde gerçekleştirilen işlem hacminin ve şube yoğunluğunun azaltılması, operasyonel riskin düşürülmesi, şubelerde müşteri başına harcanan zaman ve maliyetin asgari düzeye indirilmesi, bankacılık ihtiyaçları konusunda müşterilere danışmanlık hizmetinin sunulması, müşterilere ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgi sunulması olarak sayılabilir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.7).

E-şube hizmetleri hakkında farkındalık yaratılarak çapraz pazarlama faaliyetleri uygulanmaktadır. Böylelikle kullanıcılara ihtiyaç duyduğu diğer hizmetler de sunulmaktadır. E-şube hizmeti, lokasyon bağımsız yedi gün yirmi dört saat hizmet alma, işlem yapma ve nakit idaresini kolaylaştırılma imkânı sağlamaktadır (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.7).

3.2.3 Dijital Bankacılık

1990 sonrası dünyada yaşanan finansal liberalizasyon ve globalleşme konsolidasyon eğilimini artırmış ve 2000'li yıllar sonrasında bankaların yeni yapılarının şekillenmesinde

etkili olmuştur. Bu eğilim bankaların kendilerini bir finansal süpermarket gibi konumlandırmalarını kaçınılmaz kılmıştır. Değişen müşteri taleplerinin karşılanması için bankalar aracılık ettikleri tüm finansal hizmetleri bir arada sunmak zorundadırlar. Diğer taraftan geleneksel ödeme sistemlerinin elektronikleşmesi, globalleşmeyle birlikte yeni ödeme sistemlerinin geliştirilmesi, sektörün başta internet olmak üzere yeni bilgi iletişim teknolojilerine yatırım yapma zorunluluğunu ortaya koymuştur (Korkmaz ve Gövdeli, 2005, s.3).

Bankalar, şube ağlarını tamamlayan bir şekilde teknoloji kullanmaları ile herhangi bir şube ağına sahip olmayan sadece teknolojiden ibaret olmaları konusunda seçim yapmak zorundadırlar. Seçimin yapılmasından sonra uygulanacak stratejinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bir takım konular bulunmaktadır. Seçimde en önemli kriterin müşteri kavramı olduğu göz ardı edilmemelidir. Citibank yöneticisi Jack Heilshorn en iyi planlama müşteriye mümkün olduğunca yaklaştığında olur ifadesiyle müşteri kavramına dikkat çekmiştir. Bankacılık müşterinin olduğu yerde yapılır ifadesiyle müşteri kavramına dikkat çeken bir başka yönetici ise Bank Of Switzerland yöneticisi Nikolaus Senn'dir. Özetle teknoloji ne kadar verimli kullanılırsa kullanılsın bankalar müşteriye farklı bir şeyler sunamazlarsa başarıları geçici olacaktır (Işın, 2006, s.114 - 115).

Teknoloji kullanımının banka çalışanlarının nitelikleri ve sayısı üzerinde etkileri vardır. Teknoloji yeni iş kolları yaratırken popüler bazı iş kollarını işlevsiz hale getirmektedir. Düşük vasıfa sahip olan çalışanlar teknoloji kullanımının artmasıyla işlerini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Geçmişte banka şubelerinde sıkça görülen tahsilat, tediye ve vezne gibi servisler zaman içerisinde yok olmuş, günümüzde operasyon servisinin içerisinde dahil olmuşlardır. Ortalama bir banka şubesinde çalışan sayısı 30'lar seviyesinden yaklaşık üçte iki azalarak 10, 11 seviyelerine inmiştir. Görülen o ki önümüzdeki dönemlerde 5'ler seviyesine inecektir.

Dijital dünyanın yaşandığı bu dönemde şirketlerin de bu eğilimi takip etmesi kaçınılmazdır. Hedef kitlelerin sürekli online olduğu günümüzde bankalar, müşterilerine ulaşmak onların ihtiyaçlarını anlamak, anında iletişim kurarak yanıt vermek ve online yaşayış tarzına adapte olmak adına dijitalleşmek zorundadır.

Elektronik kanal, Internet Protocol Address (IP) teknolojilerine dayalıdır ve aslında şube de öyledir. Bankaların, kanalları düşünmeyi bırakıp sadece bunların dijital olarak çalışır olduklarını fark etmeleri gerekmektedir. Çağrı merkezleri, ATM'ler, şubeler, internet, mobil teknoloji her şey dijital olarak çalışmaktadır. Bu nedenle banka artık her köşesine, her kuytusuna, her kasına, her sinirine ulaşan dijitalleştirilmiş platformlara dayalı bir dijital banka haline gelmiştir (Skinner, 2015, s.21).

Bankalar artık sadece işlem yapan değil veriyi yöneten, müşterisiyle her zaman ve her yerde iletişim içerisinde olan perakende şirketlerine dönüşecektir. Bu etkileşim omni-kanala dönüşerek bir çatı üzerinden idare edilmesi ve her bir kullanıcıya tüm platformlarda geçerli bir tek deneyim yaşatılmasıyla mümkün olacaktır.

ATM'lerle başlayan dijital bankacılık yolculuğu internet şube ve sonrasında mobil bankacılık uygulamaları ile devam etmektedir. Yakın gelecekte teknoloji ayrı bir cihaz olarak taşınmayacak, bulut bilişim, mikroçip, organik çip gibi konularda yapılan çalışmalarla birlikte teknoloji ayrı birer cihaz değil, bir giysi veya aksesuar olarak dijital bankacılığın akıllı saatler, gözlük ve yüzükler gibi giyilebilir teknolojilere kayacağı bir dönem olacaktır.

Araştırmalar giyilebilir teknoloji pazarının 2019 yılında 53.2 Milyar dolara ulaşacağını öngörüyor. Bu alan sadece teknoloji devlerinin değil, sağlık, giyim, mücevherat gibi pek çok sektörün de odak noktası haline gelmektedir. Teknoloji araştırma ve danışmanlık şirketi International Data Corporation'ın son araştırması, 2014'ün ilk çeyreğinde 3.4 milyon, 2015'in ilk çeyreğinde 11.4 milyon giyilebilir teknoloji ürünü satıldığını ortaya koymuştur. Şu anda dünya pazarında 160 civarında farklı giyilebilir cihaz bulunduğu belirtilmiştir. Bir başka araştırma şirketi IDTechEX'in tahminlerine göre, bu teknolojilerin pazarı önümüzdeki 10 yıl içerisinde 70 milyar dolara ulaşacaktır (PSM, 2015, s.58-59).

Bankalar, müşteri segment tanımlamalarından birebir müşteriyi tanıyan altyapı teknolojileriyle, kişiye özel hizmet veren bir dönüşüm geçirmeye hazırlanmaktadır. Bankalar, yapay zekâ kullanımı ile müşterilerin ayak izlerini takip ettikleri, müşterinin ihtiyacı olduğu anda yanında oldukları bir hizmet yapısına evrilmektedir.

Müşteri bankanın müsait olduğu zaman değil, kendi istediği zaman hizmeti satın almak istemektedir. Müşterilere en uygun kampanyaların en uygun zamanda ve en uygun lokasyonda sunulabiliyor olması bugünden daha fazla önem kazanacaktır. Müşterilerin tüm verilerini işleyen, kişiselleştirilmiş başarılı öneriler sunan ve tüketiciden bireye ulaşan bankalar bir adım daha önde olacaktır.

Müşterilerin farklı boyutlardaki bilgilerini elde etmek günden güne artarak bankaların temel problemlerinden biri haline gelmiştir. Özellikle sosyal medya, kişilerin ihtiyaç ve davranışlarına yönelik birçok bilgiyi barındırdığından, bankaların bu bilgilere erişerek pazarlama aktivitelerinde kullanma isteklerini artırmıştır. Bankacılık sektörü, müşterilerinin ödeme ve finansal faaliyet verilerinden oluşan büyük veriden yararlanmaya başlamış olsa da büyük veriyle ilgili kat edecek daha çok yol vardır. Bankacılık artık çok kanallı bir faaliyettir. Bazı büyük bankalar müşterilerinin finansal ihtiyaçlarını karşılamak için çağrı merkezleri, şubeler, ATM'ler ve WEB siteleri arasında geçen karmaşık yolculuğunu anlamaya başlamış ve aynı zamanda pazarlama tekliflerini müşterilere göre özelleştirmeye başlamışlardır (Davenport, 2014, s.58).

Örneğin Hürriyet Emlak'tan bütçenize göre satılık ev baktığınızı, fakat bütçenize uygun bir ev bulamadığınızı ve bir miktar krediye ihtiyacınız olduğunu düşünelim. Büyük veriyi kullanan bir bankanın müşterisiyseniz, kredi koşullarını öğrenmek için bankanızın internet sitesine girdiğinizde, bankanızın size özel oluşturduğu kredi ve faiz oranı teklifiyle, hatta tüm bilgileriniz bankanızda kayıtlı olduğu için size onaylayabileceği konut kredisi tutarı ve ödeme tablosu teklifiyle karşılaşabilirsiniz. Bu durumda size kalan yerinizden bile kalkmadan kredinizi onaylatmanın vermiş olduğu güvenle satın almak istediğiniz evin pazarlığını yapmaktır.

Giyilebilir teknoloji, bulut çözümler, büyük veri, tek tuşla ödeme kolaylığı, kişiye özel ürünlerin teklifi ile müşterilerin ihtiyaçlarını anlayıp, ihtiyaçlarına uygun öneri teklif etmek bugüne göre daha fazla önem kazanacaktır. Aranılan içeriğe daha konforlu bir şekilde erişebilmeleri için yapay zekâ çözümler, finansal konulardaki kararlarında yardımcı olacak öneriler sunan kişisel finansman yönetimi dijital bankacılığın odak noktaları olacaktır.

Perakende bankalar beş yüz yıldır fiziksel dağıtım temelinde çalışmaktadır. Bu model yarım yüzyıldır elektronik dağıtıma geçme zorluğuyla karşı karşıya kalmıştır. Yeni binyılın ilk on yılının sonunda, elektronik dağıtım olgunlaşarak, işler hale gelip kendini kanıtlar noktaya gelmiştir. Buna rağmen bankaların çoğu 20. yüzyıla saplanıp kalmıştır. Bankaların, artık modellerini tepetaklak edip fiziksel dağıtımın sadece işin tuzu biberi olduğunu anlayarak elektronik platformlara odaklanmalarının zamanı gelmiştir (Skinner, 2015, s.19).

Perakende bankalarının tarihsel olarak güçlü bir şube ağı olmuştur. Buna 1970'lerde ATM'leri, 1980'lerde çağrı merkezlerini, 1990'larda interneti ve 2000'lerde mobil teknolojiyi eklemiştir. Bu kanallardan her biri temeli oluşturan şube dağıtım pastasının üzerine fazladan bir katman olarak eklenmiştir. Şube ağları temelleri oluştururken elektronik dağıtım bu pastanın üzerindeki kremayı oluşturmaktadır (Skinner, 2015, s.20).

Teknolojik gelişmelere paralel olarak banka şube sayıları azalabilecektir. Ancak müşterilerin bankalardan istedikleri ürün ve hizmetlerin tümünün teknoloji ile karşılanması mümkün olmayacağından insan faktörü bankacılık için önemli bir öge olmaya devam edecektir (Aytar, Yeğen ve Erdemir, 2012, s.9).

3.3 Teknolojinin Bankacılıkta Dağıtım Kanalları Üzerinde Yaratacağı Değişiklikler

Regülasyonlarla başlayan değişim süreci neticesinde Bankacılık kabuk değiştirmektedir. Bankaları hızla değişime zorlayan en önemli unsur özkaynak kârlılıklarının azalmasıdır. Bireysel bankacılıkta azalan kârlılık, bankaların sadece kurumsal segmente ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) yönelmesine neden olmamakta, tüm müşteriye dokundukları ağları yeniden şekillendirmeye zorlamaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler bankalara bir taraftan bulut teknolojileri gibi yeni iş modelleri yaratırken bir taraftan da mevcut çalışma şekillerini yapay zekâ odaklı olarak kurgulamasını zorunlu kılmaktadır.

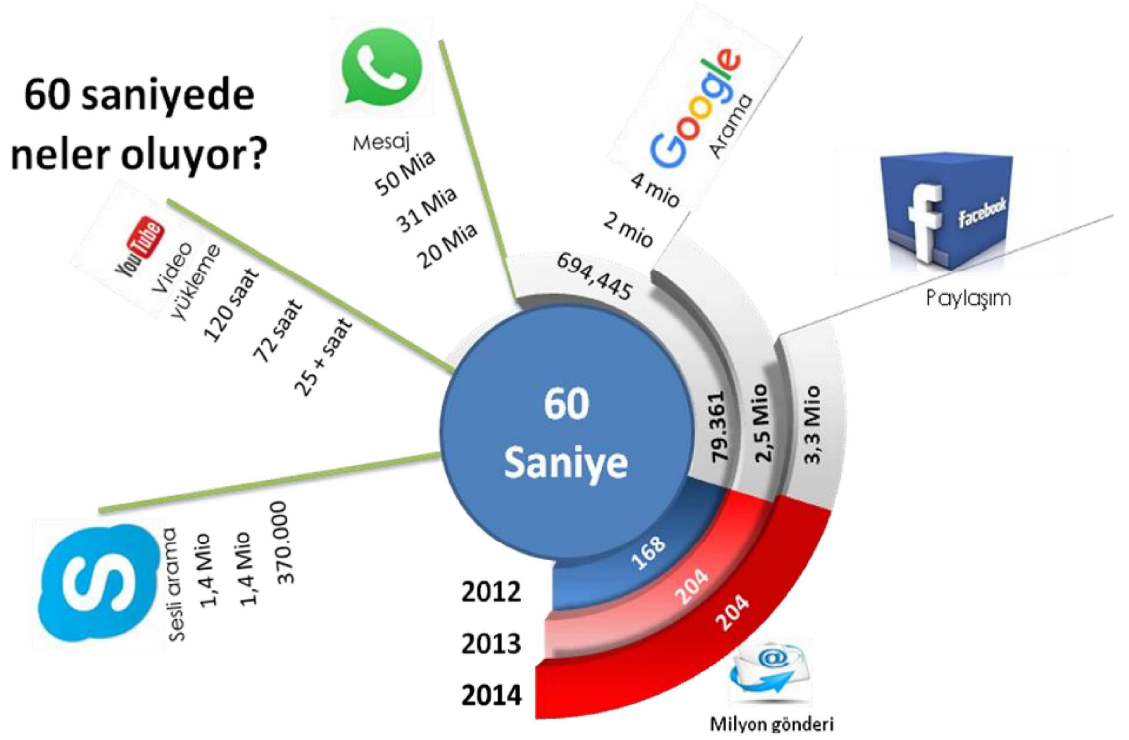
Şubeleşmenin belirli bir artıştan sonra azalan bir eğilimde artış göstermesi şubeleşmenin marjinal getirisini göstermektedir. Şube sayısı ile nüfus arasında bir korelasyon

bulunmaktadır. Şube başına düşen nüfus sayısı azaldığında şube maliyetleri artacaktır. Banka tasarımcısı Reşit Soley'in söylediğine göre şubelerin sadece para satarak ayakta kalmaları her geçen gün zorlaşacak ve şubeler araba, buzdolabı gibi şeylerin satılacağı yerler haline dönecektir (Işın, 2006, s.115).

Henüz şubelerde bankacılık ve sigorta dışında ürün satışları gündemde olmasa da reel kârlılığın düşmesi ve risklerin artmasıyla şube açma iştahı kaybolduğu gibi artan maliyetlere karşılık kâr marjlarında yaşanan daralma sektörün dağıtım ağı özelinde optimizasyona gitmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu yüzden mevcut şubelerin kapatılması dönemine girilmiştir. Türkiye Bankalar Birliğinin (TBB) rakamlarına göre Eylül 2015 itibariyle son 9 ayda özel sermayeli bankalar 100 adet şube kapatmıştır. Önümüzdeki yıllar şube sayısının ekonomik duruma ve bankacılık hizmetlerinden yararlanabilir nüfusun artış hızına göre yeniden şekilleneceği ve stratejilerin revize edileceği bir dönem olacaktır.

Dijital bankacılık, direkt bankacılık yatırım maliyetleri dışında işletme giderlerinin çok düşük olması ve müşteri eğilimlerinin şubesiz bankacılığa kaymasından dolayı şube bankacılığına ciddi rakip olarak gösterilebilir. Diğer taraftan bilgi teknolojisi araçlarının kullanımı ve yaygınlaşması bankaların personel sayısını ve işlem yükünü azaltırken, aynı zamanda personelden kaynaklı hataları ve riskleri de azaltmaktadır. Aşağıdaki şekil kitlelerin teknoloji kullanımının geometrik artışına ve teknolojinin yaygınlaşmasına güzel bir örnektir.

Şekil 3-5 - Teknoloji Kullanımı Artışı



Kaynak: <http://uk.businessinsider.com/infographic-what-happens-online-in-60-seconds-2015-5>, Erişim Tarihi: 01.06.2015

Dijital ve mobil teknolojiler ile beraber bankacılıkta yaşanan paradigma değişimi, müşteriler açısından teknolojinin ulaşılabilir olması, paranın giderek kaydileşmesi, e-faturadan, e-izmaya, e-deftere kadar birçok işlemin mekandan ve zamandan bağımsız uzaktan yapılabilir olması alternatif dağıtım kanalı kavramı değişiyor mu? veya şubeler alternatif dağıtım kanalı mı olacak? sorularını akla getiriyor.

Günümüzde hukuken ıslak imza mecburiyeti aranan işlemler ile nakit alışverişi gibi fiziki alışverişe dayanan işlemlerin haricindeki bankacılık işlemleri elektronik kanallar vasıtasıyla gerçekleştirilebiliyor. Diğer taraftan, “Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri”, “Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları” hakkında kanun

doğrultusunda Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), yazarkasa POS uygulaması ve vergi mevzuatı açısından Maliye Bakanlığı düzenlemeleri sonrasında cep telefonlarının, tabletlerin veya PC'lerin birer temassız POS makinesi olmasının önünde bir engel kalmayacaktır. En önemli değişikliklerden bir tanesi de rekabetin tipinde yaşanan değişimlerdir. Ülkemizde artık yukarıda anılan kanunlar çerçevesinde lisans alan şirketler daha önce bankaların tekelinde olan bazı finansal işlemleri yapabileceklerdir. Örneğin bu düzenlemeler çerçevesinde GSM şirketlerinin aboneleri olsun olmasın fatura tahsilatından, elektronik para ihracına, yurt içi, yurt dışı para transferine yönelik hizmet verebilmelerinin önü açılmıştır.

Şüphesiz ki dağıtım kanallarıyla teknoloji yakından ilişkilidir. Teknolojik imkânlar arttıkça müşterilere sunulan hizmet kalitesi ve çeşitliliği de artmaktadır. Elektronik bankacılık tarafında yaşanan en büyük sıkıntılardan bir tanesi güvenlik açıklarıdır. Bu konuda da bankaların yardımına teknoloji yetişmiştir. Parmak izi ve parmak damar izi, yüz, ses, iris ve göz damarı teknolojileri ile bankacılık ve ödeme sistemlerinde operasyonel verimliliğin artırılması, sahteciliğin önlenmesi gibi yüksek güvenlik önlemleri kullanılmaya başlanmış ve aynı zamanda mobil uygulamalara girişte tüm şifreleri ortadan kaldıracak bir yapıya dönüşmüştür.

Teknolojiyi etkin olarak kullanabilen, iş süreçlerini ve şubelerini yeni nesil bankacılık yapısına göre dizayn edebilen, bu kapsamdaki değişimi yönetebilen, inovatif ürünler geliştiren, teknoloji tabanlı dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kullanabilen, müşterisini ve doğal olarak memnuniyetini merkezine koyan, kendisinin değil müşterisinin istediği zamanda, istediği mekânda kişiselleştirilmiş bankacılık hizmetlerini sunan bankalar önümüzdeki dönemde başarılı olabilecektir (Işın, 2006, s.118).

Sonuç olarak, zamana ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak müşteri yapısı ve ihtiyaçlarına göre bankaların müşterilerine dokundukları mecralar değişmektedir. Türk Bankacılık Sektöründe teknolojiye yapılacak yatırımlar, kâr marjlarının daralması doğal olarak kârlılığın düşmesiyle daha fazla önem kazanacaktır. Hem daha fazla müşteriye hizmet vermek ve kârlılıklarını sürdürülebilir kılmak hem de iş yapış modellerini değiştirmek ve geliştirmek için bankalar teknolojiye yatırım yapacaklardır. Öte yandan artan düzenlemelere ve

regülasyonlara uyumun düzenleyici otorite tarafından istenildiği şekilde yapılması teknolojiye yatırım yapmadan mümkün olmayacaktır. Bu sebeplerden dolayı bankalar teknoloji yatırımlarına hız kesmeden devam edeceklerdir. Diğer taraftan yapay zekâ ve nesnelere interneti kavramları bankaların ana gündemlerini oluşturacaktır.

3.4 Bankaların Uyguladıkları Kanal Yönetimi Stratejileri

Bankaların kanal yönetimi stratejilerinin odağında müşteri yer almaktadır. Banka içinde yapılan tüm çalışmalarda müşterilerin daha iyi tanınması, ihtiyaçların analiz edilmesi ve analiz sonucunda çıkan bulgulara göre farklı pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve ihtiyaçların karşılanması amaçlanmaktadır. Müşteriler banka içerisinde finansal ihtiyaçlarına göre kümeler ayrışmış ve kümelerdeki davranışlar incelenerek müşteriler daha yakından tanınmaya başlanmıştır.

Sektörde çoğunlukla segmentasyon adı verilen kümeleme çalışmaları sonucunda müşteriler net satışları, varlık, yatırım tutarı vb gibi kriterlere göre segmente edilmektedir. Sadece müşteriler değil aynı zamanda müşterilere hizmet veren şubeler, genel müdürlük ekipleri de benzer şekilde segmente edilmektedir. Segmentasyon sonrasında banka müşterilerini daha yakından tanıyabilir, ihtiyaçlarını tespit eder ve ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştirir. Doğal olarak da hangi müşterilere yoğunlaşacağına karar verir ve kâr yaratma açısından hangi iş kolunun daha başarılı olduğunu görür. Segmentasyon sayesinde bankalar müşterileri için doğru stratejiler üretebilmekte, müşterilerine farklılaştırılmış ürün teklifleri sunabilmektedirler.

Bankalarda genel anlamıyla müşteriler kurumsal, ticari, KOBİ, tarım ve bireysel gibi ana segmentlere ayrıldıkları görülmektedir. Her bir ana segment ise alt segmentlere ayrılarak yönetilmektedir. Örneğin KOBİ ana segmenti orta, küçük, mikro ve kitle, bireysel ana segmenti ise özel, üst gelir, kitle gibi alt segmentlerle yönetildikleri görülmektedir. Bazı bankalarda ise yukarıda sayılan ana segmentlerden bazıları alt segmente, alt segmente sayılanlardan bazıları ise ana segment şeklinde yönetildikleri de görülmektedir. Buradaki karar tamamıyla bankanın odağıyla ve oluşturulan segmentin verimiyle ilgili olup, temel bakış açısı değişmemektedir.

Satış organizasyonlarının segment bazında oluşturulması, genel müdürlük organizasyonunda iş kollarını doğurmuştur. İş kolları ise müşterilere daha iyi ve hızlı hizmet verilmesini sağlamak için yeterli bilgiye, tecrübeye sahip ve doğal olarak uzmanlaşan satış personeli istihdamına ve bu yaklaşımda iş kollarını hizmet odaklı çalışmadan, satış odaklı çalışmaya yöneltmiştir.

Bu sonuca ulaşan bankalar satış pazarlama faaliyetlerini yeniden dizayn ederken aşağıda belirtilen aşamalardan geçmişlerdir.

- Mevcutta yapılan işlemlerin hangilerinin operasyonel işlemler hangilerinin satışa dönük işlemler olduğu tespit edilmektedir.
- Segment bazında farklılaşan ihtiyaçlar satış faaliyetinde bulunacak personelin niteliklerini de farklılaştırmıştır. Bu yüzden iş koluna uygun nitelikte personel seçimi yapılarak, işin niteliğine uygun eğitim alması sağlanmakta ve kariyer haritası çizilmektedir.
- Müşterilere onlara hizmet verecek portföy yöneticileri/müşteri temsilcileri atanarak, müşteri sahipliği kavramı yerleştirilmektedir. Dolayısıyla bir segment müşterisinin diğer segment çalışanından hizmet almasının önüne geçilerek müşterilerin yakından takibi, ziyareti ile ihtiyaçlarına uygun çözüm bulunması amaçlanmaktadır.
- Şube, portföy ve müşteri sahipliği ile ilgili bir takım kurallar belirlenerek, bu kurallar çerçevesinde müşterilerin yönetilmesi sağlanmaktadır.
- Yine aynı şekilde portföyde bulunan müşteri sayısına göre de şube çalışan sayıları belirlenerek, benzer sayıda müşteriler için belirli sayıda portföy temsilcisi tutulması sağlanarak personel sayısında optimizasyona çalışılmaktadır.

Tüm bu çalışmaların amacı şubelerin üzerindeki operasyonel yükü azaltmak, şubeleri işlem merkezi olmaktan çıkartılıp, satış ve hizmet dağıtım kanalı haline getirmek ve ayrıca şube, bölge ve genel müdürlük fark etmeden minimum çalışan ile maksimum iş yapmak ve müşterilere daha yakın olarak müşterilerin ihtiyaçlarına uygun ürünler dizayn ederek satış faaliyetlerini artırmaktır. Bankacılıkta segmentasyona geçişle birlikte finansal ürünlerin

çeşitliliğinin arttığı gözlemlenmektedir. Böylece müşterilerin farklı talepleri, banka hedefleri doğrultusunda daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmiş ve bankaların organizasyonlarında değişikliklere, iş süreçlerinin daha fazla değer üretecek şekilde düzenlenmesine ve iş akışlarının sadeleştirilmesine ve doğal olarak da uzmanlaşmaya neden olmuştur.

Tüm bu denemelere rağmen bankaların ve şubelerin daha verimli çalışacağı modellere ihtiyaç vardır. Regülasyondan ve işletme giderlerinden kaynaklanan yüksek maliyetler daha çok müşteriye ulaşmayı ve satış yapmayı zorunlu kılmaktadır. Ancak bugün Türkiye’indeki bankacılık anlayışına göre ortalama 10 kişilik perakende bir şubede, şube müdürü dahil personelinin maksimum %50’sinin (2 personel KOBİ pazarlama, 2 personel bireysel pazarlama, 2 personel gişe görevlisi, 2 personel operasyon görevlisi, 1 personel şube müdürü ve 1 personel de güvenlik görevlisi) satış sorumluluğu olan rollerde olduğu görülmektedir. Ayrıca satış kadrolarının üzerindeki operasyonel yükleri (kredi paketinin hazırlanması, kredi tahsisi ile ilgili yapılan görüşmeler, günlük kredi kullandırmaları vb) düştüğümüzde satışa ayrılan zamanın toplam zamanlarının %50’si bile yapmadığı ve hatta şube geneli için bakıldığında toplamın %25’inin satışa yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Şubelerin kâr edebilmeleri için satış faaliyetlerine gereken zamanı ayırması ve satış yapması gerekir. Bu yüzden verimliliğinin artırılması ve satış kadrolarının üzerindeki yükleri azaltmak için iş süreçlerinin gözden geçirilmesi, daha çok teknolojiye yönelerek yapay zekânın kullanılması, müşterilerin hizmete yönelik işlemlerin diğer kanallara yönlendirilmesi gerekiyor. Bu konudaki diğer bir zorluk, hizmet verilen kanal sayısının artması ile birlikte müşterilere sadece şube kanalından değil tüm kanallardan aynı kalitede hizmet vermeyi zorunlu kılmaktadır. Bu zorluk ise teknolojinin etkin kullanımı ile aşılabacaktır.

Dünyanın web 2.0 akımına girmesi ile birlikte olgunluk seviyesine ulaşan mobil ağ teknolojisi, sosyal teknolojiler, sınırsız ağ iletişimi ve veri analitiği gibi teknolojiler bankacılığın ana gündemine oturmuş ve birbirleriyle olan bağlantıları nedeniyle özellikle son 5 yılda bankaları çok büyük ölçüde etkilemiş ve dijital bankaya doğru evrimleşmelerinin önünü açmıştır. Söz konusu dört ana teknolojik gelişmenin bankalara olan etkisi şöyle açıklanabilir. Mobil ağ teknolojisi her an, her yerden, istenilen hizmete ulaşmayı mümkün kılmış dünyayı dönüştürücü olayların da başlamasına neden olmuştur. Kablosuz iletişimin

mümkün olması ve mobil internetin yaygınlaşması dünyanın her yerinden herkesin birbiri ile iletişime geçmesine ve birbirlerinden etkileşmesine neden olan sosyal teknolojilerin gelişmesini sağlamıştır. Sadece yakınlarımız ve çevremizdeki insanlarla sınırlı olan iletişimin boyutu günümüzde artık değişmiş küresel iletişim haline dönüşmüştür. Sosyal medya, yeni iş modellerinin oluşmasını sağlamış ve bugün bankaların da göz ardı edemeyeceği bir iş ortağı haline gelmiştir. Dolayısıyla bankalar sosyal mecralarda var olma ve hatta bankacılığı sosyal mecralara taşımak gibi yeni stratejiler geliştirmeye başlamıştır. Banka müşterilerinin nerede, ne zaman, ne yaptığı ve nelerden hoşlandığı bilgisi artık şirketlerin bilebileceği çok değerli bir bilgi seti haline gelmiştir. Böylelikle veri analitiği ve büyük veriden veri işleme teknolojileri şirketlerin sihirli değneği haline gelmiştir. Büyük veri ile birlikte bulut teknolojilerine ihtiyaç duyulması bankalara hem sınırsız miktarda bilgiyi işlemeye hem de bu bilgileri akıllı şekilde yorumlayarak sosyalleşen müşteriye en iyi hizmeti götürme şansını sunmuştur.

Zamanla dört ana teknolojiye beşinci bir teknoloji daha eklenmiş ve bu teknolojide iletişimin sadece iki nesne arasında olmayıp, birden fazla nesne arasında olabileceğini göstermiştir. Nesnelerin birbiriyle konuştuğu, karar aldığı, akıllı cihazların giyilebildiği ve makinelerin insanların hareketlerini tahmin ederek değer yaratmaya başladığı bir döneme girilmiştir. Bu teknolojiler ile müşterilerin ne istediğini değil ne isteyeceğini bilme gücüne sahip olunmuştur. Bu yeni dönemden de bankacılık nasibini almış, bankalara herkese kişiselleşmiş ve yüksek katma değerli bir bankacılık deneyimi yaşatma fırsatını sunmuştur. Bankacılıktan ayrı düşünülemeyecek olan teknoloji, bankacılıktan ayrılamayacak kadar iç içe geçmiş olup, gelecekte de bankacılık sektörünün en önemli mihenk taşı olacaktır.

4 TEKNOLOJİ KABULÜNE İLİŞKİN TEORİK MODELLER

Teknolojik gelişmelerin baş döndüren bir şekilde hızla ilerlemesi, teknolojinin artan bir şekilde insan hayatının içerisine girmesi, teknolojik yatırımların firmaların maliyetlerine etki eden en önemli unsurlardan bir tanesi olması, teknolojinin rekabet üstünlüğü yaratması, teknolojik gelişmelerin müşterilere daha çok seçenek tanınması ve ürünlerin müşteri ihtiyaçları doğrultusunda kişiselleştirilmesine yardımcı olması ve teknolojik gelişmelerin müşterilerin beklentilerini ve profilini değiştirmesi bankacılık sisteminde de teknolojinin çok daha yoğun kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir.

Diğer taraftan günümüz şartlarında daha kısıtlı sermayeyi daha akılcı ve kârlı kullanıp doğru alanlarda seçici büyüyerek, mümkün olduğu kadar içeri müşteri süpürerek ama müşteriyi iyi tanıyıp yanlış müşteri ile vakit kaybetmeyerek, banka içerisindeki bütün işkolları ile yakın işbirliği içerisinde sinerji yaratarak ve çapraz satış yaparak, şube dışı kanallara daha fazla yüklenerek ve bunları yaparken de maliyetlere dikkat edip mümkünse birim maliyetleri düşürerek doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyatla, doğru ürünü sunan banka fark yaratacaktır.

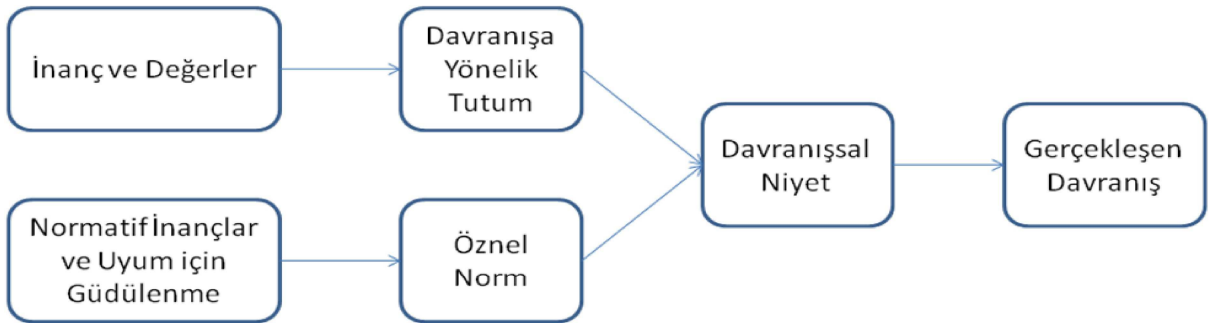
Dijital ve mobil gibi ileri teknolojiler ise bu stratejilerin en büyük destekçisi durumundadır. Yeni sistemlerin müşteriler tarafından tam olarak benimsenmemesi, bu sistemlerin etkin olarak kullanılmamasına ve yapılan yatırımların boşa gitmesine neden olmaktadır. Müşteriler sunulan teknolojiyi niçin kabul etmekte veya reddetmektedirler? Sergiledikleri davranışların nedenleri nelerdir? Davranışların açıklanması için oluşturulan modeller teknolojinin kabulünü araştıran modellerin temelini oluşturmuştur.

4.1 Nedenli Hareket Teorisi (TRA - Theory of Reasoned Action)

Fishbein ve Ajzen tarafından 1975 yılında geliştirilen ve sosyal psikoloji kökenli, tutum ve davranış arasındaki ilişkinin araştırıldığı ve formülize edildiği bir teoridir. Teorinin amacı davranışları anlamak ve tahmin etmektir. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere, kişilerin gösterdikleri davranışın esası o davranışı göstermedeki davranışsal niyetlerine

bağlıdır. Davranışsal niyet ise kişinin davranışa yönelik tutumu ve öznel normları tarafından şekillendirilmektedir. Davranışa yönelik tutum, inanç ve değerlerden, öznel norm ise normatif inançlar ve güdülenmeden etkilenmektedir (Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989, Gümüşsoy, 2009, Zeren, 2010, Usluel ve Mazman, 2010, Kocagöz ve Dursun, 2010, Esen, 2011, Çam, 2012).

Şekil 4-1 - Nedenli Hareket Teorisi



Kaynak: Davis, Bagozzi, Warshaw, (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, Management Science, 35 (8). s.984

Kişiye davranışı gerçekleştirmeye niyetli olup, olmadığını sormak, teoriye göre davranışı tahmin etmenin en basit yoludur. Örneğin, bir kişinin bir şey satın alıp almayacağını tahmin etmenin en basit yolu bu davranışı gerçekleştirmeye niyetli olup, olmadığını sormaktır (Gümüşsoy, 2009, s.22).

Bir kişinin hedef davranışı ile ilgili olumlu veya olumsuz hisleri davranışa yönelik tutum olarak tanımlanabilir. Kişi tarafından önem verilen insanların konu hakkındaki davranışı o kişinin yapıp yapmayacağı hususundaki fikirlerine ilişkin algısı öznel norm olarak ifade edilebilir (Zeren, 2010, s.73). Bir başka ifadeyle kişinin referans grupların görüşlerine uygun davranma eğilimidir (Çam, 2012, s.81).

Teoriye göre diğer etkenlerin eşit olduğunu varsayımında kişinin tutumu ve öznel normu olumlu ise kişinin niyetini pozitif olarak şekillendirmekte ve davranışta olumlu olmaktadır. Kişinin davranışa yönelik tutumu ve öznel normu olumsuz ise davranışı

gerçekleştirmek için niyeti de o kadar az olacaktır (Çam, 2012, s.82). Yine her şeyin eşit olduğu hallerde kişinin, kendisinin önem verdiği kişinin söz konusu davranışı gerçekleştirmesi yönünde düşündüğüne inanırsa, davranış için yeterli motivasyona sahip olduğu söylenebilir. Bu yüzden de bir davranış için pozitif yönde tavrı olmamasına rağmen davranışı gerçekleştirebilir. Ancak kullanımla ilgili tutum ve öznel norm değişkenlerinin bir davranışa karşı oldukları ya da aynı hareket etmedikleri durumlar da olabilmektedir. Yani kişi davranışı gerçekleştirmeye karşı olumlu bir tavır sergilemesine rağmen kendisinin önem verdiği kişilerin bu davranışı gerçekleştirmemesi gerektiğini düşündüğü durumlar veya belirtilenin aksine durumlarla karşılaşılabilir. Bu durumlar, davranışsal niyet, davranışa yönelik tutum ve öznel norm değişkenlerinin göreceli önem düzeylerine göre farklılık göstermektedir (Gümüşsoy, 2009, s.24-25).

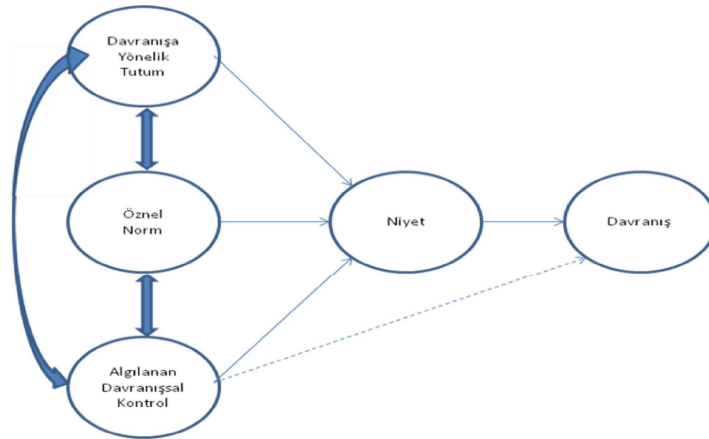
Öznel normlar, davranışta bulunacak olan kişinin, kendisinin önem verdiği kişinin belirlenen davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmemesi gerektiği ile ilgili düşüncelerine olan inancı ve davranışı gerçekleştirecek olan kişinin bu düşünceler doğrultusunda hareket edip etmeyeceği veya referans kişilerin isteği olabileceğini düşündüğü inançlara uyum derecesiyle bulunur. İnancın normatif inanç olabilmesi için sadece referans kişilerin düşündüğüne inanılan inanç olması gerekir. Normatif inançlar öznel normlara benzerlik gösterir, tek farklılık normatif inançlarda belirli önemli kişiler olmasına rağmen öznel normlarda genel önemli kişilerden bahsedilir (Gümüşsoy, 2009, s.25).

4.2 Planlı Davranış Teorisi (TPB - Theory of Planned Behavior)

Tutumun kapsamı daraltılarak, duygusal boyutunda ele alındığı, yani objeye karşı olumlu/olumsuz bir değerlendirme gibi gören bu teori günümüzdeki sosyal davranışın en etkili genel teorilerindendir. Teorinin amacı, insan davranışlarını öngörmede nasıl kullanılabileceğini belirlemektir (Bilgin, 2013, s.124). Teoriye göre insan, davranışlarının sonuçları hakkında önceden düşünerek tercih ettiği bir sonuca ulaşmak için bir karara vararak bu kararı uygulamaktadır (Çam, 2012, s.82). Dolayısıyla her davranışın bir nedeni vardır. Diğer davranış teorisinde olduğu gibi bu teoride de en önemli değişken davranışı tahmin eden niyet değişkenidir. Niyetin davranışa etki edecek motivasyonel faktörleri içerdiği

varsayılmıştır. Söz konusu etkenler bir davranışın gerçekleştirilmesi konusunda kişinin ne kadar gayret göstermeyi niyetlendiğinin bir ölçütüdür (Yılmaz, 2013, s.91).

Şekil 4-2 - Planlı Davranış Teorisi



Kaynak: AJZEN, (1991), The Theory of Planned Behavior, Organizational Behavior And Human Decision Processes, University of Massachusetts at Amherst, s.182

TPB'ye göre, niyet algılanan davranışsal kontrolle birlikte davranışı açıklar. Ajzen, TPB'de, TRA'den farklı olarak modele algılanan davranışsal kontrol değişkenini eklemiştir. Teoriye göre niyet kişinin öznel normları, algılanan davranışsal kontrolü ve davranışa yönelik tutumu tarafından belirlenir (Usluel ve Mazman, 2010, s.63). Davranışa yönelik tutum, kişilerin davranışı gerçekleştirmeye yönelik pozitif veya negatif eğilimlerini ve duygularını ifade eder (Küçük, 2011 s.147). Davranışa yönelik tutumu inanç, öznel normu normatif inanç ve uyum şekillendirir (Çam, 2012, s.82). Algılanan davranışsal kontrol, bir davranışın yerine getirebilme yetisinin hissedilmesidir (Bulduk, vd., 2015, s.30). Dolayısıyla kişinin o davranış için biçtiği kolay veya zor algısı, inancı tarafından belirlenir (Erten, 2002, s.221). İki yönü vardır. Bunlardan birincisi kişinin davranışı üzerinde ne kadar kontrole sahip olduğu, diğeri ise kişinin bir davranışta bulunup bulunmama konusunda kendisinden ne kadar emin olduğudur (Bulduk, vd., 2015, s.30).

TRA ve TPB arasındaki farklılık ilk teoride davranışın tamamen şahsın tercihine bağlı olması, ikinci teoride ise algılanan kontrol ögesinin eklenmesi ile davranışın şahsın kontrolü

dışında olabileceği seçeneğinin devreye girmesidir. İkinci teoride algılanan kontrol en yüksek seviyedeysen ilk teoriye dönülmektedir (Bilgin, 2013, s.125).

4.3 Yeniliğin Yayılması Teorisi

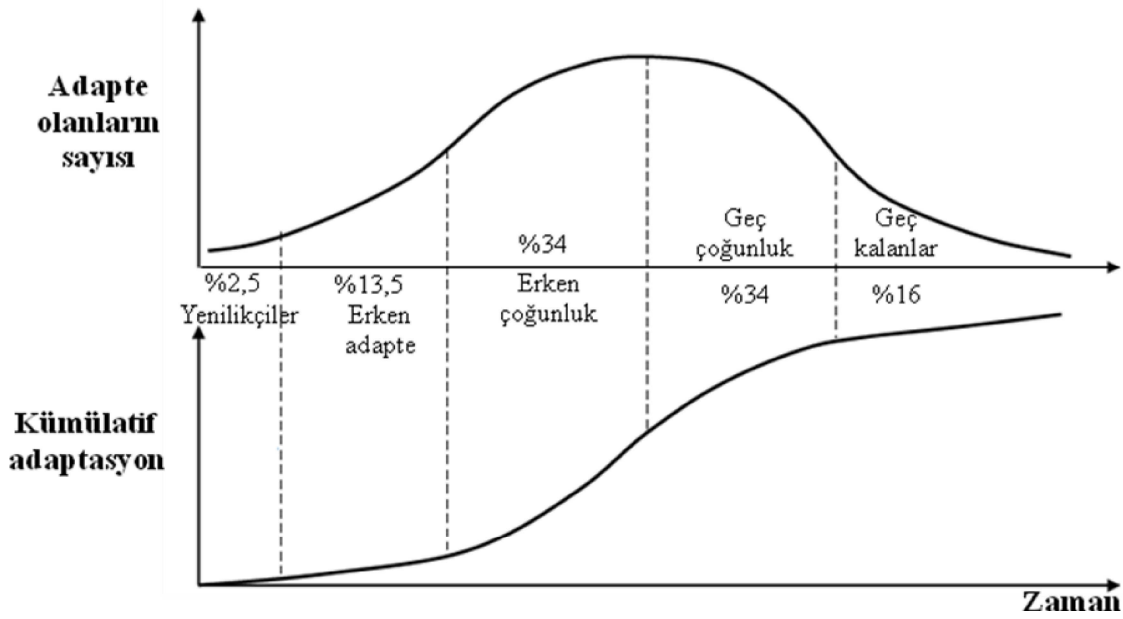
Rogers tarafından önerilen Yeniliğin Yayılması Teorisinde, kişilerin yeniliği kabul etme konusunda farklı gönüllülük seviyelerinde buldukları, yeniliği kabul etme oranının zamanla normal dağılıma yakın bir seyir izlediği varsayılmaktadır. Normal dağılımın örnek kümeye göre alt kırılımları ilk adapte olandan son adapte olana doğru sırasıyla yenilikçiler, erken adapte olanlar, erken çoğunluk, geç çoğunluk, geç kalanlar şeklinde adlandırılmaktadır (Koç ve Turan, 2014, s.165).

Yenilikçiler, ortalama benimseme süresi eksi iki standart sapmanın solunda kalan alanda yer almakta ve bir yeniliği benimseyen toplam bireylerin ilk %2,5'lük kısmını oluşturmaktadırlar. Erken adapte olanlar, bir sonraki kısmı oluşturan ortalama eksi bir standart sapma ile ortalama eksi iki standart sapma arasındaki alanda yer alan ve bir yeniliği benimseyen toplam bireylerin %13,5'lük kısmını oluşturanlardır. Erken çoğunluk ise ortalama benimseme süresi ile eksi bir standart sapma arasındaki alanda yer almakta ve bir yeniliği benimseyen toplam bireylerin %34'lük kısmını oluşturmaktadır. Yeni fikirleri benimsemede ortalamanın sağında, ortalama ile bir standart sapma arasında yer alan bir sonraki %34'lük dilim ise geç çoğunluğu meydana getirmektedir. Son %16'luk dilim ise geç kalanlardan oluşmaktadır (Rogers., 1983, s.246).

Rogers, teknolojik bir yeniliğin yenilikçiler ve erken adapte olanlar tarafından ilk uygulandığını ve bu kesimlerin sonradan kabul edenlere göre farklı davrandıklarını, bu kişilerin risk alabildiklerini ve yeniliği uygulamak için gerekli zaman ve enerji harcama konusunda istekli olduklarını, diğer taraftan erken çoğunluğun yenilikle ilgisi olmasına rağmen, yeniliğin hayatlarına ne gibi etkiler yapacağını bilmediklerini, geç çoğunluğun ise kendi istekleri ile herhangi bir yeniliği benimsemediklerini savunmuştur (Turan, ve Çolakoğlu, 2008, s.112).

Normal dağılım eğrisi adaptasyon sağlayan birey sayısını gösterirken, aşağıdaki eğri ise kümülatif adaptasyonu göstermektedir (Karhu, 2007, s.79).

Şekil 4-3 - Yenilik Yayılımı



Kaynak: Karhu, (2007). Emerging Mobile Service Innovation Markets: The Case of the Finnish Mobile TV Service Market. Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor of Business Administration.s.80

Bu teori son zamanlarda araştırmacılar tarafından fazla kullanılmaktadır. Teknolojik gelişmelerin benimsenmesinin tahmininde başarılı olan teori, süreçleri açıklamada aşağıdaki beş bileşeni dikkate almaktadır (Koç ve Turan, 2014, s.165):

- Algılanan göreceli üstünlük; yeni yapılan şeyin eskiye göre daha faydalı olarak algılanması
- Uyum; yeni yapılan şeyin istekleri karşılaması

- Karmaşıklık; yeni yapılan şeyin uygulama ve anlaşılma seviyesindeki zorlukları
- Sınanabilmesi; yeni yapılan şeyin uygulama öncesinde denenmesi
- Gözle görülmesi; yeni yapılan şeyin sonuçlarının gözlenebilmesi.

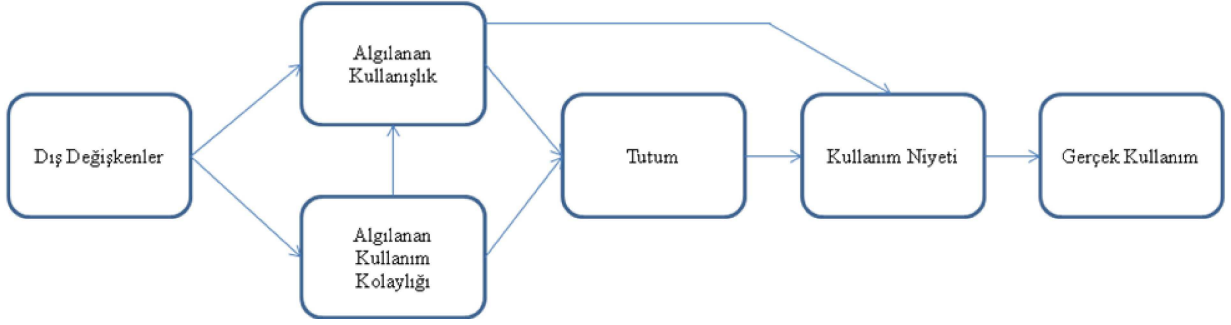
Söz konusu teori, bazı teknolojilerin uyumunu anlatmada faydalı olurken bazı teknolojilerin uyumunu anlatmada aynı başarıyı gösterememektedir. Ancak adaptasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Diğer taraftan da erken uygulayıcıların heyecan ve istekleri ile diğer kişilerin teknoloji kullanma istekleri arasında bağ kurmanın doğru olmayacağı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla teori, teknoloji kabulü ve uyumlaştırmasında etkili olamamış ve teknoloji kabul teorilerinin tamamlayıcısı olarak değerlendirilmiştir (Turan, ve Çolakoğlu, 2008, s.112).

4.4 Teknoloji Kabul Modeli

Literatürde teknoloji kullanıcılarının inanç, yaklaşım ve algılarını saptamak için en sık kullanılan teori Teknoloji Kabul Modelidir (TAM - Technology Acceptance Model) (Davis, 1989; Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989). TAM, sosyo-psikolojik kuramlar arasında önemli bir yeri olan TRA'den Fishbein ve Ajzen'den adapte edilmiş ve yapılan birçok çalışma ile zaman içerisinde isabetli tahmin yeteneği olan kuvvetli bir kuram olduğunu kanıtlamıştır (Ramayah, Ma'ruf ve Jantan, 2002). Teorik alt yapı olarak yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Turan ve Çetinkaya, 2010, s.4). Kullanılan diğer çalışmalara (Çelik, 2008, Yousafzai, Foxall, ve Pallister, 2007, Amin, Supinah, ve Aris, 2012, Amini, Ahmadinejad ve Azizi, 2011, Tan, vd. 2010) örnek olarak gösterilebilir.

TAM modeli dört bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler Algılanan Kullanışlılık (AK), Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK), Tutum (T) ve Kullanım Niyeti (KN)'dir.

Şekil 4-4 - Teknoloji Kabul Modeli



Kaynak: Davis, Bagozzi ve Warshaw, (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, Management Science, 35 (8) s.985

Yukarıdaki şekil’de görüldüğü gibi pozitif AKK ve AK teknolojinin kullanımı için pozitif T geliştirmekte, bu T nedeniyle kullanıcıların ortaya çıkan teknoloji kullanımına yönelik KN de pozitif olması, teknolojinin kullanılmasına neden olmaktadır. Bu modelde AK, T ve KN’ni direkt olarak etkilemekte ve AKK’nın KN üzerindeki endirekt tesirine aracılık etmektedir. Dolayısıyla AKK, AK’ya kıyasla T ve KN üzerinde daha az belirleyici güce sahiptir (Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989).

Kullanıcının yeni teknolojiyi kabullenme ve kullanma hususundaki niyeti, TAM’a göre AK ve AKK tarafından şekillenmektedir. Davis (1989) çalışmasında, kişilerin kendilerine sunulan teknolojik yeniliği kullanmaya karşı pozitif tutumlarının teknoloji kullanımının kolay olduğu ve kişinin kullanım sonrasında performansının yükseleceği yönündeki inançlarına bağlı olduğunu söylemiştir. Başka bir ifadeyle sunulan teknolojinin kullanıcı dostu, yararlı olduğu (AK) ve teknolojiyi kullanmanın çok fazla efor gerektirmeyeceği, kullanımın basit (AKK) olduğu konularındaki şahsi inancının, kullanıcının tutumunu direkt etkilediğini söylemiştir. Dolayısıyla AK, bir kimsenin teknolojik bir ürünü kullanmasının performansını yükselteceğine inanma seviyesi, AKK ise bir kimsenin teknolojik ürünü efor sarf etmeden kullanımına inanma derecesi şeklinde ifade edilebilir. Diğer taraftan modele göre gerçek kullanım her bir kişinin davranışsal niyeti tarafından şekillenir. Davranışsal niyet ise teknoloji

kullanımına karşı oluşturulan, modelin diğer bir parametresi olan tavır tarafından belirlenir. Kişilerin bir davranışı sergilemesiyle ilgili pozitif ve negatif hisleri T olarak tanımlanabilir. Daha önce yapılan çalışmalarda tespit edilmiş olan kullanıma yönelik T, AK ve AKK değişkenleri tarafından belirlenmektedir. KN kişinin teknoloji kullanımına yönelik negatif ve pozitif düşünce ve duyguları ile ilgilidir. Gerçek kullanım bireylerin bilgi teknolojilerini kullanım yoğunluğunu ve frekansını ifade etmektedir (Davis, 1989, Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989, Ustasüleyman, T. ve Eyüboğlu, K., 2010).

Kişilerin teknoloji kullanımının dışsal değişkenler tarafından etkilenen AK ve AKK'ya göre değişim gösterdiği TAM modelinde ifade edilmektedir. Pozitif veya negatif davranışın ve AK yansıtıldığı tutum, KN'nin belirleyicisidir. Kullanıma yönelik davranış ise KN'ye göre belirlenmektedir (Ceylan, Genç ve Erem, 2013, s.146).

Yapılan araştırmalarda araştırmacılar tarafından AKK ve AK'ya yönelik olarak yetmişden fazla dışsal değişken önerilmiştir. Söz konusu değişkenler Tablo 4 - 1'de dört gruba ayrılarak verilmiştir (Yousafzai, Foxall, ve Pallister, 2007, s. 268-269).

Tablo 4-1 - AK ve AKK'yı Etkilemek İçin Önerilen Dış Değişkenler

| Organizasyonel Nitelikler | Sistem Nitelikleri | Bireysel Kullanıcı Nitelikleri | Diğer Değişkenler |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Rekabetçi çevre ab | Erişilebilirlik ab | Yaş a | Değişim iddiası ab |
| Son kullanıcı desteği ab | Erişim maliyeti ab | Bilinçlilik ab | Kültürel yakınlık b |
| Grup yenilik normu a | Uyumluluk ab | Bilişsel öğrenme ab | Dış hesaplama desteği ab |
| Uygulama açıklığı ab | Onaylama mekanizması a | Bilgisayar merakı ab | Dış hesaplama eğitimi ab |
| İç hesap desteği ab | Uygunluk ab | Bilgisayar tutumu ab | Yardımcı şartlar ab |
| İç hesap eğitimi ab | İmaj / Ortak yüzey ab | Bilgisayar kültürü ab | Öznel normlar a |
| İş riski ab | Bilgi niteliği a | Eğitim seviyesi ab | Durumsal normallik ab |
| Yönetim desteği ab | Medya türü ab | Deneyim ab | Sosyal etki ab |
| Organizasyonel politikalar a | Gezinti b | Cinsiyet ab | Sosyal baskı ab |
| Organizasyonel Yapı ab | Objektif kullanılabilirlik b | İç motivasyon ab | Görev teknoloji |
| Organizasyonel Destek ab | Çıktı niteliği ab | Katılım (durumsal/içsel) ab | Görev niteliği ab |
| Organizasyonel kullanım a | Algılanan çekicilik ab | Kişisellik ab | Satıcıyla işbirliği ab |
| Akran etkisi ab | Algılanan karışıklık a | Algılanan planlamacı duyarlılığı ab | |

| Organizasyonel Nitelikler | Sistem Nitelikleri | Bireysel Kullanıcı Nitelikleri | Diğer Değişkenler |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Akran kullanımı a | Algılanan önem a | Algılanan tatmin ab | |
| Eğitim ab | Algılanan yazılım doğruluğu a | Algılanan eğlence b | |
| Geçiş desteği ab | Algılanan risk ab | Algılanan kaynaklar a | |
| | İşle ilgililik ab | Kişisel yenilikçilik | |
| | Güvenirlilik ve doğruluk ab | Teknolojinin rolü ab | |
| | Cevap süresi ab | Özyeterlilik ab | |
| | Bulgu kanıtlanabilirliği ab | Alışveriş eğilimi ab | |
| | Görüntü tasarımı ab | Beceriler ve bilgi ab | |
| | Sosyal varlık ab | Güven ab | |
| | Sistem niteliği ab | İşgücündeki görev süresi ab | |
| | Terminoloji ab | Gönüllülük ab | |
| | Denenebilirlik ab | | |
| | Görünürlük ab | | |
| | Web güvenliği ab | | |

Notlar: a AK'yi etkilemek için önerilen; b AKK'yi etkilemek için önerilen

Kaynak: Yousafzai, Foxall ve Pallister, (2007), Technology Acceptance: A Meta-Analysis of The TAM: Part 1, Journal of Modelling in Management, Cilt 2, Sayı 3, 2007, s.269.

4.4.1 Modelde Kullanılan Kavramlar

AK ve AKK kavramlarının temelleri, bilgi sistemleri üzerine yapılan araştırmalara dayanmakta olup, söz konusu çalışmalarda yer alan anket ve diğer araştırma sonuçları, bireylerin bilgisayar tabanlı teknolojilere karşı oluşan T'larının, davranışları üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Başgöze, 2010, s.21).

4.4.1.1 Algılanan Kullanışlık

Yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler yorumlandığında AK ve AKK'nın, satın alma, üzerine etkilerinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. AK'nın, bir sistemi kullanma üzerine etkileri ilk olarak Schultz ve Slevin'in araştırmalarıyla literatüre girmiş ve söz konusu araştırmada kullanılan 67 soruluk bir ölçeğe, faktör analizi uygulanarak, yedi boyut elde edilmiştir. Elde edilen boyutlardan biri de performanstır. Performans, sistemin iş performansına yaptığı etkiler olarak tanımlanmış ve ileriye dönük tahminleri verebilecek, en kuvvetli boyut olarak ele alınmıştır. Robey'de, Schultz ve Slevin'in ölçeğini kullanarak

“performans” boyutu ile sistemin kullanılması arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamış ve yapılan çalışmayı desteklemiştir. Buna göre, Robey’in çalışmasında yer alan “performans” boyutu ile Davis ve diğerlerinin oluşturduğu modelde, kişinin teknolojik bir ürünü kullanarak performansını artırma derecesine yönelik inancı anlamına gelen AK’nın aynı şeyi ifade ettikleri saptanmıştır. Dolayısıyla, AK ile bilgi sistemlerini kullanma arasında da bir ilişkinin olabileceği kabul edilmiştir (Başgöze, 2010, s.21 - 22).

Buna göre modeldeki AK’nın tanımı; teknoloji kullanıcısının, organizasyon içinde iş performansını artıracığına inanma derecesidir veya kullanım sonrasında işteki performans yükselişiyle alakalı sahip oldukları pozitif veya negatif değerlendirmelerdir (Davis, 1989, Davis., Bagozzi, ve Warshaw, 1989). Özetle; AK, teknolojinin iş konusunda kendisine sağladığı performans artışı ile ilgilidir (Koç, Turan, 2014, s.167).

AK, birçok dış faktörler ve AKK tarafından etkilenir. AK artıracak kullanıcı dostu ara yüzler, dinamik bağlantı uygulamaları, kullanıcı davranışlarını değiştirir. Örneğin daha doğru hava tahmininde bulunan site, diğer siteye göre daha faydalı, kullanışlıdır (Akça ve Özer, 2012, s.84). Kredi kartı borcunu bankaya gitmeden internet vasıtasıyla ödeyen bir banka müşterisinin bankaya gitmemesi, sıra beklememe düşüncesi başka bir örnek olarak verilebilir.

Teknoloji kabulünde, kullanımında ve uyarılmasında AK’nın güçlü pozitif bir etkiye sahip olduğu deneysel çalışmaların sonuçlarında görülmüştür. Kullanıcılar AK’la ilgili olarak yeni sistemlerin eski sistemlere kıyasla daha ulaşılabilir, daha anlaşılabilir, daha doğru zamanlı bilgi ürettikleri kanaatindedirler (Akça ve Özer, 2012, s.84).

4.4.1.2 Algılanan Kullanım Kolaylığı

Bandura tarafından öz yeterlilik üzerine yapılan çalışmada AKK ile davranış arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Kişinin olası bir durumla karşılaştığında sergilemesi gereken davranışları ne derece iyi bir şekilde yerine getirdiğini yargılaması öz yeterlilik ve kişinin bilgi teknolojilerini kullanırken ne derece zorlanacağına olan inancı ise AKK olarak tanımlanmıştır. Öz yeterlilik tanımı ile AKK’nın tanımı karşılaştırıldığında, iki tanımın da benzer duyguları içerdiği fark edilmiştir. Başka bir deyişle kişiler kendi yeteneklerini açacak

davranışlardan kaçınırken, yönetebileceklerine inandıkları davranışları sergilemeyi tercih etmektedirler. Buna paralel olarak, öz yeterliliğini yüksek olarak değerlendiren bir kişi, karşısına çıkacak bir engeli aşabileceğini düşünerek engeli aşmak için davranışa geçmektedir. Kişinin sergileyebileceği davranış, algıladığı öz yeterliliğine göre değişiklik göstermekte ve aynı şekilde, bir sistemin kullanımını kolay olarak algıladığında, o sistemi kullanma eğilimi artmaktadır (Başgöze, 2010, s.22).

Diğer bir ifade ile bireyin AKK ile davranışı arasında ilişki olabilecektir. Davis, AK kavramını ortaya koymak için Bandura'nın araştırmasında yer alan "sonuçların (çıktıların) yargılanması" kavramından yararlanmıştı. Bandura'nın teorisine göre sonuç (çıktı) yargıları, daha önce başarıyla yerine getirilmiş bir davranışın sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu anlamda, sonuç yargıları ile algıladığı yarar tanımlarının yani bireyin teknolojik bir ürünü kullanarak performansını (çıktı) artırma derecesine yönelik inancının örtüştüğü gözlenmiştir. Kişilerin, kendi hayatlarını etkileyen bir takım olayları ve sosyal şartları değiştirememeleri, bireyde umutsuzluk ve işe yaramama gibi duyguların artmasına sebep olabilmektedir. Öz yeterliliği düşük olan bireyler, kendilerinden beklenilene yapamayacaklarından şüphe ettikleri için davranışa geçemeyebilmektedirler. Bunun yanı sıra, kişinin yeteneklerinden emin olduğu halde, sonuç yargılarından kaynaklanan işe yaramama duygusu; çevrenin tepkisizliği, negatif önyargıları veya cezalandırıcı tavırları nedeniyle, davranışa geçmesine engel olabilmektedir. Dolayısıyla, öz yeterlilik yargısı ile sonuç yargısının farklı öncüllere sahip olduğu ortaya konmuş olsa dahi, iki yargının da davranış üzerinde önemli belirleyici etkileri saptanmıştır. Bu araştırmalarda ele alınan ilişkilerin ışığında, AKK ve AK kullanıcının davranışlarının ana belirleyicileri olarak belirlenmiştir (Başgöze, 2010, s.23).

Kullanıcı tarafından herhangi bir teknolojinin fazla efor sarf etmeden öğrenilmesi ve o teknolojinin kolay olduğunun değerlendirme derecesidir (Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989). Herhangi bir teknolojinin fazla efor sarf etmeden kullanımının öğrenilmesini ve kullanımının basit olmasını açıklar. Kişiler yeni teknolojileri herhangi bir eğitime gerek duymadan, fazla efor sarf etmeden, kolayca kullanabiliyorlarsa ve ayrıca işleri içinde yeni teknolojinin yararlı olduğunu düşünüyorlarsa teknoloji kullanımını basit olarak algırlar. Sistemin kullanıcı dostu olarak algılanması, kişilerin beklentilerini karşılaması kabule yönlendirir. Dolayısıyla söz

konusu beklentiler, müşteri hizmet kalitesinde artış, maliyetlerde tasarruf, iş performansında, verimlilikte artış olarak sayılabilir (Akça ve Özer, 2012, s.83-84).

AKK ve AK ile davranışlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendiren bir başka bakış açısı da kişilerin farklı karar verme stratejileri arasından seçim yapması üzerine odaklan fayda-maliyet modelidir. Farklı stratejiler arasında seçim yapılırken harcanan enerji ile seçim sonrasında elde edilen getiri göz önünde bulundurulur. Modelde yer alan maliyet-fayda ilişkisi, AKK ile AK arasındaki ilişkiye benzemektedir. Teorik yaklaşımlar ile AKK ve AK'nın, tüketicinin teknolojik ürünleri kullanması ve satın alması üzerine etkilerinin olabileceği, TAM ile ortaya konmuştur (Başgöze, 2010, s.24).

AKK'nın iyileştirilmesiyle organizasyonel performans artışına neden olacağı literatürde yer bulmuştur. Kullanıcılar performans artışı ile kullanım çabasını karşılaştırırlar. Performans artışı onu kullanmak için harcanan çabadan büyükse kullanıcılar yeni teknolojiden yarar sağlayabilirler (Akça ve Özer, 2012, s.84).

AK üzerinde olumlu bir etkisi olan AKK'nın, AK ile birlikte teknoloji kabulünün asıl belirleyicisi olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Koç ve Turan, 2014, s.168). Bir teknoloji ürünü ne kadar kolay bir kullanıma sahipse o teknolojinin kullanma niyeti o kadar yüksek olur. Kullanım kolaylığı bakımından birbirine benzer iki programın birisi diğerinden daha iyi sonuç üretiyorsa diğerine göre daha faydalı olduğu kabul edilir (Davis, Bagozzi ve Warshaw, 1989, s.987).

4.4.1.3 Tutum

Tutumun insan davranışları üzerindeki etkisini sigaraya karşı tutum değişikliği ile örnekleyebiliriz. Sigaraya karşı tutumun kısmen lehte olduğu 1960'lı yıllar ile tutumun kısmen aleyhte olduğu 2000'li yılları düşünürsek, 1960'lı yıllarda birçok insan sigaranın zararlarını vurgulayan bilgileri önemsemiyor ya da dikkate almıyordu, bilinçli bir farkındalık yoktu. Sigaranın zararları hakkındaki bilgilerimizde ciddi bir değişiklik yaşanmamasına rağmen 2000'li yıllardaki sigaraya olan tutum aleyhe dönmüştür (Bilgin, 2013, s.119).

Tutum kavramı belirli bir sosyal objeye karşı pozitif veya negatif yönde davranma eğilimidir (Bilgin, 2013, s.120). Kişilerin deneyimleri, bilgi birikimli, duyguları ile yoğrulan paradigması, etrafında olup bitenleri gördüğü gözlüğü zamanla değişim gösterir, buna bağlı olarak da tutumları da değişim gösterir (İnceoğlu, M., 2010, s.13).

Yaşam koşullarının iyileşmesi, aile içi sorumlulukların artması, yaşın ilerlemesi gibi nedenlerden dolayı kişiler gençliğinde değişime açık olsalar dahi giderek değişimci fikirlerden uzaklaşırlar. Diğer taraftan yanlış bilgilendirme sonucu oluşan tutumlar veya önyargılar doğru bilgilendirmeye zamanla değişebilir (İnceoğlu, M., 2010, s.14).

Davranışa hazırlık hali olarak açıklanan ve genellikle davranışların öncesine konumlanan tutumlar, ilişkili oldukları nesnelere hakkında bir pozisyon alışı ifadesidir. Bir nesneye yatkınlıktan daha çok bir yönelimdir, kanaatler gibi betimsel olmaktan çok açıklayıcıdır (Bilgin, 2013, s.120).

Tutum konusuna çok önem verilmektedir. Tutumun, kişilerin davranışlarını yönlendirmede önemli bir aktör olduğu ve aynı zamanda da çevreye uyumlaştırmayı kolaylaştıran bir unsur olduğu değerlendirilmekte ve davranışları yöneten gizli güç olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden de tutumların incelenmesiyle bir taraftan davranışların önceden tahmini yapılabilecek, diğer taraftan da tutumların değişiminde etkili olan süreçler tespit edilerek, tutumların etkilenmesi ile davranışlar kontrol altına alınabilecektir (Baysal, 1981, s.122);

Tutumlar üç ana unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Baysal, 1981, s.123):

- i. Gerçeklere dayanan bilişsel unsur
- ii. Kişiden kişiye değişen duygusal unsur
- iii. Tutumun eyleme dönüşmesi, davranışsal unsur

Söz konusu unsurların iç tutarlılığa sahip olduğu varsayılmaktadır. Varsayıma göre kişinin gerçekte kendisinde var olan bilgisi ondan hoşlanmasını söylüyorsa, kişi o şeyden hoşlanır ve davranışlarına yansır. Dolayısıyla tutumlar kişinin herhangi bir davranışını yansıtmaz ancak tepkisinden, davranışından çıkarılır. Tutumla davranış arasında pozitif bir korelasyon olduğu düşünülmekte, yapılan çalışmalarda bu ilişkinin varlığı ispat edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin herhangi bir konuda biri kişinin tutumu diğer kişinin tutumundan daha olumlu ise olumlu olan kişinin o konudaki söz ve davranışları diğer kişiye nazaran daha olumlu olacaktır (Baysal, 1981, s.123).

Bireylerin nihai seçimlerine etki eden tutumlar, pazarlamacıların önem verdiği bir kavramdır. Kişilerin herhangi bir şeye yönelik olumlu tutum beslemesi, kolay ikna olmalarına, tersi durumlarda ise ikna edilmesi için yoğun çaba ve zaman harcanmasına neden olmaktadır. Pazarlamacıların görevi negatif tutuma sahip olan müşterilerin tutumlarının değiştirilmesini sağlamaktır (Aksoy, 2006, s.82).

4.4.1.4 **Kullanım Niyeti**

Bir kişinin, bir davranış sergilemeye yönelik hazır bulunması veya bir davranış gösterme şiddetinin ölçüsü niyet olarak tanımlanmaktadır. TAM modelinde, teknoloji tabanlı ürünlerin kullanımının birey tarafından kabulü veya reddinin belirlenmesinde birinci etkenin niyet olduğu ileri sürülmektedir (Turan ve Haşit, 2014, s.110).

Kullanım niyeti, kişinin davranışa yönelik isteği ve çabasıdır. Davranışa yönelik niyetin yüksek olması davranışın gerçekleştirilmesi ihtimalini artırmaktadır (Esen ve Büyük, 2014, s.317).

4.4.1.5 **Davranış**

Davranış, kişinin deneyebileceği herhangi bir şey olarak ifade edilebilir ve üç ana başlık altında toplanabilir. Gazete okumak, yabancı bir dili konuşmak, televizyon izlemek gibi gözle görülebilen, öğrenme, unutma, hatırlama vb gibi dolaylı olarak gözlenebilen davranışlar ile duyu organları davranışlarıdır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008, s.5).

Davranışa yönelik farklı açıklamalar söz konusudur. Davranış, kişisel faktörlerin bir fonksiyonudur. Buna göre davranış, kişiye ait beklentiler, tutumlar, algılama, motivasyon gibi içsel psikolojik faktörler tarafından şekillenir. Diğer bir açıklamaya göre davranış, çevresel faktörlerin bir fonksiyonudur. Buna göre davranış üzerinde çevresel faktörler etkilidir. Başka bir açıklamaya göre ise davranış hem kişisel, hem de çevresel faktörlerin bir sonucudur. Davranış, kişisel yani içsel ve çevresel yani dışsal faktörlerin birleşmesi sonucunda oluşmaktadır (Ceylan, 1992, s.40).

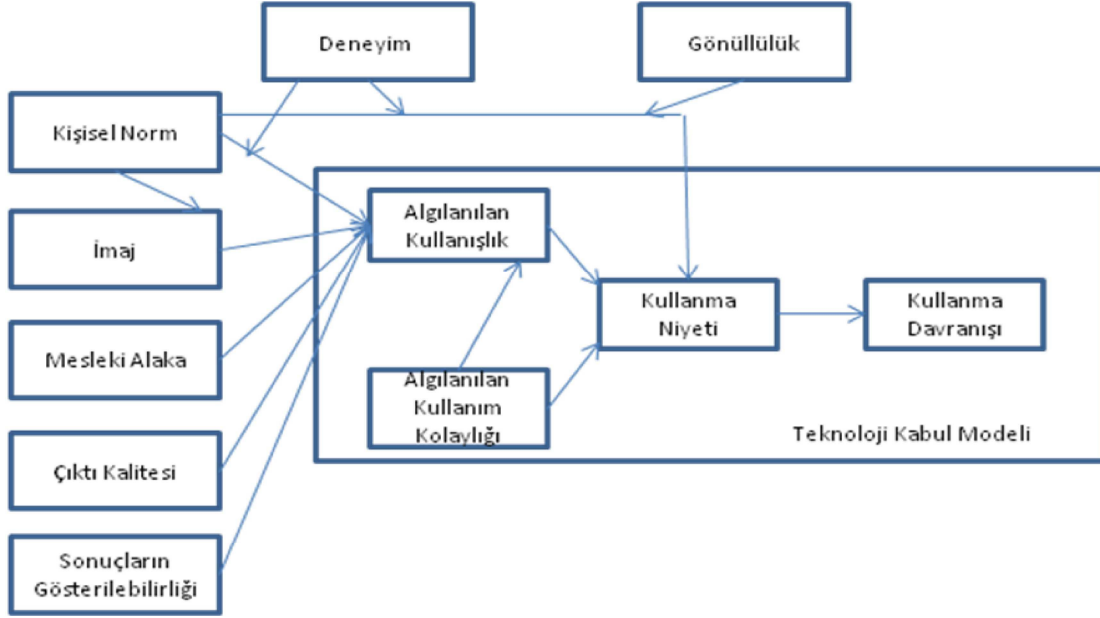
Tamamıyla tutumlardan yola çıkarak davranışların tahmin edilmesi her zaman mümkün değildir. Bazı durumlarda bireyler davranışta bulunmadan önce davranışlarının sonuçlarını göze alırlar. Diğer taraftan bireysel ve sosyal etkiler davranışlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008, s.5).

Kişinin herhangi bir davranışta bulunmadan önce yapacağı davranış hakkında olumlu veya olumsuz bir değerlendirme yapması bireysel etki olarak ifade edilebilirken, davranışta bulunduğu ya da bulunmadığı takdirde karşılaşacağı sosyal baskı ise sosyal etki olarak tanımlanır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008, s.5).

4.5 Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli

TAM'daki AK ve AKK'ya etki eden dışsal faktörler Davis ve Venkatesh tarafından araştırılmış, kişisel norm, imaj, mesleki alaka, çıktı kalitesi, sonuçların gösterilebilirliği, deneyim ve gönüllülük kapsamalarını ekleyerek modeli geliştirmişler ve "Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli" (Extended Technology Acceptance Model) ya da "Teknoloji Kabul Modeli 2" (TAM2) ismini modele vermişlerdir. TAM'a eklenen yeni boyutlarla oluşturulan TAM2 modelinin "kullanma niyeti" ve "kullanma davranışı" ile ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4-5 - Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli



Kaynak: Venkatesh ve Davis, (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. Management Science, s.188

TAM2’de, TAM modelinde olduğu gibi AK, bir kimsenin teknolojik bir ürünü kullanmasının performansını yükselteceğine inanma seviyesi, AKK ise teknolojiyi kullanmanın çok fazla efor gerektirmeyeceği, diğer bir ifadeyle kullanımın basit olduğu konularındaki şahsi inancının derecesi olarak tanımlanmıştır. Modelde kişinin önem verdiği kişilerin düşünceleri, o kişinin davranışta bulunup, bulunmaması konusunda belirleyici olduğu Fishbein ve Ajzen tarafından savunulmuştur. Bundan dolayı da kişisel norm, başkalarının yeni teknolojilerin kullanımı konusunda ne düşündüklerinin algısı olarak, imaj, yeni teknolojiyi kullanmanın statü artışına neden olacağına ilişkin algısının derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan mesleki alaka, yeni teknolojik gelişmenin, yapılan işe uygulanabilme derecesine ilişkin kişinin algısı, çıktı kalitesi ise kullanım sonucunda yeni teknolojinin sunduğu işlevlerin ne kadar iyi gerçekleştirildiği konusundaki kişinin görüşü olarak tanımlanmaktadır. Sonuçların gösterilebilirliği yeni teknoloji kullanımının somut sonuçlarının gösterilebileceği algısı,

gönüllülük ise yeni teknolojinin kabulünün zorunlu olmadığına ilişkin kullanıcı algısıdır. Deneyim ise hedeflenen işlevlerin başarıyla gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Summak, 2010, s.334-335).

Davis ve Venkadesh'e göre yeni teknolojiyi kullanmanın kolay ve yararlı olması, değer verdiği kişilerin o sistemin kullanımına yönelik düşünceleri, mesleğiyle alakalı olması, kullanımının zorunlu olmaması, kullanımı sonunda somut yararın olması ve hedeflenen fonksiyonu başarıyla gerçekleştirmesi bireylere sistem kullanımına yönelik olumlu etki etmektedir (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Summak, 2010, s.335).

4.6 Teknoloji Kabul Modeli 3

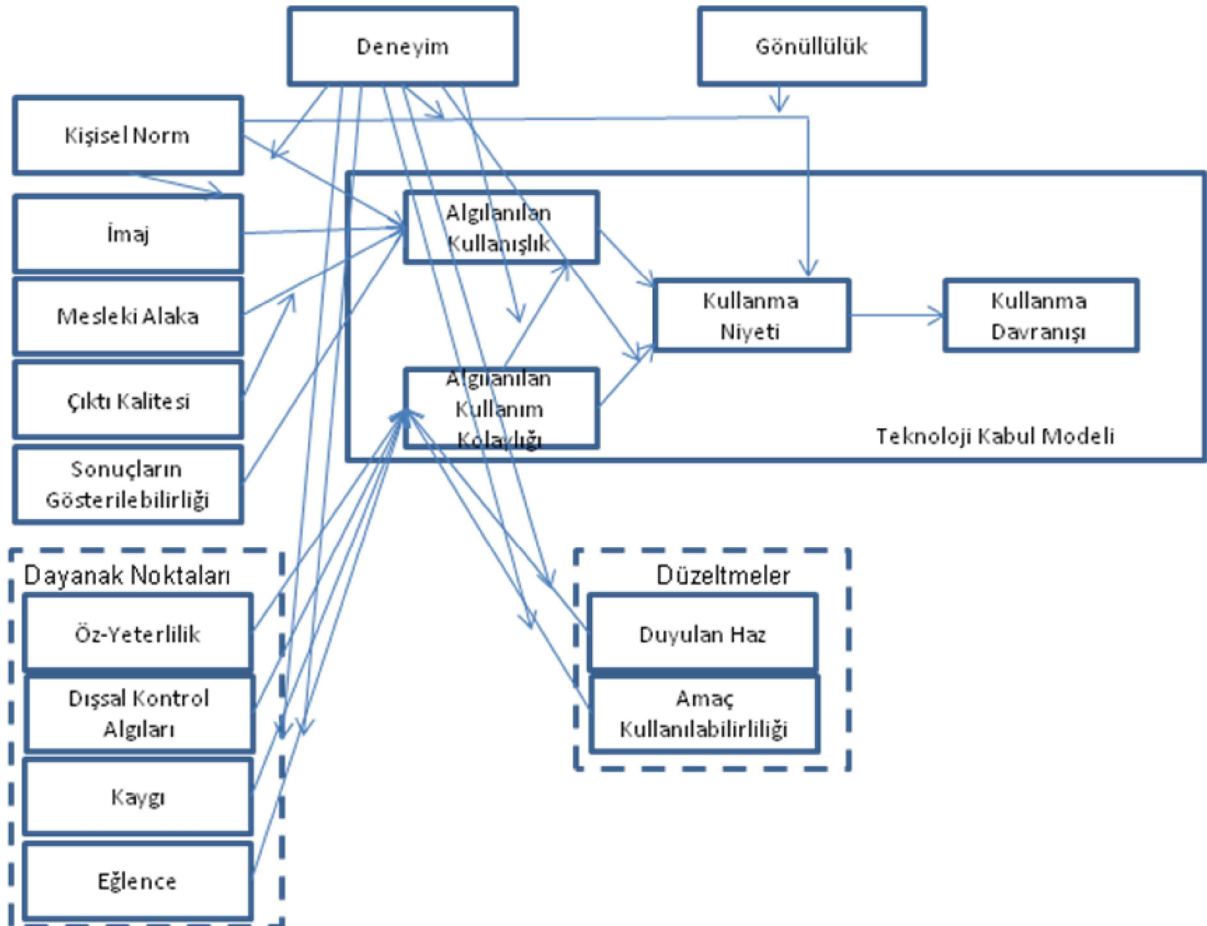
Geliştirilen teknolojilerin kullanımının tahmini ve bu konunun açıklanması ihtiyaç olarak görülmekte ve yapılan araştırmalarla modelin geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir. Hem AK'yı hem de AKK'yı etkileyen değişkenlerin olduğu Venkatesh ve Bala tarafından ileri sürülmüş ve görüşleri doğrultusunda Teknoloji Kabul Modeli 3 (TAM3)'ü oluşturulmuştur. TAM3, AKK'yı etkileyen değişkenler ile TAM'nin birleşiminden oluşmaktadır. Model diğer modeller gibi teknoloji kullanımının benimsenmesinde etkili olacak değişkenleri ortaya koymaktadır (Venkatesh ve Bala, 2008, s.279).

Modelde öz yeterlilik, dışsal kontrol algısı, kaygı ve eğlencenin AKK'yı etkileyen değişkenler olduğu ileri sürülmüştür (Venkatesh ve Bala, 2008, s.278). Modele göre AKK'yı etkileyen dayanak noktalarını oluşturan kişinin öz yeterliliği, dışsal kontrol algıları, kaygı ve eğlence algıları kullanım kolaylığını etkiler. Kişiyi diğer kişilerden ayıran bireysel farklılıklar öz yeterlilik, kaygı ve eğlencedir (Venkatesh, 2000, s.346). Bir sistemi kullanabilme yeteneğine ilişkin kişisel inanç öz yeterlilik olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh ve Bala, 2008, s.278). Kullanıma yönelik herhangi bir tecrübenin bulunmadığı durumlarda kişinin, yetenek ve bilgisine olan güveni, kullanıma yönelik kolay veya zor gibi yargılarından oluşmaktadır (Venkatesh, 2000, s.346). Kullanma ihtimalinin oluşması durumunda kişinin karşı karşıya kaldığı korku, kaygı olarak tanımlanmaktadır. Kaygının, kullanım üzerinde negatif etkisi vardır (Venkatesh, 2000, s.349). Kullanım konusundaki motivasyon eğlence tarafından belirlenmektedir (Venkatesh ve Bala, 2008, s.278). Kullanım sırasında karşılaşılan

sorunları kullanımı eğlenceli bulan kişiler bulmayan kişilere göre daha fazla görmezlikten gelmektedirler. Dolayısıyla, tüm bu değişkenler AKK etkilemektedir (Venkatesh, 2000, s.352).

Modelde karar verme prosesi düzeltmeler ve dayanak noktaları kavramları üzerine oturtulmuştur. Diğer taraftan da AKK'yı etkileyen değişkenlere odaklanılmıştır (Venkatesh, 2000, s.351). Modele göre kullanılacak teknolojiye ait bir bilgi yoksa kişi dayanak noktalarına göre karar vermektedir. Daha sonra edinilen bilgi ve tecrübelerle göre verilen karar düzeltilmektedir (Venkatesh, 2000, s.352).

Şekil 4-6 - Teknoloji Kabul Modeli 3



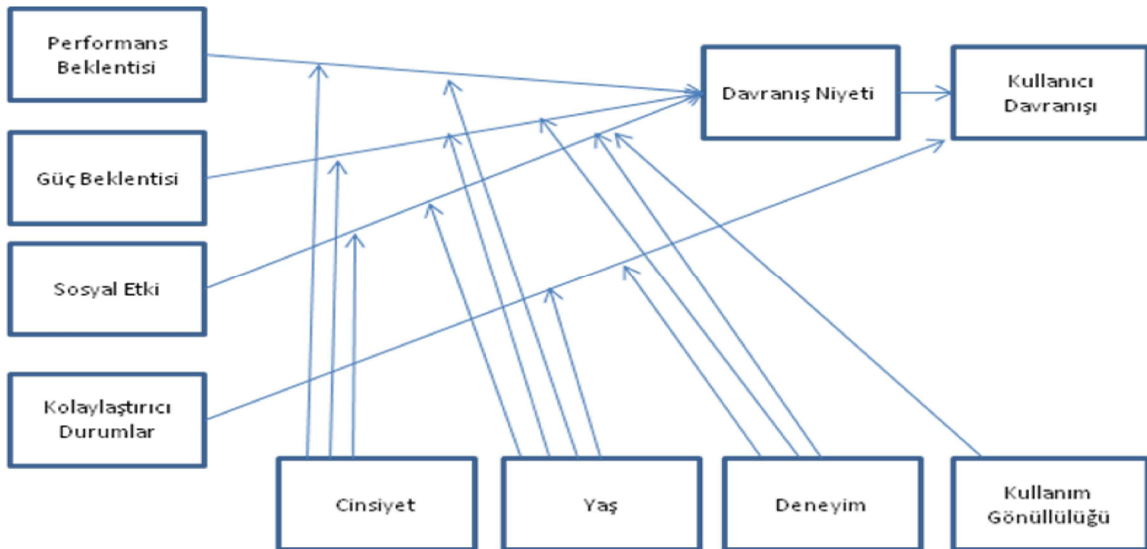
Kaynak: Venkatesh ve Bala, (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. Decision Sciences. 39(2). s. 280

4.7 Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Teorisi

2003 yılında Venkatesh vd tarafından Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Teorisi geliştirilmiştir. Aşağıdaki şekilde yer verilen model, aynı konu hakkında daha önce hazırlanmış modellerde kullanılan değişkenlerin gözden geçirilmesiyle oluşturulmuştur. Modele TAM'dan farklı olarak kullanıcı davranışında ve kabulünde etkili olduğu düşünülen dört parametre eklenmiştir. Söz konusu parametreler güç ve performans beklentileri, kolaylaştırıcı durumlar ve sosyal etkidir. Yine modelde TAM'da bulunan AK, AKK ve T'a yer verilmemiş, bunların yerine cinsiyet, yaş, deneyim, kullanım gönüllüğüne yer verilmiştir (Venkatesh, Morris, Davis ve Davis, 2003, s.425-471).

Teoride davranış niyeti ve kullanıcı davranışı, performans ve güç beklentisi, sosyal etki ve kolaylaştırıcı durumlar ile açıklanır. Davranış niyeti sosyal etki, performans ve güç beklentisi tarafından doğrudan etkilenirken, kullanıcı davranışı kolaylaştırıcı durumlar tarafından etkilenmektedir. Yine modelde cinsiyet, yaş, deneyim, kullanım gönüllüğü davranış niyeti ve kullanıcı davranışını dolaylı etkileyen diğer değişkenler olarak ifade edilmiştir (Venkatesh, Morris, Davis ve Davis, 2003, s.425-471).

Şekil 4-7 - Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Teorisi



Kaynak: Venkatesh, Morris, Davis, ve Davis, (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, Management Information Systems Quarterly, 27(3). s.447.

5 ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Tez’de araştırma bölümü üç alt başlıktan oluşacaktır. Çalışmanın birinci bölümünde literatür incelemesi yapılacaktır. İkinci bölümde araştırmanın amacından, kapsamından ve araştırmaya ilişkin detaylardan bahsedilecektir. Son bölümde ise araştırma bulgularının analizine ve yorumuna yer verilecektir.

5.1 Literatür İncelemesi

Dünya genelinde birçok ülkede TAM kullanılarak akademik çalışmalar yapılmıştır. Tablo 5 - 1’de yapılan bu çalışmaların sayıları hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo 5-1 - Ülkeler Bazında TAM Çalışmaları

| | | | | | |
|---------------------------|----|------------|----|-----------------|---|
| Birleşik Arap Emirlikleri | 2 | Mısır | 1 | Yeni Zelanda | 2 |
| ABD | 98 | Finlandiya | 2 | Suudi Arabistan | 1 |
| Birleşik Krallık | 8 | Fransa | 1 | Singapur | 4 |
| Avusturya | 1 | Hong Kong | 12 | Güney Kore | 5 |
| Avustralya | 3 | Japonya | 3 | Sudan | 1 |
| Brezilya | 1 | Ürdün | 1 | İsviçre | 2 |
| Brunei | 1 | Kuveyt | 1 | Tayvan | 5 |
| Kanada | 4 | Lübnan | 1 | Türkiye | 1 |
| Çin | 1 | Hollanda | 4 | | |
| Danimarka | 1 | Nijerya | 2 | | |

Not: TAM çalışmalarında kullanılan örnek sayısı 36.463’tür.

Kaynak: Yousafzai, Foxall ve Pallister, (2007), Technology Acceptance: A Meta-Analysis of The TAM: Part 1, Journal of Modelling in Management, 2 (3), s.264.

Literatürde TAM’ın kullanıldığı bankacılıkla ilgili çalışmaların çoğunda, internet bankacılığı araştırılmıştır. İnternet bankacılığı dışında TAM’ın kullanıldığı diğer çalışmada ise e-bankacılık, online bankacılık, elektronik bankacılık başlıkları altında araştırmalar yapılmıştır.

2004 yılında Finlandiya’da internet bankacılığının benimsenmesini etkileyen faktörler, güvenlik, internet bankacılığı hakkında bilgi, algılanan eğlenebilirlik, bağlantı kalitesi

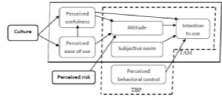
değişkenleri TAM'a eklenerek Pikkarainen, v.d., tarafından incelenmiştir. 2008 yılında Türkiye'de internet bankacılığının benimsenmesini etkileyen değişkenler algılanan risk, algılanan davranışsal kontrol ve algılanan eğlenebilirlik değişkenleri TAM'a eklenerek, kısmi en küçük kareler yöntemini kullanarak Çelik, tarafından araştırılmıştır. Çalışma sonucunda internet bankacılığı kullanımının AK, AKK, algılanan risk ve tavır tarafından doğrudan etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. 2009 yılında İspanya'da internet bankacılığının kullanımını etkileyen faktörler, finansal servise olan ilgi, güven, algılanan risk değişkenleri ekleyerek Manzano, vd., tarafından araştırılmıştır. 2010 yılında ise Malezya'da internet bankacılığının benimsenmesini etkileyen faktörler, hükümet desteği ve güven değişkenleri eklenerek Yee, vd, tarafından araştırılmıştır.

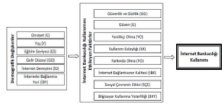
TAM kullanılan başka bir çalışma ise 2010 yılında Ustasüleyman ve Eyüboğlu tarafından yapılan çalışmadır. Çalışmada bireylerin internet bankacılığını benimsemesini etkileyen faktörlerin araştırılması amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalarda AKK'nın internet bankacılığının kabul edilmesinde en etkili değişken olduğu, ikinci değişkenin ise AK olduğu, güvenin ise kullanım niyeti üzerindeki etkisinin düşük olmasından dolayı üçüncü sırada yer aldığı görülmüştür.

2011 yılında Türkiye'de internet bankacılığının benimsenmesinde etkili olan faktörler çoklu regresyon analizi ve faktör analizi kullanılarak Şiker tarafından araştırılmıştır. Çalışma sonucunda internet bankacılığının benimsenmesinde AK'nın önemli bir faktör olduğu, sosyal etki unsurunun doğrudan ve anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. İnternet bankacılığının benimsenmesi üzerinde algılanan riskin etkisinin olmadığı, "algılanan güvenilirlik internet bankacılığının benimsenmesi üzerinde etkilidir" hipotezini desteklemediği görülmüştür. İnternet sitesinin özelliğinin ise benimsenmesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu görülmüştür.


Tablo 5-2'de TAM'ın ampirik olarak araştırıldığı başlıca çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 5-2- TAM'ın Ampirik Olarak Araştırıldığı Başlıca Çalışmalar

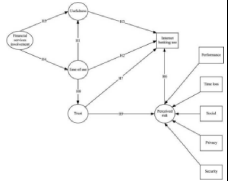
| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örnekleme | Araştırma Modeli | Özet |
|---|---|--|---|---|--|
| <p>Al-Smadi, (2012)</p> <p><i>Factors Affecting Adoption of Electronic Banking: An Analysis of the Perspectives of Banks' Customers</i></p> | <p>Kültürle ilgili 15 soru (Alhujran, 2009),</p> <p>Algılanan Kullanışlılık ilgili 3 soru (Cheng et al., 2006)</p> <p>Algılanan Kullanım Kolaylığı ilgili 3 soru (Cheng et al., 2006)</p> <p>Algılanan risk ile ilgili 5 soru (Featherman MS and Pavlou PA, 2003)</p> <p>Öznel Norm ilgili 3 soru (Nor and Pearson, 2007)</p> <p>Algılanan davranışsal kontrol ile ilgili 3 soru (Shih and Fang, 2004)</p> <p>Tutum ilgili 3 soru (Nor and Pearson, 2007)</p> | <p>Algılanan Kullanışlılık</p> <p>Algılanan Kullanım Kolaylığı</p> <p>Tutum</p> <p>Kullanım niyetiyle ilgili 3 soru (Cheng et al., 2006)</p> | <p>Anket yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>Bankacılık lisansına sahip 26 bankanın müşterilerine anket uygulanmıştır.</p> <p>387/760 katılımcı, %51 katılım oranı</p> <p>Ürdün-Amman Bölgesi uygulaması</p> <p>2012 yılı</p> |  | <p>Teknoloji kabul modeline (TAM) planlanmış davranış modeli (TPB) entegre edilmiş ve ayrıca kültürel ve algılanan risk boyutları eklenerek teorik bir model oluşturulmuştur. Araştırmacı çalışmasını literatürdeki benzer çalışmalardan iki yönüyle farklı bulmuştur. Kültürün elektronik bankacılık uygulamalarını nasıl etkilediği açıklamaya çalışmak ve sadece internet bankacılığına odaklanmak yerine, internet bankacılığı dahil elektronik bankacılığa odaklanmaktadır.</p> |

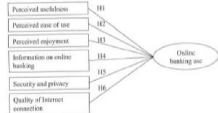
| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örnekleme | Araştırma Modeli | Özet |
|--|---|---|---|---|--|
| <p>Bayrakdaroğlu, (2012)</p> <p><i>Bireylerin İnternet Bankacılığı Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması</i></p> | <p>İnternet Bankacılığı Kullanımını Etkileyen Faktörlerin</p> <p><i>Al-Somali vd. (2009), Dixit ve Datta (2010) ve Pala ve Kartal'ın (2010)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Güvenlik ve Gizlilik 6 soru • Güven 5 soru • Yenilikçi Olma 4 soru • Kullanım Kolaylığı 3 soru • Farkında Olma 5 soru • İnternet Bağlantısının Kalitesi 4 soru • Sosyal Çevrenin Etkisi 4 soru • Bilgisayar Kullanma Yeterliliği 5 soru <p>Demografik özellikleri (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Seviyesi, Gelir Düzeyi, İnternet Deneyimi, İnternete Bağlanma Yeri) ile olan ilişkileri</p> | <p>İnternet Bankacılığı Kullanımını Etkileyen Faktörler</p> <p>İnternet Bankacılığı Kullanımı</p> | <p>Anket yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>Bankacılık hizmetlerinden yararlanan banka müşterilerine anketlerin uygulaması özel bir şirket vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.</p> <p>525/1200 katılımcı, %44 katılım oranı</p> <p>5 il - İzmir, Denizli, Muğla, Manisa, Aydın uygulaması</p> <p>2012 yılı</p> |  | <p>Analiz sonuçlarına göre güven, gizlilik, güvenlik, yenilikçi olma, kullanım kolaylığı, farkında olma, internet bağlantısının kalitesi, sosyal çevrenin etkisi ve bilgisayar kullanma yeterliliği gibi faktörlerin internet bankacılığı kullanımı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, bireylerin demografik özelliklerine bağlı olarak internet bankacılığı kullanımını etkileyen faktörleri değerlendirmelerinde farklılıklar olduğu görülmüştür.</p> |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|--|--|---|---|------------------|--|
| <p>Çelik, vd., (2010)</p> <p><i>Teknoloji Kabul Modeli ve Bir Uygulama</i></p> | <p>Klasik TAM modeli kullanılmıştır.</p> <p>Algılanan Kullanışlılık 3 soru</p> <p>Algılanan Kolaylık 3 soru</p> <p>Kullanıma İlişkin Tutum 4 soru</p> <p>Kullanıma İlişkin Davranış 3 soru</p> <p><i>Ankette yer alan sorular Davis ve arkadaşlarının (1989) çalışmasından derlenmiştir.</i></p> | <p>Algılanan Kullanışlılık</p> <p>Algılanan Kolaylık Kullanıma İlişkin Tutum</p> <p>Kullanıma İlişkin Davranış</p> <p>Gerçek Kullanım</p> <p>2 soru</p> | <p>Elektronik anket (e-anket) yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>3 farklı forum sayfasındaki üye kullanıcılarına</p> <p>606/702 katılımcı, %86 katılım oranı</p> <p>Web sayfası üzerinden yayımlanan e-anket/ölçme aracı web bağlantıları yollanarak kullanıcıların ankete katılımları istenmiştir.</p> <p>2012 yılı</p> | | <p>Yapılan analizler sonucunda tüketicilerin kullanılabilirlik, kullanım kolaylığının e-alışverişe ilişkin tutumlarını tahmin ettiği belirlenmiştir. Tüketicin tutumlarının e-alışveriş niyetini, e-alışverişe ilişkin niyetlerin ise gerçek davranışı pozitif olarak etkilediği elde edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada kullanılan model Teknoloji Kabul Modelinin sağlamlılığını ve geçerliliğini, e-alışveriş kapsamında teknoloji kabul davranışını açıklayarak doğrulamıştır.</p> |

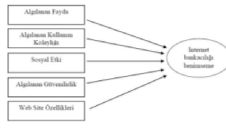
| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|---|--|---|--|---|--|
| <p>Davis, (1989)</p> <p><i>Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology</i></p> | <p>Algılanan Kullanışlık 6 soru</p> <p>Algılanan Kullanım Kolaylığı 6 soru</p> <p>Tutum</p> <p>Davranışsal Niyet</p> | <p>Algılanan Kullanışlık</p> <p>Tutum</p> <p>Davranışsal Niyet</p> <p>Gerçek Kullanım</p> | <p>Toplam 152 kullanıcı 2 çalışma yapılmıştır.</p> <p>Birinci çalışma 112 kullanıcı</p> <p>İkinci çalışma 40 kullanıcı</p> |  | <p>AK ve AKK'nın teknoloji kullanımına yönelik niyeti belirlediği TAM'da ileri sürülmektedir. Bilgi ve teknoloji sistemlerinin kullanma konusundaki bireylerin tutumlarını belirlemede bu iki değişken ana rol oynamaktadır. AK bir bireyin teknoloji kullanarak yaptığı iş sonrasında performansının artması konusunda sahip olduğu eğilim ve düşüncelerini ifade etme olarak tanımlanırken, AKK ise belli bir teknolojinin kullanımının kolay olması ve bu teknolojinin kullanımının çaba göstermeden kolayca öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır.</p> |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|---|--|---|---|---|---|
| <p>Luarn ve Lin, (2005)</p> <p><i>Toward an Understanding of The Behavioral Intention to Use Mobile Banking</i></p> | <p>Kullanışlık 3 soru</p> <p>Kullanım Kolaylığı 3 soru</p> <p>Algılanan Güvenilirlik 2 soru</p> <p>Algılanan Öz-Yeterlilik 3 soru</p> <p>Algılanan Finansal Maliyet 2 soru</p> | <p>Kullanışlık</p> <p>Kullanım Kolaylığı</p> <p>Algılanan Güvenilirlik</p> <p>Davranış Niyeti</p> <p>2 soru</p> | <p>Anket yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>e-ticaret fuarı ve sempozyum katılımcıları</p> <p>180/394 katılımcı, %46 katılım oranı</p> <p>Tayvan uygulaması</p> <p>2004 yılı</p> | <pre> graph TD A[Perceived Satisfaction] --> E[Behavioral Intention] B[Perceived Ease of Use] --> E C[Perceived Credibility] --> E D[Perceived Self-Efficacy] --> E F[Perceived Financial Cost] --> E </pre> | <p>AK, AKK, algılanan güvenilirlik, algılanan öz yeterlilik ve algılanan finansal maliyetin mobil bankacılık kullanım niyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür.</p> |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|---|---|---|--|---|--|
| Manzano, vd., (2009) <i>Key Drivers of Internet Banking Services Use</i> | Güvenilirlik toplam 15 soru, Dürüstlük 5 soru, Hayırseverlik 6 soru, Yetkinlik 4 soru <i>Donney and Canon (1997), Kumar et al. (1995), Roy et al. (2001) and Siguaw et al. (1998)</i> , Kullanışlılık 4 soru <i>Davis (1989) and Suh and Han (2002)</i> , Kullanım Kolaylığı 4 soru, <i>Davis (1989) and Suh and Han (2002)</i> , Algılanan risk 13 soru, Güvenlik 2 soru, Gizlilik 3 soru, Sosyal 3 soru, Zaman Kaybı 3 soru, Performans 2 soru <i>Cheung and Lee (2001); Flavia'n and Guinaliu (2006); Janda et al. (2002); Littler and Melanthiou (2006)</i> , Finansal Hizmet Katılımı 10 soru, <i>Zaichkowsky (1985); McKechnie et al. (2006)</i> | Kullanışlılık Kullanım Kolaylığı Güvenilirlik İnternet Bankacılığı Kullanımı Algılanan Risk | İnternette anket yoluyla veri toplama yöntemi İnternet bankacılığı kullanıcıları 511/759 katılımcı, %67 katılım oranı İspanya uygulaması 2007 yılı |  | Veri analizleri, TAM inancının ve algılanan riskin (güvenlik, gizlilik, performans ve sosyal) e-bankacılık kabulü üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Güven, algılanan riski azaltan önemli bir değişken olarak görülmüştür. |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|--|--|------------------------------------|---|---|--|
| <p>Pikkarainen, vd., (2004)</p> <p><i>Consumer Acceptance of Online Banking: An Extension of the Technology Acceptance</i></p> | <p>Algılanan Kullanışlılık 6 soru</p> <p>Algılanan Kullanım Kolaylığı 6 soru</p> <p>Algılanan Hoşnutluk 5 soru</p> <p>İnternet Bankacılığı Hakkında Bilgi 3 soru</p> <p>Güvenlik ve Gizlilik 6 soru</p> <p>İnternet Bağlantı Kalitesi 2 soru</p> | <p>Online Bankacılık Kullanımı</p> | <p>Anket yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>Üniversite sınıflarında, iki berber dükkanında ve orta ölçekli perakende firmada</p> <p>268/427 katılımcı, %63 katılım oranı</p> <p>Finlandiya uygulaması</p> <p>2002 yılı</p> |  | <p>Online bankacılık kullanımının kabulüne yönelik yapılan çalışmada TAM modeline algılanan hoşnutluk, güvenlik ve gizlilik, İnternet bankacılığı hakkında bilgi, İnternet bağlantı kalitesi faktörleri eklenmiştir. Çalışma sonucunda, AK, AKK, Algılanan Hoşnutluk, İnternet Bankacılığı Hakkında Bilgi faktörlerinin online bankacılık kullanımının kabulü üzerinde etkili olduğunu belirlenmiştir.</p> |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|--|---|---|---|------------------|---|
| <p>Sweeney ve Swait, (2008)</p> <p><i>The Effects of Brand Credibility on Customer Loyalty</i></p> | <p>Marka itibarı toplam 6 soru <i>Erdem and Swait</i></p> <p>(1998)</p> <ul style="list-style-type: none"> Güvenilirlik Değeri Tecrübe <p>Marka Algısı Değişkenleri</p> <ul style="list-style-type: none"> Memnuniyet 5 soru <p><i>Oliver (1997)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Sadakat Bağlılık 6 soru <p><i>Meyer and Allen</i></p> <p>(1984, 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> Erteleme Taahhüt 3 soru <p><i>Meyer and Allen</i></p> <p>(1984, 1997)</p> | <p>Marka Algısı Değişkenleri</p> <p>Davranışsal Niyetler</p> <ul style="list-style-type: none"> Geçiş Eğilimi 2 soru <p><i>Zeithaml et al. (1996)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ağızdan ağza 3 soru <p><i>Zeithaml et al. (1996)</i></p> | <p>Postayla veri toplama yöntemi</p> <p>Perkende bankacılık ve telefon kullanıcıları</p> <p>460 kişi bankada hesabı olan</p> <p>266 kişi telefon kullanıcısı katılımcı,</p> <p>Kuzey Amerika uygulaması</p> | | <p>Çalışmada hipotezler iki hizmet sektöründe test edilmiştir. Bulgularına göre ilk olarak marka itibarı, ikinci olarak sadakat ve bağlılık müşteri tatmini etkilemiştir. Sadakat ve bağlılıktaki marka itibarı etkisinin müşteri tatmininde dolaylı etkiye sahip olduğu görülmüştür.</p> |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|--|---|--------------------------------|--|---|--|
| Şıker, (2011) <i>Müşterilerin İnternet Bankacılığını Benimsemelerine Yönelik Keşifsel Bir Araştırma</i> | Algılanan Fayda 5 soru <i>Davis vd. (1989), Pikkarainen vd. (2004), Joaquin vd.(2009)</i> Algılanan Kullanım Kolaylığı 4 soru <i>Davis vd. (1989), Pikkarainen vd. (2004), Joaquin vd. (2009)</i> Sosyal Etki 4 soru <i>Al Somali vd. (2008), Yeow vd. (2008)</i> Algılanan Güvenilirlik 5 soru <i>Pikkarainen vd. (2004), Al-Somali vd. (2008)</i> Web Site Özellikleri 5 soru <i>Mouakket (2009)</i> | İnternet Bankacılığı Kullanımı | Yüz yüze görüşme yoluyla veri toplama yöntemi 3 Banka Şubesi 265/300 katılımcı, %88 katılım oranı Niğde uygulaması 2012 yılı |  | Yapılan çalışmada TAM modeline sosyal etki, algılanan güvenilirlik, web site özellikleri faktörleri eklenmiştir. Çalışma sonucunda AK, AKK ve web site özelliklerinin internet bankacılığının benimsenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sosyal etki unsuru ve algılanan güvenilirliğin internet bankacılığının benimsenmesinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. |

| Yazarları, Yılı ve Konusu | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişkenler | Araştırma Tasarımı ve Örneklem | Araştırma Modeli | Özet |
|--|--|---|--|------------------|---|
| <p>Yoon ve Occena, (2014)</p> <p><i>Impacts of Customers' Perceptions on Internet Banking Use With a Smart Phone</i></p> | <p>Güvenlik Boyutu 4 soru</p> <p>Kullanışlık Boyutu 8 soru</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kullanışlık 4 soru • Kullanım Kolaylığı 4 soru | <p>Algılanan Kullanışlık</p> <p>Akıllı Telefonla İnternet Bankacılığı Kullanımı</p> <p>2 soru</p> | <p>Anket yoluyla veri toplama yöntemi</p> <p>Kütüphane, kilise ve benzeri gibi kamu kuruluşlarında 20 yaş ve üzeri kişiler seçilmiştir.</p> <p>131/160 katılımcı, %82 katılım oranı</p> <p>Columbia, Missouri uygulaması</p> | | <p>Çalışmada Güvenlik ve Kullanışlık boyutları tanımlanmış ve akıllı telefonla internet bankacılığı kullanımına etki eden faktörlerin rolleri sayısal olarak test edilmiştir. Akıllı telefonla internet bankacılığı kullanımında güvenlik sorunlarının önemli bir belirleyici olduğu, kullanışlığın ve kullanım kolaylığının önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.</p> |

5.2 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Daha önce yapılmış çalışmalarda AK ve AKK için 70'ten (Yousafzai v.d., 2007, 268-269) fazla dış değişkenle TAM Modeli test edilmiş, kullanım isteğini ne kadar etkilediği veya etkilemediği ampirik çalışmalarla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu tez çalışmasıyla, bankacılık için önemli olduğu düşünülen ve TAM Modeli çalışmalarına konu edilmeyen banka müşterilerinin bankaların sundukları teknoloji tabanlı dağıtım kanallarını benimsemesi öncesinde müşterilerinin ürünlerini benimsemeleri artırmak için bankaların ne gibi çalışmalar, faaliyetler yaptıklarını saptayarak, bu konuda var olan bilgi birikiminin artırılması ve literatüre özgün katkı yapması amaçlanmıştır.

Tez'de TAM'ın modellenmesinden daha ziyade performansını artırmak için gerekli olan faktörlerin, kriterlerin ve TAM Modeline göre ürünün başarılı olması için ürünün piyasaya girmeden önce gerekli olan koşulların, model, performans olarak dikkate alındığında, modelin başarısını etkileyen sebeplerin neler olduğu araştırılmaktadır.

Bankacılıkta teknoloji tabanlı bir dağıtım kanalı bir ürünü dizayn ederken bankaların Tam Modeli öncesinde (ürünlere yatırım yapılmadan önce) ne gibi hazırlıklar yaptıkları, kullanışlık ve kullanım kolaylığına yönelik bakış açılarını nasıl geliştirdikleri ve bu konuda ne gibi özendirici tedbirler aldıkları, bu çalışmalarının nerelerinde eksikliklerinin olduğu, hatalı planlamalarının var olup olmadığı, mevzuat ve regülasyonların çalışmalarını nasıl etkilediği, kurum içi eğitim çalışmalarında nelere dikkat ettikleri, insan kaynağı sermayesini nasıl planladıkları, inovasyonların ne kadarının müşteri ile birlikte ve ne kadarının kapalı oluşturulduğu Denizbank Genel Müdürüne sorulmuş ve derinlemesine yapılan mülakat çerçevesinde verilen cevaplar nitel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Bu çalışmada karşılaşılan problemlere dikkat çekmek ve söz konusu problemlerin çözümüne yönelik olarak getirilen önerileri kamuoyuna duyurmak amaçlanmıştır. Aşağıdaki sorulara bu amaçlar doğrultusunda cevap aranmıştır:

1. Önümüzdeki dönemde bankaların dağıtım kanalları nasıl şekillenecek?
2. Şubeler ana dağıtım kanalı fonksiyonlarından uzaklaşarak alternatif dağıtım kanalları mı olacak?

3. Bankaların kullanacakları teknoloji tabanlı dağıtım kanallarının müşteri tarafından benimsenmesi öncesinde -TAM modeli öncesi- bankaların başarılı olması için yapılması gereken çalışmalar nelerdir?
 - a. Bankaların kullandıkları teknolojilerin TAM'ın performansına etkisi nasıldır?
 - b. Banka organizasyonunun, personelinin, müşteri ve banka çalışanları eğitiminin, regülasyonların vb faktörlerin TAM'ın performansında etkisi nedir?

5.2.1 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, kalitatif araştırmalarda veri toplama konusunda en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi olan görüşme metoduyla elde edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı kullanılmıştır. Kalitatif çalışmalar, çıktılarından daha ziyade süreçle ilgilenmektedir. Bu yüzden anlamlar nitel çalışmalarda çok önemlidir. Sahip olduğu belirli seviyedeki standartlığı ve esnekliği sebebiyle yarı yapılandırılmış görüşmelerin, belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması ve yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Yılmaz, Altinkurt, 2011, s.638). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin özelliklerinden birisi, yanıtların kesin olmamasıdır. Bu nedenle, katılımcılar, kimi konulara hiç değinmemişken, kimi konulara başka sorular içinde değinebilmektedir. Bu yöntem iki uç arasında yer almaktadır. Ne yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek, ne de kapalı uçlu sorulardan oluşan yapılandırılmış görüşmeler kadar katıdır (Şeneldir, 2008, s.114).

5.2.2 Araştırmanın Örnekleme

Kalitatif çalışmalarda konuyla ilgili tüm evreni açıklayacak örnekleme tespit etmek her zaman mümkün değildir. Bu nedenle, kalitatif araştırmalarda çalışılan örneklem, kantitatif araştırmalara göre daha küçük olduğu için bulguların genellenmesi de güç olmaktadır. Bundan dolayı seçilen örneklemin daha geniş bir örnekleme temsil etmesi değil, kasıtlı olarak seçilen örneklemden konu hakkında daha fazla bilgi toplanması amaçlanmıştır. Bu yüzden de nitel

çalışmalarda örneklem seçiminde nicelik temsilinden ve örneklemin temsil gücüne bakılmasından daha çok, örneğin araştırma konusuyla ilgisine bakılır. Alanında uzman kişilerin seçildiği kasıtlı/amaçlı örneklemler tercih edilmektedir (Kurar, Durna ve İnal, 2015, S.138).

05.03.2016 tarihli TBB'nin verilerine göre Türkiye Bankacılık Sisteminde 47 banka ve 11.108 yurt içi ve 80 yurt dışı şube mevcuttur. 34 mevduat bankası, 11.146 yurt içi ve yurt dışı şube sayısı ile toplam şubelerin %99,62'sine, 13 kalkınma ve yatırım bankası ise şubelerin %0,38'ne sahiptir (http://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp, Erişim Tarihi 05.03.2016). TBB'nin görev alanına girmeyen 5 katılım bankası toplama dahil edildiğinde Türkiye Bankacılık Sisteminde 52 adet bankanın ve 12.269 adet şubenin varlığından söz edilebilir (BDDK, 2015, s.1). Mevduat bankalarının gruplar bazında dağılımına ve şube sayılarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5-3 - Banka Grupları Bazında Banka ve Şube Sayıları

| Banka Grupları | Banka Sayısı | Şube Sayısı | % |
|--|---------------------|--------------------|---------------|
| Mevduat Bankaları | 34 | 11.146 | %100 |
| Kamusal Sermayeli Banka | 3 | 3.689 | %33,10 |
| Özel Sermayeli Banka | 9 | 4.299 | %38,57 |
| Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Banka | 1 | 1 | %0,01 |
| Yabancı Sermayeli Banka | 21 | 3.157 | %28,32 |
| <i>Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar</i> | <i>15</i> | <i>3.149</i> | <i>%28,25</i> |
| <i>Türkiye'de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar</i> | <i>6</i> | <i>8</i> | <i>%0,07</i> |

Bu çalışmada araştırmanın evreni, Türkiye Bankacılık Sisteminde bulunan çok şubeli mevduat bankaları olarak belirlenmiş, Katılım ve Kalkınma ve Yatırım Bankaları evrene dahil edilmemiştir. 100 şubeden az şubesi olan mevduat bankalarının sayısı toplam mevduat bankalarının %58,8 oluştururken, sahip oldukları şube sayıları bakımından mevduat bankalarının sadece %3,1'ni oluşturmaktadırlar. Şube sayısı 100'den az olan aşağıdaki tabloda ayrıntıları verilen bankalar çalışma evreninden çıkarılmıştır.

Tablo 5-4 - Değerlendirmeye Alınmayan Banka Grupları ve Şube Sayıları

| Banka Grupları | Banka Sayısı | % | Şube Sayısı | % |
|---|---------------------|-------------|--------------------|------------|
| Mevduat Bankaları | 20 | 58,8 | 349 | 3,1 |
| Özel Sermayeli Banka Adabank (1 şube), Fibabanka (68 şube), Turkish Bank (13 şube) | 3 | 8,8 | 82 | 0,7 |
| Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Banka Birleşik Fon Bankası (1 şube) | 1 | 2,9 | 1 | 0,0 |
| Yabancı Sermayeli Banka | 16 | 47,1 | 266 | 2,4 |
| <i>Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar</i> <i>Alternatifbank (57 şube)</i> <i>Arap Türk Bankası (7 şube)</i> <i>Bank of Tokyo-Mitsubishi (1şube)</i> <i>Burgan Bank (50 şube)</i> <i>Citibank (8 şube)</i> <i>Deutsche Bank (1 şube)</i> <i>ICBC Turkey (44 şube)</i> <i>Odea Bank (55 şube)</i> <i>Rabobank (1 şube)</i> <i>Turkland Bank (34 şube)</i> | 10 | 29,4 | 258 | 2,3 |
| <i>Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar</i> <i>Bank Mellat (3 şube)</i> <i>Habib Bank (1 şube)</i> <i>Intesa Sanpaolo (1 şube)</i> <i>JPMorgan Chase (1 şube)</i> <i>Société Générale (1 şube)</i> <i>The Royal Bank of Scotland (1 şube)</i> | 6 | 17,6 | 8 | 0,1 |

Banka sayısı bakımından Türkiye Bankacılık Sisteminin %26,92'sini oluşturan 14 mevduat bankası, 10.797 şube sayısı ile sistemdeki toplam şube sayısının %88'ne sahip olması nedeniyle çalışmanın nihai evreni olarak belirlenmiştir. Söz konusu 14 bankadan teknoloji tabanlı dağıtım kanallarına yönelik yurt içi ve yurt dışından birçok ödül alan ve 1997 yılında faaliyete başlayan Denizbank, çalışmanın örneklemini olarak belirlenmiştir.

5.2.3 Araştırma Yapılan Kuruluş Hakkında Genel Bilgiler

31.12.2015 itibariyle bankacılık sektörü aktif büyüklüğü toplamı 2,36 Trilyon TL'dir (BDDK, 2015, s.2). 84 Milyar TL aktif büyüklüğü ile 9. sırada yer alan Denizbank'ın, toplam krediler, mevduat ve şube sayısına göre sektör payı sırasıyla %3,8, %3,5 ve %5,6'dır.

Tablo 5-5 - İlk 10 Bankanın Aktif, Kredi ve Mevduat Büyüklüğü

| Milyar TL | Bankalar | Aktif Büyüklük | % | Toplam Krediler | % | Mevduat | % | Şube Sayı* | % |
|-----------------------------|------------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| 1 | Ziraat Bankası | 303 | 12,8 | 246 | 12,6 | 186 | 14,1 | 1812 | 14,8 |
| 2 | İş Bankası | 276 | 11,7 | 228 | 11,6 | 154 | 11,6 | 1377 | 11,2 |
| 3 | Garanti | 254 | 10,8 | 206 | 10,5 | 141 | 10,7 | 980 | 8,0 |
| 4 | Akbank | 235 | 10,0 | 174 | 8,9 | 139 | 10,5 | 902 | 7,4 |
| 5 | Yapı Kredi | 220 | 9,3 | 204 | 10,4 | 127 | 9,6 | 1000 | 8,2 |
| 6 | Halkbank | 188 | 8 | 166 | 8,5 | 122 | 9,2 | 949 | 7,7 |
| 7 | Vakıfbank | 183 | 7,8 | 156 | 8 | 110 | 8,3 | 920 | 7,5 |
| 8 | Finansbank | 86 | 3,6 | 67 | 3,4 | 49 | 3,7 | 642 | 5,2 |
| 9 | Denizbank | 84 | 3,6 | 75 | 3,8 | 47 | 3,5 | 692 | 5,6 |
| 10 | TEB | 72 | 3,1 | 67 | 3,4 | 44 | 3,4 | 532 | 4,3 |
| İlk 10 Banka Toplamı | | 1.901 | 80,6 | 1.590 | 81,1 | 1.119 | 84,7 | 9806 | 79,9 |
| Sektör Toplamı** | | 2.357 | 100 | 1.959 | 100 | 1.321 | 100 | 12210 | 100 |

* Sektör rakamları BDDK, Banka rakamları TBB verileridir.

**Sektör rakamları BDDK, Banka rakamları bağımsız denetim raporları verileridir.

Denizbank'ın yurt içi ve yurt dışından aldığı ödüllerin bir kısmına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5-6 – Alman Ödüller

| Ödül Veren Kurum | Kategori | Ödülün Adı | Ürün/Ödül |
|--|--|---|--|
| ABD Merkezli Bank Administration Institute (BAI) ve ABD Bankalar Birliği (ABA) | İnovasyon | 2014 yılı BAI Bankacılık İnovasyonu | Dünyanın En İnovatif Bankası |
| | İç İşleyişte İnovasyona Dayalı Gelişim | Birincilik Ödülü | Inter-Collect Uygulaması |
| BAI | Global Banking Innovation | Winner | Facebook Banking |
| EFMA | Yenilikçi Ödeme Sistemi Uygulaması | En İyi Müşteri Deneyiminde Birincilik Ödülü | FastPay |
| EFMA | Çığır Açan İnovasyon | İkincilik | e-Devlet Projesi |
| | Küresel Çapta İnovasyona Önderlik Eden Kurum | Birincilik | e-Devlet, Kumsal, ATM Optimizer ve Deniz Kabuğu |
| Stevie Awards - International Business Awards | Yılın En İyi Müşteri Hizmetleri Takımı | Altın Stevie | İletişim Merkezi - Mükemmel Müşteri Deneyiminin DNA'sı |
| | Yılın en Başarılı Ürün Geliştirme Takımı | Bronz Stevie | Dijital Kuşak Bankacılığı Grubu – FastPay |
| | Yılın En Yenilikçi Ürünü | Bronz Stevie | Müşteri İlişkileri Yönetimi Grubu - Sosyal Medyada Hizmet Yönetimi |

5.2.4 Araştırmanın Modeli

Denizbank'ın ana yetenekleri, nitel analiz inceleme yöntemlerinden bir tanesi olan vaka analizi çalışması ile araştırılmaktadır. Literatürde araştırmadan ayrıntılı ve derinlemesine

bilgi alınmak istenmesi durumunda vaka analizinin kullanılabileceği ifade edilmektedir (Kurar, Durna ve İnal, 2015, S.138).

5.2.5 Araştırma Sürecinin Geçerlik ve Güvenirliği

Kalitatif araştırmalarda geçerlilik araştırılan konunun araştırmacı tarafından olabildiğince yansız gözlemlenmesi ve olduğu biçimiyle anlatılması anlamına gelmektedir. Yani doğru bilgiye ulaşma konusunda gereken önlemlerin alınmasıdır. Araştırmada geçerlilik, güvenilirliği belirleyen önemli bir etkidir. Eğer bir araştırmada elde edilen sonuçlar geçerli ise benzer başka bir araştırmada bire bir aynı olmasa bile benzer sonuçlara ulaşma imkânı yüksektir. Bu yüzden kalitatif araştırmalarda geçerlilik, güvenilirliğe göre daha öncelikli hale gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.289-290).

Güvenirlik ise nicel araştırmada yapıldığı gibi saptama ve hipotezleri test etme amaçlı değildir. Nitel araştırmalarda amaç araştırmacıların kullandığı stratejilerin açıklanması, diğer araştırmacılar da kullanılan söz konusu stratejileri benzer bir şekilde kullanabilmeleridir. Araştırma süreci ve veriler açık ve ayrıntılı bir biçimde, bir başka araştırmacının değerlendirmesine olanak verecek biçimde tanımlanmalıdır. Geçerlik ve güvenilirlik nitel araştırmacının karşılaşması gereken beklentilerdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.293-308).

Geçerlilik ve güvenilirliği temin etmek amacıyla bu araştırmada yapılan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

- Çalışmanın amacına, araştırmada kullanılan yönteme ve ulaşılan sonuçlara, çalışmada açık ve ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.
- Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve bulguların değerlendirilmesinde derinlemesine inceleme yöntemi benimsenmiştir.
- Verilerin toplanması, çözümlenmesi, sonuçlara ulaşılması konularında birbiriyle uyumlu ve bağlantılı bir süreç takip edilmiştir.

5.2.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, araştırmacının ulaşabildiği, yapılan görüşme, görüşme yapmak için hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu, görüşme kayıtları ve nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacının akademik deneyimi ile sınırlıdır.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da temel sınırlılığını zaman faktörü oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamında verilerin elde edilmesi amacıyla incelenecek materyaller, tek görüşmeyle sınırlı tutulmuştur. Bu doğrultuda, Denizbank örneğinde araştırma yürütülmüştür. Dolayısıyla, söz konusu bankada nasıl olduğunu inceleyen bu araştırmadan elde edilen bulgular, ele alınan dönemler, olaylar ve banka ile sınırlıdır.

5.2.7 Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma kapsamında yer alan kurumun araştırma sorularına verilen cevaplarının doğru ve gerçek durumu yansıttığı,
- Yapılan görüşmede sorulan sorulara bilinçli ve samimiyetle cevap verildiği,
- Görüşme sırasında sorulara yanıt vermesi için yeterli zaman tanındığı,
- Görüşme yapılması sırasında araştırmacının yansız davrandığı varsayılmıştır.
- Bu araştırma başarıyı etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri, düşünceleri, algıları doğru ve yansız bir şekilde betimleyebileceği varsayımı üzerine kurulmuştur.

5.2.8 Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada, nitel bir araştırmanın başlıca veri toplama araçlarından olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Denizbank Genel Müdürü Sayın Hakan ATEŞ'e on üç soru yöneltilmiştir. Görüşme ile katılımcının belirttiği düşüncelerden hareketle ayrıntılı verilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma verileri, katılımcının randevu verdiği yer ve zamanda, kendisini rahat hissedeceği makamında, ses kaydı yapılabilecek bir ortamda toplanmıştır. Veri kaybını önlemek için katılımcının da izini alınarak, görüşme sesli olarak dijital ortama kaydedilmiştir. Yapılan kayıtlar çözümlenmiş ve görüşmeden 37 sayfa veri elde edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini sağlamak için kayıtlar ve kaydın dökümü araştırmacı dışındaki başka bir kişi tarafından incelenmiş ve araştırmacının dökümleri ile karşılaştırılmıştır. Kayıtlar ile yazılı dökümler arasında farklılıklar belirlenmiş ve bu farklılıklar giderilmiştir. Daha sonra deşifre edilen veriler bir doküman vasıtasıyla nitel analiz için özel olarak geliştirilmiş bir bilgisayar programına aktarılmıştır. Sonrasında yapılan kodlamalara göre verilerin analizi ve doğrudan alıntılarla bulguların yorumları yapılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

5.2.9 Verilerin Analizi

Nitel veri analizinin, kuramdan türetilen hipotezlerin sınamasına dayalı nicel veri analiz yöntemlerinden farklı bir analiz yöntemine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu yüzden nitel analiz yapan araştırmacı, alandan toplamış olduğu verilerden hareket ederek bu veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya çabalamaktadır. Dolayısıyla nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir (Özdemir, 2010, s.328).

Nitel araştırmalarda analizin kapsamını niteliksel verilerin organize edilmesi, belli sınıflara ayrılması, örüntülerin araştırılması, önemli noktaların belirlenmesi ve bunlara dayanarak söylenileceklere karar verilmesi oluşturmaktadır (Demir, 2008, s.144). Strauss ve Corbin, betimsel analiz ve içerik analizi olmak üzere iki veri analiz süreci önermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.255).

Betimsel analiz, gözlem notlarından, mülakatlardan veya diğer veri toplama araçlarından elde edilen bilgilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ile sonuçlara ulaşılmasıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s.323). Betimsel analizde araştırmayı yapan kişi görüştüğü veya gözlemlendiği bireylerin görüşlerine çarpıcı bir şekilde sunabilmek

için doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Analiz türünün esas amacı ulaşılmış olan bulguların okuyucuya özetlenmesi ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır. Analiz dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada araştırmacı, araştırma sorularını, araştırmanın kavramsal çerçevesini veya görüşme ve gözlemlerinde bulunan boyutları dikkate alarak veri analizi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Böylece verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmektedir. Ardından, araştırmacı daha önce oluşturmuş olduğu çerçeveye dayalı olarak verileri okuyup, düzenlemektedir. Bu süreçte verilerin anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi önem taşımaktadır. Bu aşamadan sonra araştırmacı düzenlemiş olduğu verileri tanımlamaktadır. Bunu yaparken gerekli yerlerde doğrudan alıntılara da başvurmak zorunda kalabilmektedir. Bu sürecin sonunda araştırmacı tanımlamış olduğu bulguları açıklamakta, ilişkilendirmekte ve anlamlandırmaktadır. Araştırmacı ayrıca yapmış olduğu yorumları daha da güçlendirmek için bulgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini açıklamakta ve ihtiyaç duyulması halinde farklı olgular arasında karşılaştırma yapabilmektedir (Özdemir, 2010, s.336).

İçerik analizi; kayıtlarının, mülakat dökümlerinin veya dokümanların karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir yöntemdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s.323). Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu analiz türünde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259). Bu yüzden çalışmada veriler içerik analizi ile ele alınmıştır.

İçerik analizinde verileri derin işleme tabi tutma vardır. Verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Bu amaçla içerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına imkân tanır. Amaç, birbirine benzeyen verileri belli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları anlaşılabilir bir düzene sokarak yorumlamaktır. Tümevarımcı analiz-kuram oluşturma, kodlama (daha önce belirlenmiş kavramlara göre yapılan kodlama, verilerden çıkarılan kavramlara göre yapılan kodlama, genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama), kavramlar ile temalar içerik analizinin temel kavramlarını ve birimlerini oluşturur. Verilerinin işlenmesinde bazı aşamalar kullanılır.

Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi, tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259-270).

Verilerin analizinde aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir.

1.Verilerin Kodlanması:

Verilerin içerik analizine tabi tutulması, verilerde bulunan kelime, cümle, paragraf gibi anlamlı bölümlere isim verilmesidir. Kodlama aşamasında ulaşılan verilerin bölümlere ayrılması, incelenmesi, karşılaştırılması ve ilişkilendirilmesi yapılmaktadır. Kodlar bazen bir cümleye ilişkin oluğu gibi, bazen bir sözcüğe ilişkin olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259-265).

Katılımcının verdiği bilgiler incelenmiş, kendi içerisinde bir bütün oluşturan anlamlı parçalara ayrılmış ve bu bölümler kodlanmıştır.

2.Temaların Bulunması:

İçerik analizi neticesinde ulaşılan kavramların birbirleriyle belirli bir tema altında gruplandırılmasıdır. Kavramların incelenmesi neticesinde kavramların birbirleriyle olan ilişkileri ortaya çıkarılarak, bu ilişkiler daha üst seviyedeki bir tema ile açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.260).

Verilerin kodlara ayrılması tek başına yeterli değildir. Yapılan kodlama bir araya getirilmiş ve incelenerek kodlar arasındaki ortak noktalar bulunmuştur. Ayrıca verilen kodları genel düzeyde açıklayan ve yapılan kodlamayı belirli bir grup altında toplayan temalar bulunmuştur. Toplanan veriler, kodlar aracılığı ile kategorize edilmiştir.

3.Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması:

Tematik kodlama aşamasından sonra veriler elde edilen kodlara ve temalara göre düzenlenmektedir. İlk aşamada yapılan ayrıntılı kodlama ve ikinci aşamadaki tematik kodlama

neticesinde elde edilen veriler düzenlenerek bir sistem oluşturulmaktadır. Üçüncü aşamada da bu sistem neticesinde ulaşılan veriler düzenlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.269).

Bu kapsamda veriler düzenlenmiş ve tanımlanarak yoruma yer verilmeden işlenmiş bir biçimde sunulmuştur.

4.Bulguların Tanımlanması ve Yorumlanması:

Bu bölümde bulgular arasındaki neden sonuç ilişkileri açıklanmış, verilere anlam kazandırarak ulaşılan sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir.

Verilerin analizinde [Nvivo] bilgisayar programı kullanılmıştır. Bilgisayar programının seçiminde öne çıkan faktörlere aşağıda yer verilmiştir. Nvivo, kodların özel temalar altında toplanmasına, örneklemelerin karşılaştırılmasına, yapılan işlemlerin güncellenmesine, düzeltilmesine, varılan sonuçlara istendiğinde ulaşılmaya, kodlar arasında ilişki kurmasına ve elde edilen verilerin raporlanmasına, özetlenmesine imkân veren bir programdır. Söz konusu bilgisayar programı ile nitel verinin analizi, kontrolü ve şekillendirilmesi yapılarak birbiri ile bağlantılı birçok bilgi ve doküman organize edilmektedir. Program sayesinde bilgi keşfi, tema belirlenmesi, kodlanması, sınıflandırılması, verilerin ve dokümanların ilişkilendirilmesi, yorumlanması, veri ve sonuçların görselleştirilmesi, doküman ve verilerde arama, sorgulama ve paylaşma yapılabilmektedir (Bakla ve Demir, 2015, s.3). Nvivo programı mevcut programlardan daha fonksiyonel olması ve kullanımının oldukça sade olmasından dolayı çalışmada tercih edilmiştir.

5.2.10 Araştırmada Kullanılan Sorular

Araştırmacı tarafından sorulacak sorular ve görüşmenin konu sınırları belirlenmiş ve geliştirilen görüşme formu üç öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulanabileceği ifade edilmiş ve görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Bu genel amaç çerçevesinde, Banka Genel Müdürüne aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Bankalar ile teknoloji arasında etkileşim nasıldır?

2. Bankaları teknoloji yatırımlarına iten sebepler nelerdir? Kaynaklarınızın ne kadarını teknolojiye ayırıyorsunuz?
3. Teknoloji tabanlı bir dağıtım kanalı ürünü dizayn ederken (ürünlere yatırım yapılmadan önce) ne gibi hazırlıklar yapıyorsunuz?
4. Modele göre başarının kilit noktası olan kullanılışlık ve kullanım kolaylığına yönelik bakış açılarınızı öğrenebilir miyim?
5. Bakış açısını genişletmek için kurumunuzda neler yapılıyor? ve Ne gibi özendirici tedbirler alıyorsunuz?
6. TAM'ın uygulamasında yaşadığınız sıkıntı ve engeller, eksiklikler nelerdir?
7. Hatalı planlamalarınız var mı?
8. Çalışmalarınızı mevzuat ve regülasyonlar nasıl etkiliyor? Size göre toplum, resmi otorite, bankalar teknolojiye hazır mı?
9. Bu konularda kurum içinde veya müşterilere yönelik eğitim çalışmalarında bulunuyor musunuz?
10. İnsan kaynağı sermayesine yönelik ne gibi çalışmalarda bulunuyorsunuz?
11. İnovatif ürünler daha çok müşteri ile birlikte mi yoksa kurum içinde mi tasarlanıyor, kısaca nasıl inovasyon yapıyorsunuz?
12. Odaklandığınız kilit konular nelerdir?
13. Teknoloji yeni nesil bankacılığın yapısına nasıl yansiyacak? Şube bankacılığı önemini koruyacak mı?

5.3 Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumu

Bankalar ile teknoloji arasında etkileşim nasıldır?

Katılımcının bankalar ile TAM modelinin temel taşı oluşturulan teknoloji arasındaki etkileşime ilişkin görüşleri şunlardır:

“...4. Sanayi Devrimi, Davos 2016 Toplantısı'nın konusuydu. Yapay zekâ, robotizasyon süreci ve “Internet of the things” “şeylerin interneti” dediğimiz şeylerin artık iç içe geçtiği bir döneme giriyoruz.”

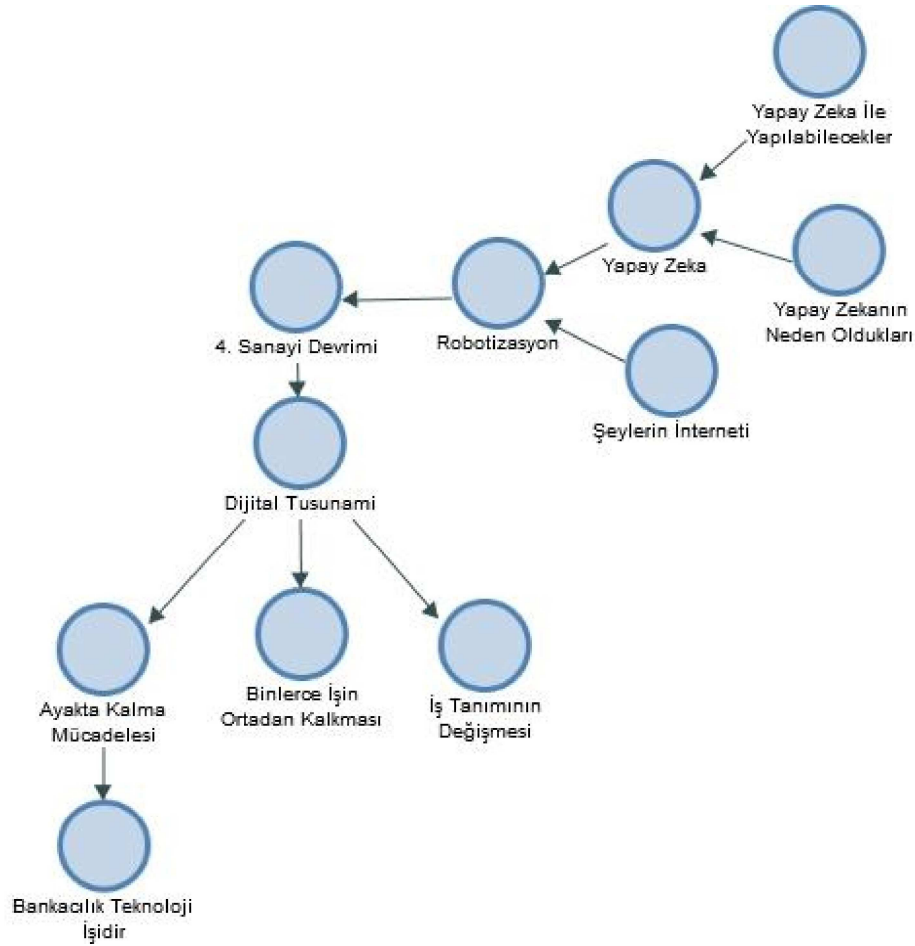
“...Bu şöyle bir tsunami etkisi yapıyor. Bugün ofisinizde, arabanızda, evinizde, mutfağınızda, banyonuzda velhasıl aklına gelebilecek her yerde kendi kendine test eden, kendi tedarikini yapan, kendine giderek daha fazla yeterli olmaya başlayan makineler dünyasına, robotlar dünyasına doğru bir gidiş var.”

“... “Cost-income” gelir-gider rasyosu şuanda %50 küsurlarda. %30, %20'ye, %10'a düştüğünde ne olacak? Yani o zaman marjlar daralacak, fiyat giderek ucuzlayacak ama giderek hala marj kalacak. Bunun yan ürünü ne? Felaket bir şey. İnsan açığa çıkıyor. Bir sürü insan açığa çıkıyor, çünkü işler kayboluyor, yeni bazı işler geliyor ama çok “qualified” yani çok üstün kaliteli veya çok ayak işi. İkisinin arasını makineler hallediyor. Ya logaritma yazacak beyinlere ya da lojistiği yapacak “messenger”lere, yani ırgatlara ihtiyaç var. İkisinin arası ortadan yok olacak.”

“...Bu tsunami, dijitalizasyon aslında yüzlerce, binlerce demiyorum, on binlerce işi ortadan kaldırıyor. İş artık bilgi işlem üzerinden insanın bile dokunmadan makinelerin karar verdiği, eğilimleri saptayıp tüketicinin ayağına götürdüğü lojistikle ve dijitalizasyonun karışımı bir iş oluyor. Bu bakımdan bakarsak aslında ayakta kalma mücadelesi veren her kurum ve kuruluş bu arada bankalar kendilerine bir banka, bir züccaciyeci ve süpermarket değil bir teknoloji şirketi olarak tanımlamaları gerekir. Biz bunu yaptık biz bir teknoloji şirketi olduğumuz inancındayız. Zaten de %100 iştirakimiz Intertech, 850 tane tam zamanlı bilgisayar mühendisiyle İstanbul Teknopark'ta bir fiil hizmet veriyor.”

“...”Yapay zekâlar gelip de diyebilir, “şu grup insan şunu istiyor, bu grup insan bunu istiyor, siz bunu bunlara şunu şunlara satış yapın”, bize ürün dizayn ettirtir, yaptirtir ve sattirtir. Dolayısıyla işte bankacılık bu nedenle aynı zamanda bir teknoloji işidir. Ve bu bir tsunami gibi gelen 4. Sanayi Devrimi. Yani yapay zekâ, yani şeylerin interneti olayında bırakın bankaları hiçbir şirket kurum, şahıs kendini izole hissedemez, hissettiği anda çağ değiştirir. O bakımdan biz teknoloji ile bu anlattığım çerçevede içli dışlı olmak durumunda olduğumuz için hiçbir zaman bankacılığı teknolojiden ayrı düşünemeyiz.”

Şekil 5-1 - Bankalar İle Teknoloji Arasındaki Etkileşim



Bankalar ile teknoloji arasındaki etkileşime ilişkin bulgular Şekilde gösterilmektedir. Buna göre “yapay zekâ” ve “şeylerin interneti”nin neden olduğu “robotizasyon” süreci “4.

sanayi devrimi”ne, “4. sanayi devrimi”de “dijital tsunamiye” neden olmaktadır. “Dijital tsunami” ise “iş tanımının değişmesine”, “binlerce işin ortadan kalkması”na ve doğal olarak da “ayakta kalma mücadelesi”ne neden olacaktır. Bu yüzden günümüzde ve gelecekte ayakta kalma mücadelesi veren her banka kendisini teknolojiden ayrı düşünemez.

Bankaları Teknoloji yatırımlarına iten sebepler nelerdir?

Katılımcının bankalar ile teknoloji arasındaki etkileşime ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Ayakta kalma mücadelesi veren her kurum ve kuruluş bu arada bankalar kendilerine bir banka, bir züccaciyeci ve süpermarket değil bir teknoloji şirketi olarak tanımlamaları gerekir.”

“...“Big data” oluştu. Ama şimdi “big data”ya insan baktı bir şey yapamıyor, irdeleyebilecek vakte de sahip değil, kabiliyete de sahip değil. İnsan neye sahip? Logaritmalar, o logaritmaların kendi kendine öğrenir modeller olması, kendi kendine öğrenen modellerin milyarlarca kez deneme yanılma imkânlarını yaratıp en doğru sonuçlara en çok para kazandıran ve gelir gider rasyosunu en aşağılara düşüren yapıları kurmayı başardılar.”

“...Yani yapay zekâ halledebileceğimiz bir dünya var. Bununla bankacılık yapabilirsin başka ne yapabilirsin? Her şeyi yapabilirsin.”

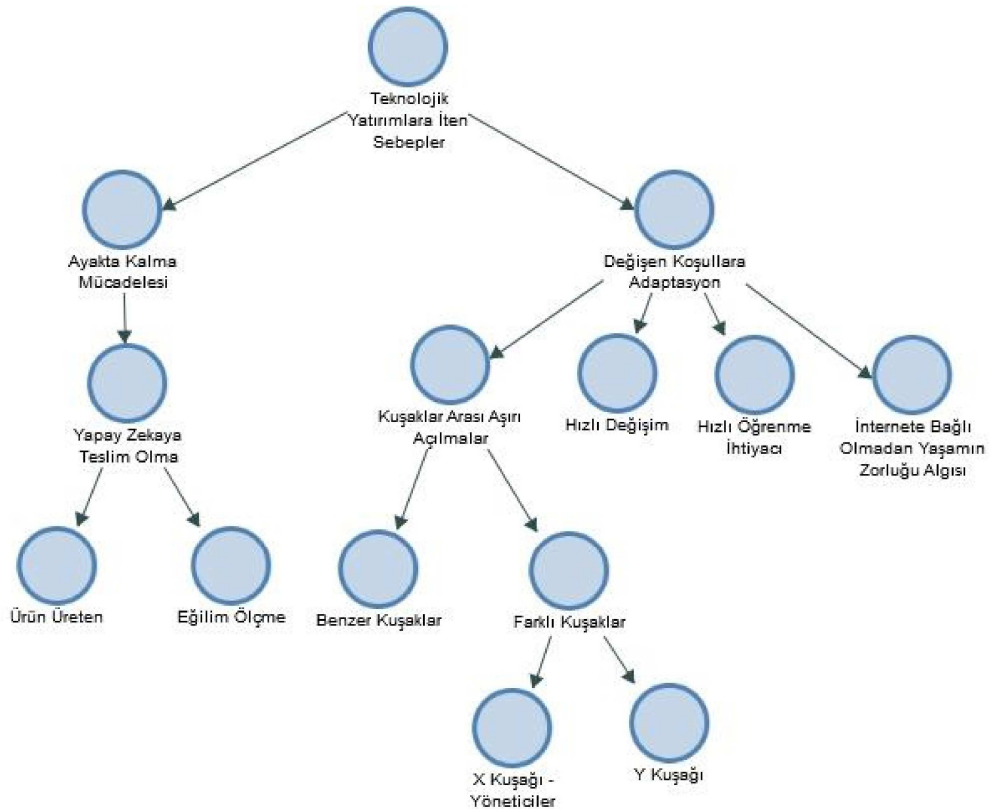
“...İşlem yapmak yetmiyor. Müşteri ne ister? Hangi üründen daha fazla nasıl satabilirim? Bütün soru işareti bu dünyadaki. Dolayısıyla makineler bizden iyi çözüyor. Sonunda Kasparov’u yendiler. Artık birçok oyunda bilgisayarlar “master”, “grand mater”leri yenemiyordu. Şimdi yenebiliyorlar. İnsan geliştiriyor yapay zekâyı. Yapay zekâ kendi kendine öğrenip gelişiyor. Böyle olunca biz onlara teslim olduk ve onlara ilk bilet alan, ilgi duyan, ilk çözümüne bakan kurumlardan biri olduk. Bu çağ değişiminin öncüsü ve temsilcisi olmak bize gurur veriyor.”

“...“Silent Generation” 1927-1942, “Baby Boomers” 1942-1964, “X” kuşağı 1964-1980, “Y” kuşağı 1980-2000, “Z” kuşağı 2000 sonrası kuşak. Kuşakları arasında aşırı

açılmalar, “Silent Generation” ile “Baby Boomers” arasında çok fark yok iken “X”, “Y”, “Z” “generation” tamamen birbirinden farklı. “X” jenerasyonu hep yönetenler, sizlerin grubu. Ne oluyor? 1964- 1980 arası. 1980’den 2000’e kadar bir “Y” jenerasyonu geldi ki her şeyi sorgulayan. Niye? Artık onlar bilgi çağında doğmuş ve yapay zekâ çağında büyüyen adamlar. Bu nedenle çağlar arası, nesiller arası uçurumlar arttı. Bugün mesela bilgisayar mühendisliği bölümünde 2 sınıftaki çocuk, mezun çocuktan, aynı yıl mezun olmuş çocuktan daha fazla şey bilir oldu. Çünkü o kadar hızlı değişiyor ve o kadar hızlı öğrenme ihtiyacı var ki. Dolayısıyla “learning curve” öğrenme eğrisinden insanlık geçiyor aslında.”

“...İnternete bağlı olmasan yaşayabilir misin? “irrelevant” geçersiz bir soruydu. Şimdi geçerli bir soru haline geldi. Yaşayabiliriz. Ama herkes derki zor yaşarız. Bir sürü sıkıntımız olur. Hayat ilkel çağa döner. Halbuki ne ilkel çağı biz o çağda doğduk, büyüdük, hiçte ilkel falan gelmiyordu bize.”

Şekil 5-2 - Bankaları Teknolojik Yatırımlara İten Sebepler



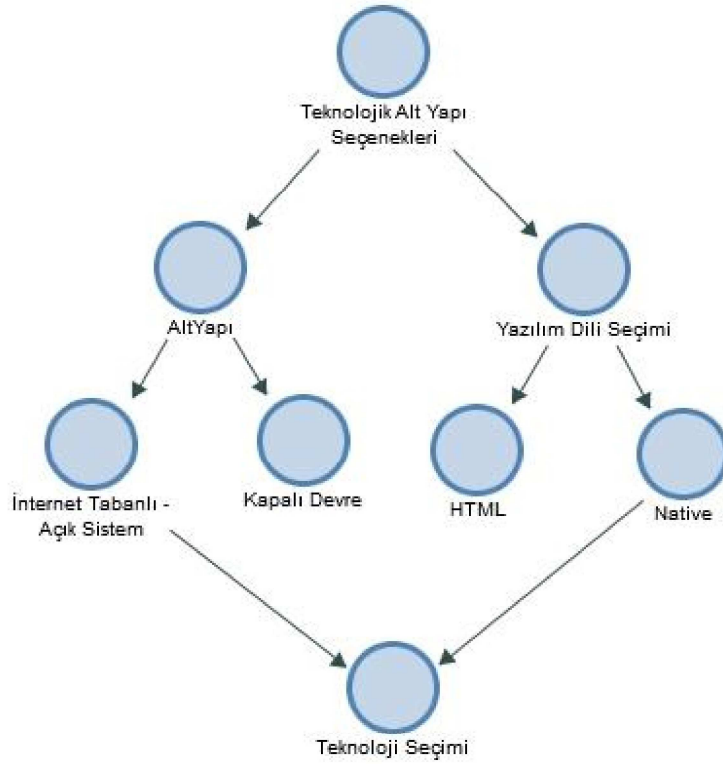
Bankaları teknoloji yatırımına iten sebepler Şekilde gösterilmektedir. Buna göre bankaları teknoloji yatırımına iten sebepler “değişen koşullara adaptasyon” ve “ayakta kalma mücadelesi”dir. Günümüzde “internete bağlı olmadan yaşamın zorluğu algısı”, “hızlı değişim”, “hızlı öğrenme ihtiyacı” ve “kuşaklar arası aşırı açılmalar” bankaların “değişen koşullara adaptasyon”unu zorunlu hale getirmektedir. Diğer taraftan “ayakta kalma mücadelesi” veren bankalar “yapay zekâyı” kullanarak müşterilerin eğilimlerini ölçen ve eğilimlerine uygun ürün üreten kurumlar haline dönüşmek için teknolojiyi hakim kılmak zorundadırlar.

“...2004 yılı kaptanlar toplantısında anons edip, “Yeni Rota 2004” demiştik. 2005’te başlamıştık. Fikir şuydu. İki tane “main stream”, dalga vardı. 2004 yılı daha 3. Sanayi Devrimi vardı. Bilgisayarlar ve bilgi çağıydı. Daha suni beyin, yapay zekâyı henüz tam geçilmemişti. Onun çalışmaları vardı ya da biz bilmiyorduk. O zaman iki ana dalga; bir tanesi “main frame”ler “International Business Machines (IBM)”in özellikle başını çektiği ve çok büyük cihazlarla kapalı devre tutulan ve internet bazlı olmayan bilgisayarlar. Bilgi üreten, bilgiyi “process” eden, işleyen üniteler. İkinci ise bizim başlattığımız diyeceğim, çünkü banka olarak dünyada bir ilkiz. İnternete bağlı alt yapı ve yazılım. Biz o zaman gemileri yakalım dedik.”

“...Windows tabanını seçtik. İnterneti, WEB tabanına ayrıca böylece karar verdik. Bu “Open system”, açık sistem manasına geliyor. Şimdi açık sistem olunca buna kimse cesaret edemiyordu. Şu bakımdan bizim güvenlik ihtiyacımız var, “cyber security”, açık sistem olursa, bilgiyi dışarıya kaçırabiliriz. Şimdi burada da iki kavram, ortaya çıkıyor. Nasıl ki “open system”, WEB base system, “main frame” ayrı. Bizim gittiğimiz yol. Burada da iki şey var. Bir tanesi, şimdi Android’in kullandığı 2., 4., 5. versiyonu çıktı. “Hypertext Markup Language” (HTML) “language”dir sonundaki “L”. Başka bir lisan ki herkese açık ve herkesin üzerinde geliştirme yapabildiği. Samsung bir o var. Bir de “native”, yani yerli, kendine ait sistemler. Onlarda “Windows”, “Microsoft”un, “IOS”Apple’in. Şimdi biz tabi onu burada inceledik. Baktık ki “native” olan daha pahalı. Çünkü bunların “maintenance” öğrenmesi, yerleştirmesi gibi maliyetler var ama banka olduğumuz için dedik ki en azından onların ikinci güvenlik kanalından geçerek bir şey yapalım. Bu da çok doğru bir kararmış. Daha iyi anlıyoruz. Dolayısıyla ne olmuş oluyor. Bir takım firewalllar koyuyorsunuz sisteme. 9 milyon,

10 milyona yakın müşterimiz var. Muazzam onlara açıyorsun ve ellerindeki cep telefonunda, bilgisayarında her yerde bankayı kurmuş oluyoruz. Sadece bizim bankaya günlük 400 bin seviyelerinde siber atak var.”

Şekil 5-3 - Teknolojik Alt Yapı Seçenekleri



Bankanın teknolojik alt yapı seçenekleri Şekilde gösterilmektedir. Banka, teknolojik alt yapısının internet tabanlı olmasını tercih etmiştir.

“...Toplam giderlerimizin %4,5’u teknoloji ile ilgilidir. Ama bu sektörde %8 ile %12’sidir. Sektör standardı. Niye? Benim dışımda birde benim sattığım, 43 banka dışında (Türkiye’de 23, yurt dışında 8 ayrı ülkede 20 banka) teknolojisi “open system” dediğimiz ve HTML, internet, WEB tabanlı yazılımlar üzerinde koşturuyor. Onlar kapalı devre. Onlarında internet çözümleri var. Ön yüzleri ve mobil bankacılık için. Ama onlar her yazdıklarını birkaç

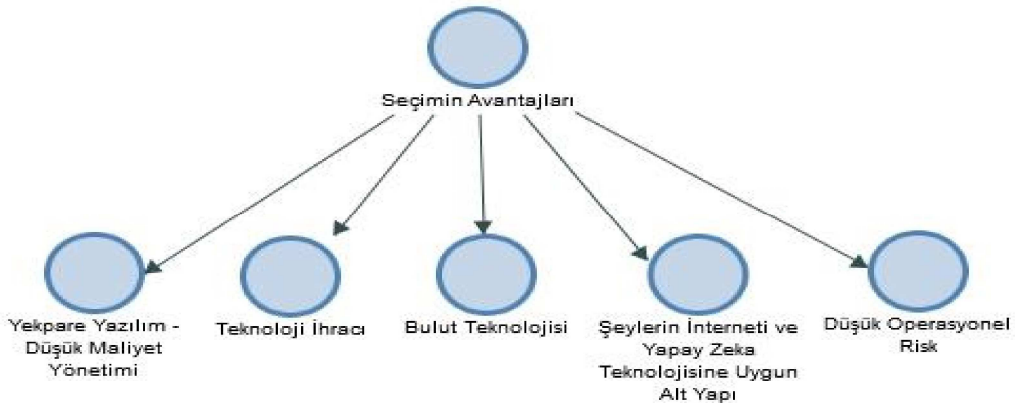
kere yazıyorlar. “Main frame” için yazıyorlar. Sonra getirip mobil bankacılık için yazıyorlar. Şimdi bir boru sızarsa nereden sızar? Birleşim yerinden. Bizim ki yekpare. Onların ki kesik kesik. Onun için o bağlam noktalarından bu sefer “cyber security” güvenlik söz konusu oluyor. Bilgi kaçakları oluyor.”

“...Twitter’da ilk kredi veren bankayız. Facebook’ta dünyada ilk şubeyi açan bankayız. Bu sosyal medyada “propensity test” yapıp kimler ne konuşuyor bizim sitemizde? O hasbihâlden biz eğilimlerini ölçüp ona ürün üreten bankayız ve nihayetinde de şimdi “artificial intelligence layer”ımızla.”

“...“Cloud”umuz var. Artık bilgi tutmak daha ucuz dolayısıyla çok devasa “server”lar olmadan çok büyük işlem kapasitelerine eriştik. İşlem yapmak yetmiyor. Müşteri ne ister? Hangi üründen daha fazla nasıl satabilirim? Bütün soru işareti bu dünyadaki. Dolayısıyla makineler bizden iyi çözüyor.”

“...Baştan verdiğimiz kararlar ve “architectural”, “configuration architect” konfigürasyon mimarisi çok doğru olduğu için bizim operasyonel riskimiz geçen sene 2 milyondtu. Bu kadar devasa, günde 7 milyar dolar işlem hacmi olan banka için yıllık 2 milyon hiç bir şey, sıfır yani. Her şeyi kaynağında tespit edebiliyoruz, büyük ölçüde. Onlar çalışıyor hırsızlar. Bizde karşı önlem geliştirmeye çalışıyoruz.”

Şekil 5-4 - Teknoloji Seçiminin Avantajları



Teknoloji seçiminin avantajları Şekilde gösterilmektedir. Buna göre internet tabanlı alt yapı seçimi bankaya birçok avantaj sağlamıştır. Yekpare yazılım sayesinde önemli maliyet düşüşleri elde etmiş, sektör ortalaması toplam giderlerin %8 ile %12'si arasında iken bankada bu oran %4,5 seviyelerinde gerçekleşmiştir. Ayrıca bankanın gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki bankalara teknoloji satması maliyet yönetimine önemli katkı sağlamıştır. Diğer taraftan bulut teknolojisini kullanması bilgiyi ucuz tutmasına ve yüksek işlem kapasitelerine erişmesine imkân sağlamıştır. 4. Sanayi Devrimine neden olan robotizasyon sürecini destekleyen alt yapıya sahip olması aynı zamanda operasyonel risk yönetimine olumlu katkı yapmıştır.

Teknoloji tabanlı bir dağıtım kanalı bir ürünü dizayn ederken (ürünlere yatırım yapılmadan önce) ne gibi hazırlıklar yapıyorsunuz?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Şimdi şu bahsettiğimiz olay aslında iki ana kapsamda değerlendirilebilir. Esas itibarıyla “behavioral pattern” yani insanların davranış biçimi, “habit” yani alışkanlıkları ilgili bir şey. Yani bir alışkanlığı birinden, birine çevirmek zaman alıcı bir şey. Bu işin bir tarafı. Ama bu değişim de vazgeçilemez de önlenemez de.”

“...İnsanlar at arabalarıyla Amerika’da 18., 19. yüzyılda giderken, yanlarından bir iki tanede otomobil geçiyordu. Ama yadırgıyorlardı. Benim atım var. Ne lüzum var kardeşim? Hem o kadar benzin alıyorlar, bilmem ne yapıyorlar?, pek akılları ermiyordu. Paraları da yetmiyordu. Sonra giderek bunlar çok ucuzlamaya başladı. Herkesin “accessibility” tesisi ulaşılabilirliği mesafesine geldi ve at arabaları giderek yok oldu değil mi? Şimdi süs olsun diye Londra’da, Washington’da at arabalarıyla turistik olarak şehri gezdiriyorlar.”

“...Bu süreç. Sözüm o ki, zaten aşılacak. Sürati konusu, soru “if” değil, “when”. Yani eğer olur mu, olmaz mı değil de ne zaman olacağı? İlk bulguların 50 milyon kullanıcıya gelmesi. Telefon, radyo, televizyon, internet, sosyal ağlar, Facebook, Google, Whatsapp diye gidince. Whatsapp’ınki bir yıldan kısa sürede 50 milyonu aşmıştır.

Facebook şunda milyarları geçmiştir. Dolayısıyla bunlarda bu kadar basit oluyor bir, ikincisi dayatıcı oluyor. Yani davranış kalıplarını değiştirmeye zorunlu bırakan unsur.”

“...Şöyle açıklayacağım bu daha önemli. En az bu kadar önemli. Siz havalimanına gittiniz. Karşınızda hiç adam yok. Bir takım makineler var. Şimdilik başlarında bir mihmandar var. Bak şu cevabı şöyle ver, bu cevabı böyle ver, onlarda kalkacak. İlla ben karşımda bir adam istiyorum, otursun biletimi kessin, bana “Commercially Important Person” CIP Lounge’un yerini tarif etsin, iyi yolculuklar dilesin diyebilir misin? Ne yapacaksın? Öyle havaalanları var şimdi. Şimdi şubeye gittin bir baktın sırf makine, adam yok. İlla da bir gişeci verin bana diyebilir misin? “Interactive Voice Response” “IVR” var. “call center” var. Şimdilik “call center” var. Yarın oda olmayacak.”

“...Uber’le taksi çağırıyorsun vs. Dolayısıyla “Take it or leave it”. Alabilirsin de istersen de taksi durağından takside çağırabilirsin. Ama giderek bilmelisin ki taksi durağında artık taksi olmayacak bir süre sonra.”

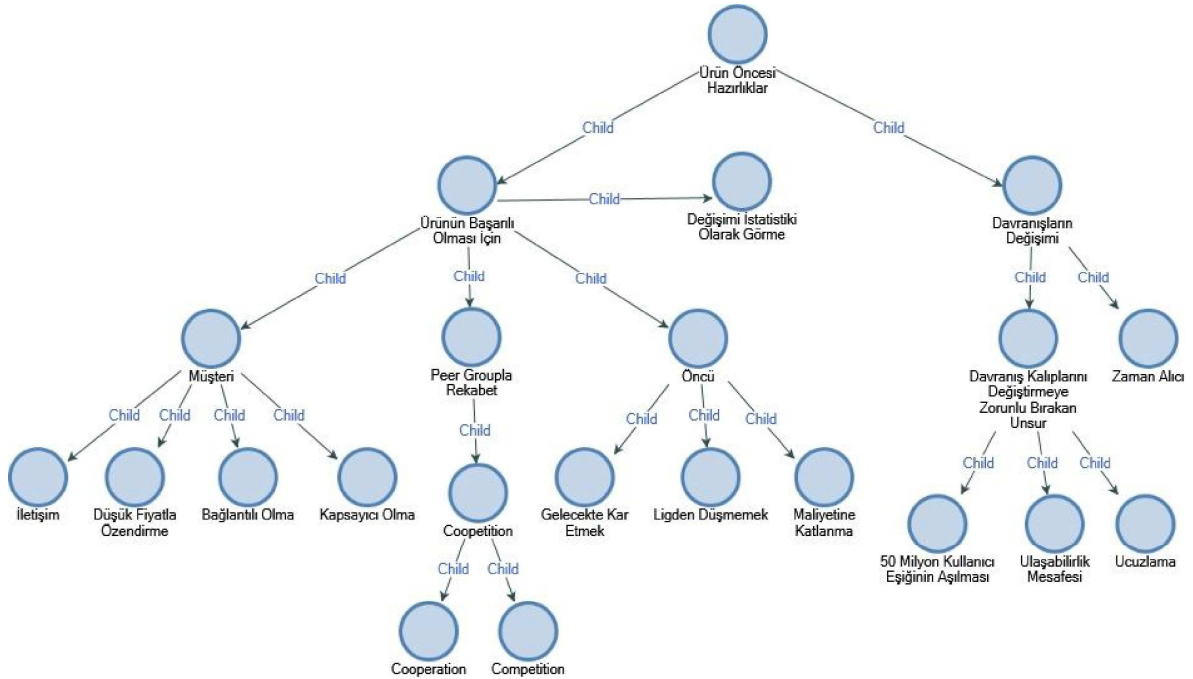
“...Dünya buraya gitti. Gidiyor değil, gitti. Hayat seni hazırlıyor. Biz “pioneer”iz, öncüyüz. Onun için bizim FastPay’ımız dünyadaki PayPal’dan, Google Pay’dan, Apple Pay’dan, Samsung Pay’dan çok daha önce, çok daha gelişmiş. Niye? Onlar en azından banka hesabı istiyor, bende olmasa da olur, kredi kartı istiyorlar, bende olmasa da olur, lokasyon antagonist bağımsız değil, benimki öyle. Ben buradan Adana’da künefe yiyen oğlumun restorandaki hesabını oradaki POS’a, fiziksel POS’a cep telefonundan kredi kartımla, istersem bankadaki hesabımdan ödeyebiliyorum.”

“...Dolayısıyla bu yöndeki hazırlığımız, biz bir öncü olmamız konumuyla biraz maliyetine katlanıyoruz, Ama oyundan ve ligden düşmemek anlamında gelecek için bunlar bize hep artı olarak geri dönecek şuan için hep harcıyoruz.”

“...Dünyanın, insanların davranış kalıplarını onları metazori, onları zorunlu olarak bu ürünleri “product”ları kullanmaya zorunlu tutacağını yani istatistiki olarak da görüyoruz. Geleceğinin olduğunu görüyoruz işin yani.”

“...Dolayısıyla biz bunları çok daha geliştirdiğimiz halde “peer group cooperation” var. Nedir o? “Telco”lar hem senin rakibin. Çünkü onlarda benim yaptığım ödeme vs. “Posta ve Telgraf Teşkilatı A.Ş.” PTT rakibim. Aynı zamanda da senin işbirliği yaptığın. Yani “Coopetition”, “competition” ile “cooperation”ın karışımı olan kelime “Coopetition”. Niye? Çünkü iki tane kelime çıktı “connectivity” ve “inclusivity” yani bağlantılık ve kapsayıcılık. Ben bir kere müşterimi “empower” etmem lazım. Elindeki cihazla her şeyi yapabilmiş olmalı. Ona delege ediyorum. Kredini bile kendin karar ver makinelerle halledersin işini diyorum ve onları hem bir de “connective” içeride tutman lazım, bağlantılı tutman lazım. Dolayısıyla her şeyi bu yönde motive ediyorum. Ne yapıyorum? Diyorum ki, FastPay’le ödersen sana komisyon yok, bana daha düşük maliyet, fiyatla özendiriyorum, iki internetten mevduatını yaparsan daha iyi, yüksek veririm, kredilerini daha düşük fiyatla veririm gibi. Ama insanları top yekûn hazırlamak, tabi biraz sosyal medyada vs de promosyon geliştirmek için çalışıyoruz, insanlara anlatmak lazım”

Şekil 5-5 - Ürünlere Yatırım Yapılmadan Önce Yapılan Hazırlıklar



Ürünlere yatırım yapılmadan önce yapılan hazırlıklar Şekilde gösterilmektedir. Teknoloji, ucuzlaması, herkesin ulaşılabilirlik mesafesine gelmesi, diğer taraftan 50 milyon kullanıcı eşiğinin aşılması zaman alıcı olmakla birlikte gerçekleşmesi durumunda davranış kalıplarını değiştirmeye zorunlu bırakan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji kullanımına yönelik değişimi istatistiki olarak gerçekleşeceğini gören kurum, peer grupla birlikte rekabet ederek onlarında gücü ve tecrübesini kullanarak müşterisiyle sürekli bağlantılı olmayı, müşteri ihtiyaçlarını kapsamayı ve bu konuda sürekli iletişim halinde olmayı tercih etmektedir. Müşteriler tarafından ürünlerin kullanılmasını artırmak için onları fiyatla motive etmektedir.

Modele göre başarının kilit noktası olan kullanışlılık ve kullanım kolaylığına yönelik bakış açılarınızı öğrenebilir miyim?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Mesela kanuni zorunluluk haline geldi. SMS, şifre geliyor. O olmadan önce biz o “stage” da kaldırmıştık. “secure”du sistemimiz. Ne yapıyorduk? Çizgir diyorduk. İşaret yapıyordu, sistemin içerisinde adam, internet bankacılığı veya FastPay.”

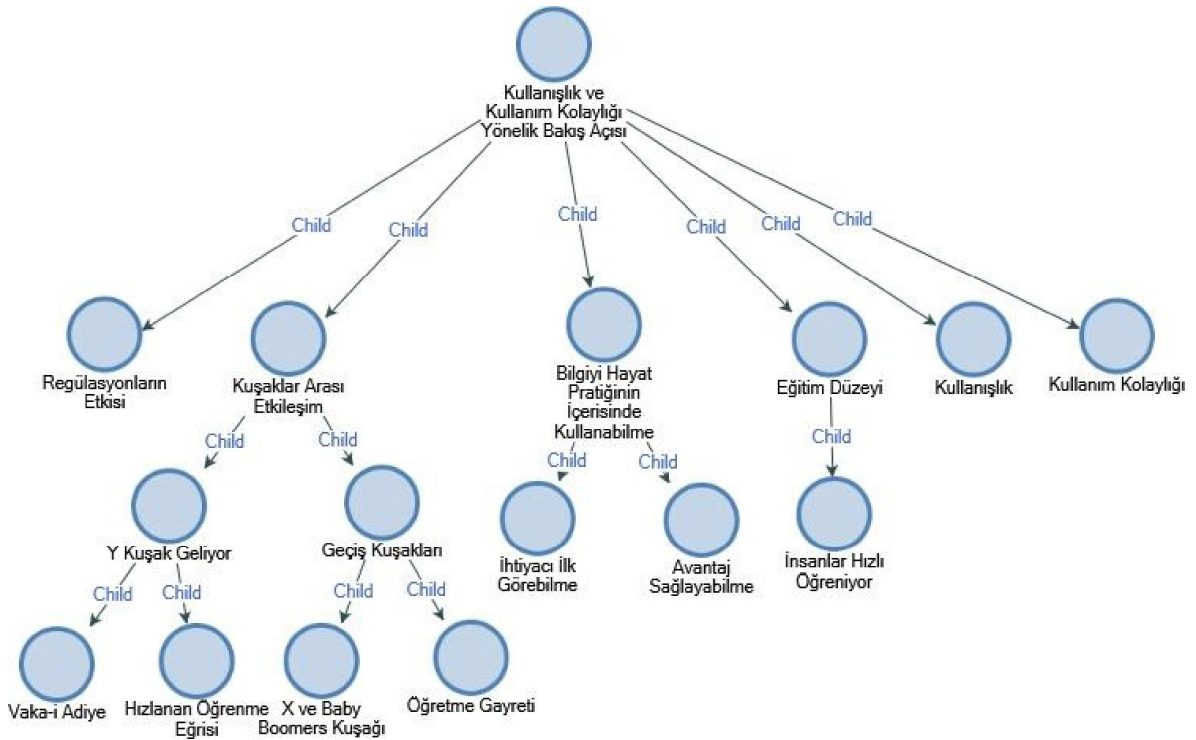
“...Şimdi “Y” kuşak geliyor. Dolayısıyla oralarda aslında zorluk çekilmeyecek. Ama geçiş aralarında bir süre alıyor, zaman alıyor, giderek öğrenme eğrisi hızlanacak ve bunlar vaka-i adiyeden olacak herkes bunu yapacak. Nasıl ki otomobil kullanıyoruz, at arabası kullanmıyoruz gibi. Dolayısıyla ben yine de hem saygımdan ötürü kendimde bu kuşaklardan olduğum için hem de onlarda para olduğu için (henüz daha Baby boomers kuşağı patron, onlarda kaynak olduğu için ve ihtiyaçlar, sanayi vs onlarda olduğu için) onlara da öğretmek gayreti içerisine giriyoruz.”

“...Dolayısıyla baktığımızda bilgi güçtür, güç bilgide. Bunu da istediğin zaman, istediğin yerde enformasyon olarak elde edebiliyor musun? Bu enformasyonu da hayat pratiğinin içerisinde kullanabiliyor musun?”

“...“Yihu”, o da bizde bir “cloud”, “kumsal”. Biri bireyler için, biri KOBİ’ler için. Bunlarda bizim yeni ürünlerimiz. Birey ve kurumlara kendi boylarını aşan konularda destek veriyoruz. Şu demek. Yani arkadaş gel senin WEB siten olmayabilir, 5 kişi çalıştırdığın ufak bir şirketin var, 1 milyon, 500 bin, 100 binin altında ciron var mesela, sen nasıl promosyon yapacaksın? Ben sana bu bulutu veriyorum, istediğin kadar kullanabilirsin ve “free of charge” yeter ki benle bankacılık yap. Sadece senin 100 bin, 200 bin, 500 bin müşterinle sınırlı değil, benim 9 milyon müşterimi de getiriyorum. Kendi kontrolümde, müşteri sahipliği bende olmak kaydıyla, al 9 milyon müşteriye de senin köfteci dükkânını “promote” edebilirsin.”

“...Tabi ki kolay kullanım, basitlik, ama burada eğitim düzeyi de önemli. Ama biz senle beraber ne yaptık? Üretici kart. “Üretici Kart’ı köylü falan kullanır mı?” kart falan dediler. Bal gibi kullanır. Mobil’ine de koy kullanacak. Şimdi kartın üzerine Turkcell’den data parasını ödetiyoruz. Ne yapıyor adam, don vs olacak mı? oradan bakıyor. Dolayısıyla insanlar hızlı öğreniyor aslında.”

Şekil 5-6 - Kullanışlık ve Kullanım Kolaylığına Yönelik Bakış Açısı



Kullanışlık ve kullanım kolaylığına yönelik bakış açısı Şekilde gösterilmektedir. Kullanışlık ile kullanım kolaylığı önemli olduğu kadar eğitim düzeyinin de önemli olduğu düşünülen kurum, insanların hızlı öğrendiğini görmekte ve geçiş kuşaklarına öğretme gayreti içerisinde olmasına rağmen “Y” kuşağı için böyle bir ihtiyacın olmadığını, hatta işlemlerin vaka-i adiyeden olacağını, öğrenme eğrisinin hızlanmasıyla farklı teknolojilere uyumun hızlanacağını düşünmektedir. Bu konuda kullanışlık ile kullanım kolaylığı kadar önemli olan bilgiyi hayat pratiği içerisinde kullanabilme, ihtiyacı ilk görebilme ve müşteriye avantaj sağlayabilmedir. Ancak yapabileceklerinizin sınırı regülasyonlarla sınırlıdır.

Bakış açısını genişletmek için kurumunuzda neler yapıyor? ve Ne gibi özendirici tedbirler alıyorsunuz?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...İletişim kanallarını sonuna kadar açık tutmak ve “ortak akıl” dediğimiz hadiseye herkesin hizmet etmesini özendirmek, korkusuzca. Ama şimdi bu benim üzerime vazife değil demeden, ki bu bizim Kurumsal Yönetişim’de sorumluluk prensibine girer açık açık bu “transparency” girer. Yani saydamlığa, hesap verilebilir şekilde kendini ifade etmesine uygun bir organizasyon, bir kurum ortamı yaratmak çok önemli. Biz bunu bir ölçüde başarabildik.”

“...Ben yaptım doğru diye de bir şey yok. Birde ön yargısız olmak. Bir odaya siyahtır diye girdiğimde, beni beyazdır diye ikna ederse, elini sıkıp teşekkür edip çıkabiliyorum. Herkesin de böyle yaptığını inanıyorum. Hem “ortak akıl” hem empati o benden daha iyisini düşünebilir, düzeyi ne olursa olsun veyahut ta herkesin içinde bir istiridye gibi kabul edersen bir “pearl” pırlanta var, aslında elmas var. Ama onun orada olduğunu varsayacaksın baştan. O “respect”, o saygıyla, güvenle yaklaşacaksın.”

“...Kurumsal Yönetişim. “Corporate Governance” bunun da dört temel ögesi var. Bir tanesi “transparency”, “saydamlık”, bir tanesi “accountability” “hesap verebilirlik”, bir tanesi “sorumluluk alma” “responsibility” bir tanesi de “fairness”, “adalet”. Bu dört kavramı şemsiye gibi her olayımızın üzerine koyduk.”

“...Tek şifre ile ulaşım “single sign on” Niye? “Omni-channel”. Bunları, bu kavramları biz ilk uygulayanlarız Türkiye’de. Dolayısıyla ne demek bu? Sen bir tek ulaşımda bütün kanallara ulaşabiliyorsun ve satış yaptığın zaman diğer kanallar aynı satışı yapmaya çalışmıyor, her anlamda akıllı yani.”

“...Mesela “IVR” telefon dinlemiş, bir ürün almış. Sigorta vs deprem sigortası, tarım sigortası. E dönüp sen bunu şubeden, dönüp buradan “redundancy” “overlap” çakışma ve lüzumsuz işler ortaya çıkıyor. Bunların sistemin kendi kendine çözebileceği olaylar, müşteriye rahatsız etmeden, müşteriye tatmin ederek.”

“...Bunu aslında hayat pratiğinde, biz şunu yaptık. Şube müdürlerimiz, bizim sahadaki temsilcilerimizdir. Ben onlara kızgın saç üzerinde yürüyen arkadaşlar diyorum. Bir taraftan müşteriyle cenkleşiyor göğüs göğüsse, bir taraftan şube personelinin mutlu edecek, bir taraftan da genel müdürlüğü mutlu edecek. Bizim her Kaptan’ımız, Şube Müdür’lerimiz dijital temsilcilerimizdir.”

“...Teknoloji temsilcileri ne yapar? Bir kere ben mesela Ne yapmışım? FastPay. Ne yapmışım? Deniz Kabuğu. Ne yapmışım? “Yihu” Ne yapmışım? Kumsal. Bunları önce kendisi kullanacak. Onu “check” edeceksin ve hepsinde Deniz Kabuğu varsa cüzdanında ve bir fiil kullanıyorsa veya alışveriş ettiği her yerde “FastPay geçiyor mu?” diye sorması, geçmiyorsa “neden?” geçmediğini “check” etmesi bir yol.”

“...Stratejilerimizden en önemlerinden biride belki de en önemlisi; portal yaklaşımı. Yani biz bütün hizmetlerimizi, ister biz üretelim, ister iştiraklerimiz üretsın, isterse rakibimiz üretsın, ister iş ortağımız üretsın ürünü pazarlayabilecek bir platform yarattık. Adına portal dedik.”

“...Onun içinde empati benim için önemli. Kurum içinde uyguladığın zaman binlerce Hakan ATEŞ oluyor. Gerektiğinde de rotasyon. Müşterinin yerine koyamıyorsun ama bir düşün müşterinin gözüyle nasılsın? Sonra ne yapıyoruz? Gizli bankacılık araştırması yapıyoruz, senede belirsiz 3-4 tarihte. Yani her şeyi talep etse de müşteri, neticede veli nimetimiz o değil mi? O çerçevede bizim sınırlarımız yeterince sağlam mı? Yeterli doğru

bilgiyle mücehhez miyiz? Onları doğru kanallara yönlendiriyor muyuz? Sonuçlarını alıyor muyuz diye test ettiriyoruz kendimizi? Ölçmeden bilemezsin, bilmeden yapamazsın. Çok net bir şey, bizim anlayışımızda.”

“...Genel müdürlükte de “Chif Digital Oficer” yeni çıkan bir kavram, bunu ilk uygulayan bankayız. Bizim Genel Müdür Yardımcımız ve İcra Komitesi Üyemiz en üst düzeyde karar organımızda yer alan bir unsur. Ama bu her iş koluna hizmet ve destek veriyor. Paylaşılan hizmet, “shared services” konumunda dolayısıyla biz en üst düzeyde “organigram” a koyduk.”

“...Sonra benim niş sektörlerim her zaman perakendeyi ve dolayısıyla dijitalizasyonu destekleyen sektörler; tarım, KOBİ’ler, 6 tane büyük sektörüm: Eğitim, Sağlık, Turizm, Gemicilik, Altyapı, Enerji. Bunların hepsinde ben (otel, otellerde çalışan insanlara, müşterilere, ben oraya bir POS koyuyorsam veya ATM koyuyorsam, üstüne de FastPay uygulamalarını yerleştiriyorsam ve oraya da bir promosyon veriyorsam, oralardan da) kendimi pazarlıyorum demektir.”

“...Sadece olayın basitliğine konsantre olmak yeterli değil. Yani basit, önemli bir faktör kullanmasını kolaylaştıran ve çabuk yayılmasını kolaylaştıran, gerekli ama yeterli değil. Hatta bazen tersine de olabiliyor bunlar daha çok, daha kolay geniş kapsamlı antagonist yaklaşım. Yani bir sürü şeye bağımsız benim FastPay’ım, ne lokasyon, ne banka kartı, ne banka hesabı bağlantısı yok. “Anti-Money Laundering (AML)” çerçevesinde günlük 2.000 TL, beherinde 490 TL olmak üzere istediği bankada hesabı olmayan adam, gidip benim ATM’me para yatırır, istediği yere transfer edebilir bunu. Onun için eğer tamamen modeli şeye dayarsak; emekliler için, “Baby Boomers”de bunlarda para var. Puntoları büyük yapalım, güzel büyük yapalım. Onların tam istediğine cevap verecek menüler hazırlayalım, ekstraları temizleyelim, yapalım. Bir seferde ulaşabilsinler. Şifre, kredi kartı “Türkiye Cumhuriyeti (TC)” numarası falan filan istemesin olsun öyle yapalım. Zaten de öyle yapıyoruz. Rekabet o kadar hızlı ki, senin ilk yaptığın şeyleri bile kopya ediyor. Yani süre artık çok kısaldı.”

“...Daha önce sadece ürünü pazarlarken, mesela kredi kartını, şimdi dağıtım kanalını da pazarlıyor oluyoruz. Nasıl yapıyoruz? Fiyatla özendirerek, çeşitli ödüller vererek, bilgi ve haber vererek, iyiliğine onların. “What is in it for me?”, “içinde benim için ne var?”ın cevabını onlara vererek.”

Özendirici tedbirlere yönelik çalışmalar Şekil 5-7’de gösterilmektedir. Ortak aklın özendirilerek, her düzeydeki çalışanın katkısının aranması, doğal olarak çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir kurum ortamının oluşturulması, çalışanların çekinmeden fikirlerini açıklayabilecekleri bir ortam sağlamıştır. Bu ortamda iletişim kanallarının sürekli açık olmasına neden olmuştur.

Diğer taraftan kurumun kurumsal yönetim prensiplerini her bir olayın üzerine şemsiye gibi koyması ve olayları bu prensipler çerçevesinde değerlendirmesi önemli bir etken olmuştur. Örneğin çalışanlarına işi kadar yakın işi kadar uzak olması adalet prensibini vurgularken, herkesin “benim üzerime vazife değil” demeden korkusuzca ortak akıla hizmet etmesinin özendirilmesi sorumluluk prensibini vurgulamaktadır. Diğer taraftan çok önemli toplantıların tüm çalışanlarla TV üzerinden paylaşılması kurumun saydamlık ve hesap verebilirlik prensiplerini vurgularken toplantıya katılmayan çalışanların ortak akıllarının aranmasına neden olmaktadır.

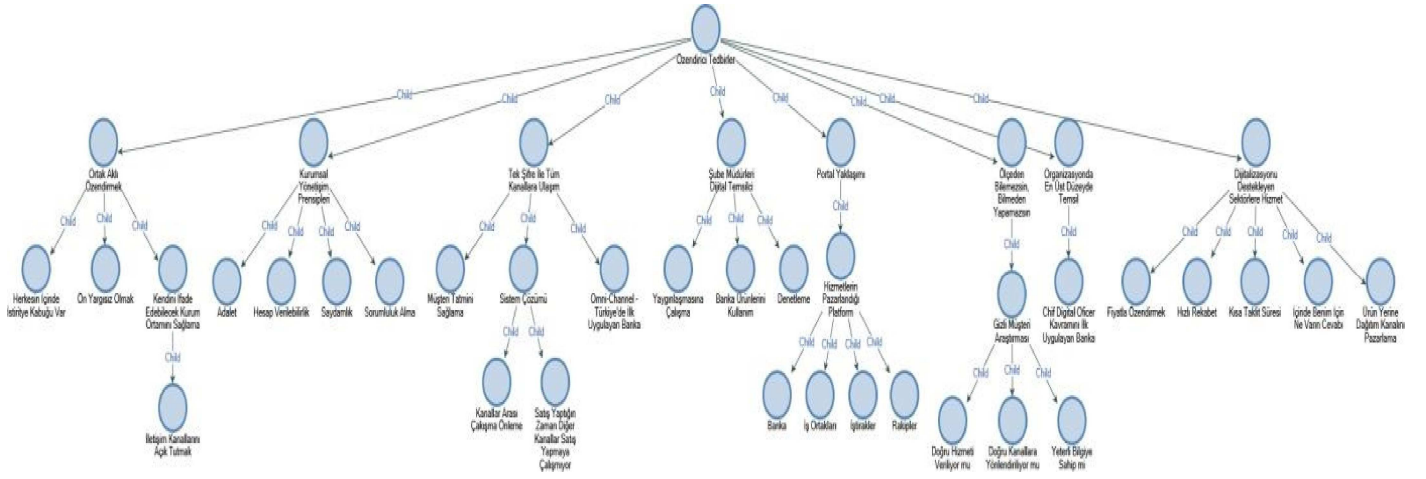
Teknoloji seçiminin büyük avantajlarından bir tanesi, tüm kanallara tek şifreyle ulaşım sağlanmasıdır. Herhangi bir kanaldan satış yapılması durumunda diğer kanalların artık satış yapmak için çalışmaması müşteriler üzerinde bir tatmin sağlarken, diğer taraftan çalışanlar üzerinde de tatmin sağlamaktadır.

Kurumun saha geri bildirimlerine çok önem vermesi ve sahanın önemli aktörlerinden olan şube müdürlerinin dijital temsilci olarak atanması, çıkarılan ürünleri ilk kullananlar olması ve sahadan topladıkları bilgileri ilk ağızdan paylaşması kuruma önemli bir katkı sağlamıştır. Kurum içerisinde veya kurum dışarısında üretilen ürünlerin portal üzerinden satılabilmesi kurum çalışanlarına ayrı bir motivasyon kaynağı olmuştur. Diğer taraftan kurum belirli periyotlarla yaptırdığı gizli müşteri araştırmalarından çalışanlarının müşterileri doğru bilgilendirip bilgilendirmediğini, onları doğru kanallara yönlendirip yönlendirmedikleri

hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu sayede de aksayan hususları hızla düzeltme imkânına sahip olmaktadır.

Alınan özendirici tedbirlerden bir tanesi de Türkiye’de ilk defa dijital kanal yönetiminin organizasyonda en üst düzeyde temsilinin sağlanması kurum içinde ve kurum dışında birçok kapıyı aralamıştır. Kurumun dijitalizasyonu destekleyen sektörlerle hizmet vermesi, ürün dizayn ederken içinde benim için ne varın sorusunu aranmasına, ürünün fiyatla özendirilmesine, ürün yerine kanalların pazarlanmasına ve aynı zamanda da kısa taklit süreleriyle rekabet edebilmesini öğrenmesine neden olmuştur.

Şekil 5-7 - Özendirici Tedbirler



TAM'ın uygulamasında yaşadığınız sıkıntı ve engeller, eksiklikler nelerdir?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Teknoloji ile iş kollarını konuşurmak. İş kolları içine operasyonu da koyuyorum. Bir ürün üreteceğim adam ne pazarlayacağını, nasıl pazarlayacağını, operasyonu nasıl yapacağını ve teknoloji burada nasıl “deploy”, kullanacağını bilmesi lazım.”

“...Biz bir sürü teknoloji üretiyorduk, bunlar bunu niye kullanmıyor diye düşünüyorduk? İki şeyi fark ettik. Bir, bilmiyorlar ne geliştiğini? İki, bazen biz yanlış şeyler geliştirmiş oluyoruz doğru zannederek. Yani ihtiyaca cevap vermiyor. İşte o ikisini bir araya getirmek organizasyonlarda son derece önemli bir kabiliyet ve sanat.”

“...Benim çok ayan beyan gördüğüm şey. “Coopetition” eksiği. “Competition” “rekabet”, “co-operation” “kooperasyon”, kooperasyonla, “Competition”ın birleşiminden “Coopetition” diye kelime türetildi. Çok önemli bir şey. Çünkü bunu yalnız yapamayacağımızı zaten biliyorum.”

“...“A lonely cowboy, never can walk”, Yalnız kovboy yürüyemez bir kere şunu söyleyeyim.”

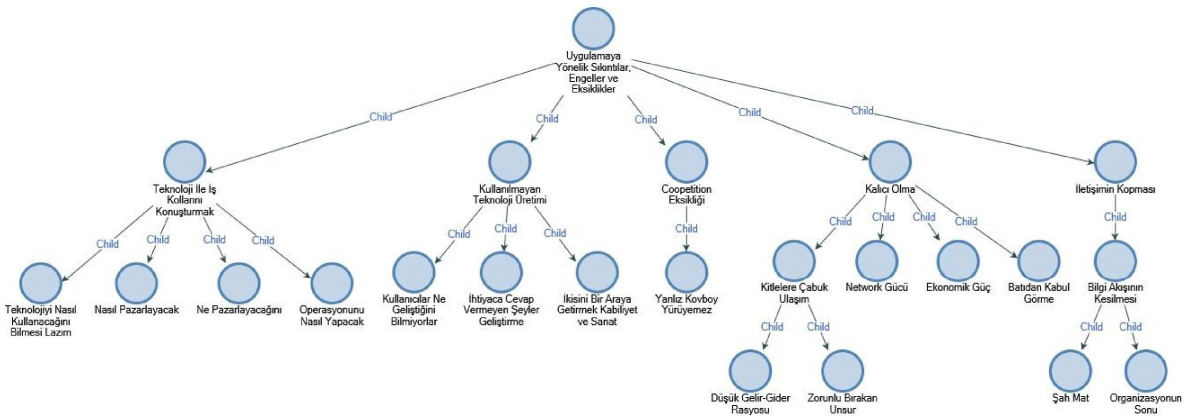
“...Çünkü onlar daha çabuk yayıldılar. O da “cost-income” ” gelir-gider rasyosunu daha çabuk aşağıya çekmeye ve daha düşük maliyetlerle hizmet vermeye başladılar.”

“...Eğer siz çok çabuk kitlelere ulaşabilirsiniz, o ürün kalıcı oluyor. Mesela PayPal benden daha fazla şey. Ama benim FastPay'im ondan daha fazla, daha üstün. Ama o gidip bir takım ülkeler üzerinden hareket edebiliyor veya Visa Pay veya Master Pay onlar zaten altyapılarından, güçlerini ortaya koyarak kol büküyorlar. Yani o zaman o ürünlerin kullanılmasından başka çaren olmuyor.”

“...Parası, ekonomisi, gücüyle ilgili bir olay. “Innovate” ettiğin şey yani geliştirdiğin ürün, çok süper de olsa eğer dünyaca, genellikle batıdan esen rüzgarla daha hızlı kabul gören bir şey varsa o garebe çalıyor. O üstünlük kazanıyor. Senin ürün daha iyi olsa bile.”

“... Ben genel müdürlüğüm, ben şuyum, ben buyum diye bu tavır içerisine girerek hiçbir yere varamıyorsun. O zaman ne oluyor biliyor musun? İletişim kopuyor ve bir iyi yöneticinin sonu dolayısıyla kötü yöneticiye dönüşmesinin ve organizasyonun sonu yöneticiye olan bilgi akışının kesilmesidir. En büyük tehlike can damarı o kan damarı kesildikten sonra şah damarı gitti demektir. Şah mat.”

Şekil 5-8 - Uygulamaya Yönelik Sıkıntılar, Engeller ve Eksiklikler



Uygulamaya yönelik sıkıntılar, engeller ve eksiklikler Şekilde gösterilmiştir. Teknoloji ile işkollarını konuşuramamak, kullanılmayan teknolojiler üretmek, coopetition eksikliği, kalıcı olamama ve iletişimin kopması uygulamaya yönelik en büyük sıkıntılar, engeller ve eksiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hatalı planlamalarınız var mı?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

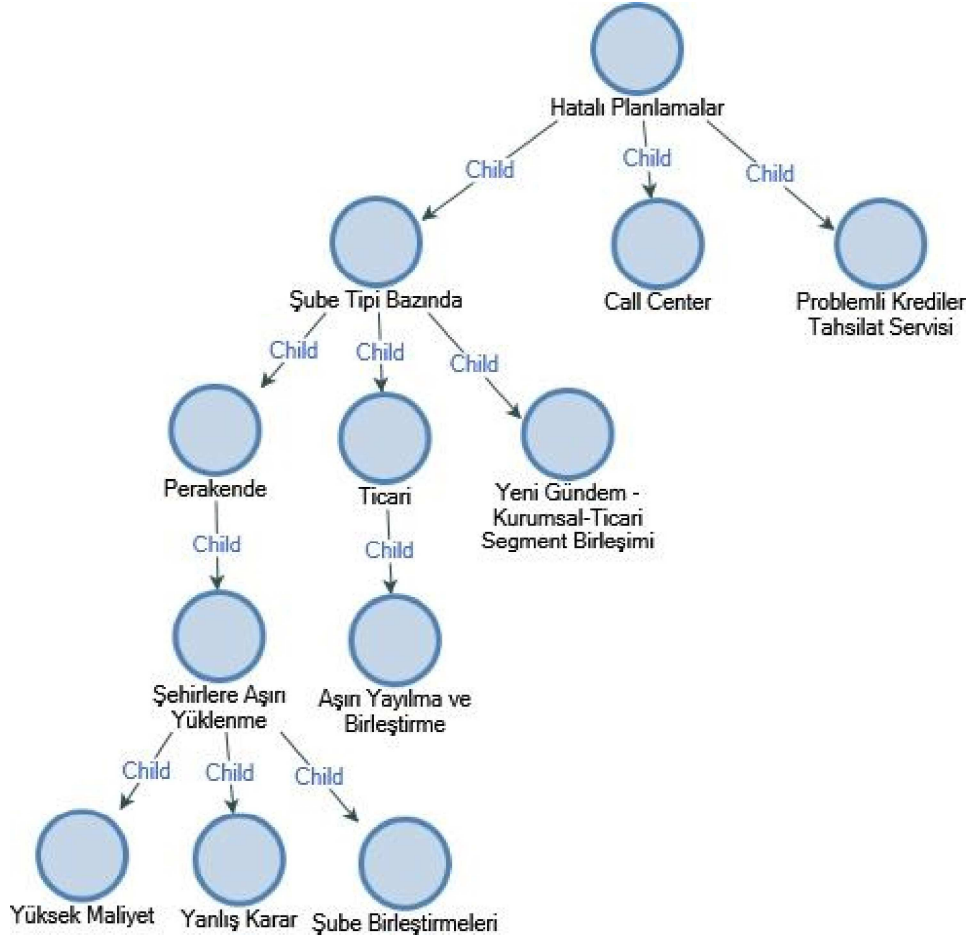
“... Segment, segment düşünmemiz lazım. Bir kere “retail” segment için biz Anadolu’ya çok yayıldık, çünkü tarım gerekiyordu bize. Bunun doğru bir karar olduğunu

hayat bize gösterdi. Buna mukabil, şehirlere baktık şehirde “share of doors” dediğimiz “kapı sayısı” olarak düşük olduğumuz yerlere aşırı yüklendik: Ankara, İstanbul, İzmir, Antalya. Ama sonra fark ettik ki: oradaki maliyetlerimiz çok yüksek oldu.”

“...Şimdi dijitalizasyon geliştikçe bunları şimdi rafine etmeye başladık. Yanlış karardı. Birleştirerek daha böyle bütüncül yapılara -Anadolu için hala ona cesaret edemiyoruz, çünkü orada “access” yani “erişim” önemli, anlatmak vs bilgilendirmek açısından- aynı şeyi ticari bankacılık segmenti için yaptık. 70’ten fazla şubeye ticari segment koyduk. Bölük pörçük olunca çok verimimiz düştü. Onu 40’a indirdik. Belki şimdi ticari-kurumsal birleştirip, farklı bir moda da getirebiliriz yani.”

“...Dağıtım kanalı olarak mesela “call center”da “oturak sayımızın” yani “seat”ın düşük olduğunu fark ettik. Sonra Dünya standarttı ve Türkiye standardına baktık. Oraya ciddi alım yaptık. Sonra “distinguish servis”, problemleri kredilerimizi geri toplama “collection” servislerimizde “call center”ın iyi iş göreceğini düşündük. Dosya bazında takip ederken bunu avukatlar üzerinden değil “call center” ağırlıklı yapmaya başladık. Otomatik notifikasyonlar göstermeye başladık, verimimizi kat ve kat artırdı. Ama geçen zaman kayıplarımız oldu.”

Şekil 5-9 - Hatalı Planlamalar



Kurumun hatalı planlamaları Şekilde gösterilmiştir. Maliyetlerin yükselmesi ve yönetilememesi nedeniyle özellikle şehirlerdeki perakende ve ticari şubelerinin birleştirilmesine neden olmuştur. Diğer taraftan çağrı merkezlerindeki çalışan sayısının az olması kaliteli hizmet vermeyi engellemiştir. Bir başka konu ise problemlı kredilerin avukatlar yerine çağrı merkezleri üzerinden takip edilmesi kurumun verimin artmasına neden olmuştur. Ancak bunun çok geç uygulamaya alınması, verimin etkisinden yararlanamamalarına neden olmuştur.

Çalışmalarınızı mevzuat ve regülasyonlar nasıl etkiliyor? Size göre toplum, resmi otorite, bankalar teknolojiye hazır mı?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

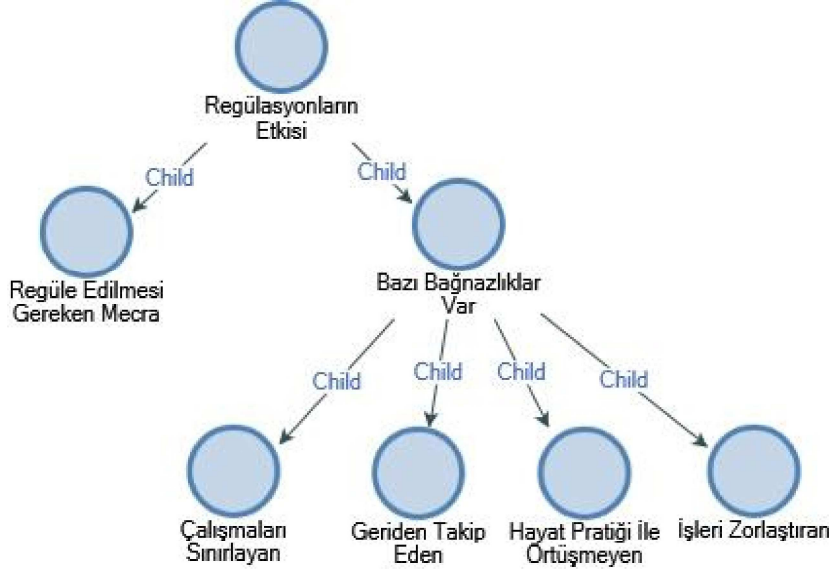
“...Bankacılık, regüle edilmek zorunda olan bir sektör. Çünkü para işi olduğu için kaynakların akılcı dağılımına aracılık ediyoruz ama bazı bağınazlıklar halen var.”

“...Dolayısıyla şuan bizi sınırlayan bir sürü mevzuat tedbirleri var, tabii. Şimdi yeni çıkan daha önce emniyette hissedip şey diyorduk, bir tek çiz. Operasyonel riskimiz çok düşüktü. Şimdi bir kanun çıktı. İlla SMS'ten bir numara veriyor. Biz onu kendimiz oto kontrol ile yapıyorduk logaritmada. Tek başına, o seferlik, o saliselik yeni bir algoritmayla üretilmiş şeyi bir tarafta tutuyordu sistem ama bu işte SMS'inden okuyup telefonda ilgili yere kopyalamasını zorunlu tuttu. Onu yapıyoruz biraz daha zorlaştı, eskiden yoktu. Güvenliği arttırıcı mı? Bizim için değil”

“...Bir emeklinin sadece kredi kartını vermek için kanunen 40 sayfayı “scan” edip “tarayıp” merkezi operasyonda doküman yönetimize almak zorundayız. Minimum indirdik indirdik 9 tane imza almak zorundayız. Şimdi bunun tabi daha basit yolu olabilir ama mevzuat her zaman bire bir hayat pratiğiyle örtüşmüyor. Veyahut ta biraz geriden takip ediyor. Ediyor ama geriden takip ediyor.”

“...Regülasyon bankacılığı özellikle diğer bütün sektörlerde etkiliyor işleri biraz zorlaştırıyor. Regülasyonsuzda olmayacak. Regüle edilmesi gereken bir mecra olduğunu da biliyorum.”

Şekil 5-10 - Regülasyonların Etkisi



Yapılan çalışmalara regülasyonların etkisi Şekilde gösterilmiştir. Bankacılık regüle edilmesi gereken bir alan olmakla birlikte regülasyonların hayat pratiği ile örtüşmeyen, işleri zorlaştıran, çalışmaları sınırlandıran ve geriden takip eden bir yapısı vardır.

Bu konularda kurum içinde veya müşterilere yönelik eğitim çalışmalarında bulunuyor musunuz?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Ucuz yollarına bakacaksın. Benim 81 vilayette şubem var, yurt dışında bir sürü yerde şubem var. Haydi arkadaşlar gelin sizi eğiteyim desem, uçak parası vs var, yatak parası, onların iş zamanlarından çalma vs. Biz biraz daha bunu efektif hale getirmek için hem gün içinde, hem gün sonunda hem de belli dönemlerde uzaktan eğitim. İnterneti burada da hayata geçirdik. Deniz Akademi’yi biz çok önce kurduk. Bankamızla beraber. Deniz Akademi’nin çok önemli bir işlevi var. Sınıf içi eğitim vs bunlar var ama bunlar daha konvansiyonel eski yollar.”

“...Bir yeni kuşağın ilgisini çekeceksin “attractive” olacak. Yeterince kısa olacak yani “mini etek gibi hem kısa hem çekici”. Başka türlü oradaki adamı internetin başında veya bilgisayarın başında tutamıyorsun. Üç birazda kolluk gücünü kullanıyoruz. Diyoruz ki arkadaş şunun sonunda şu sınav “quiz” var. Bunu cevapla bakalım. Onu geçerse, üst tura geçebiliyor. Aynen “gamification” gibi yapıyoruz.”

“...“Reverse coaching” “bilakis” dedik biz ona. Ben “Y” kuşağıyım. Beni alıyorlar, götürüyorlar bir ortamda. Onlar beni eğitiyorlar. Bütün içeriği, gündemi onlar kendileri saptıyor. Ben daha pasif, edilgen vaziyetteyim. Niye? Çünkü biz yönetici kuşak olduğumuz için elimizde güç var. Onlarda güç yok. Ama bilgi var. Dolayısıyla biz, o yer değiştirsın istiyoruz. Gücü onlara veriyoruz. Bilgiyi almaya çalışıyoruz. Bir değiş tokuş yani gönüllü.”

“...Uzaktan eğitim ve sınıf içi eğitim, çok geniş imkânlarımız var. Aynı anda bin kişiden fazla sınıf içi eğitimde eğitebiliyoruz. Ama daha da önemlisi Deniz Televizyonu kurduk. 15 bin çalışanımıza her gün ulaşan her anlamda. Bunu eğitsel amaçla da kullanıyoruz, eğlence amacıyla veya haber vermek amacıyla kullanıyoruz. Dedik ya hesap verebilmekte önemli. Saydam olabilmek, şeffaf olabilmek o çerçevede de Deniz TV zaman zaman bizim çok önemli toplantılarımızı bütün 15 bin kişiye birden yayınlar. Onu cesaretle yapıyoruz çünkü kimseden de gizleyecek bir şeyimiz yok açıkçası. Onların ortak aklımıza katkısına ihtiyacımız var.”

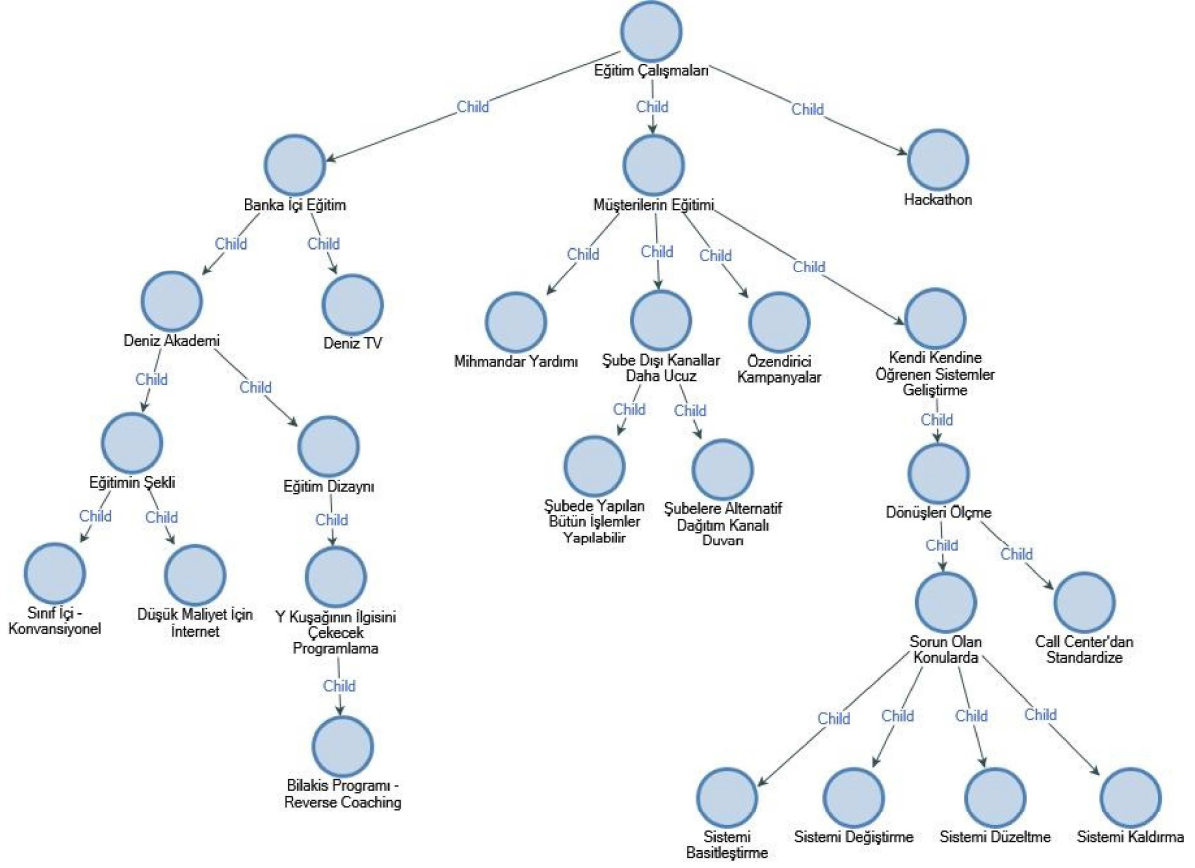
“...Müşterileri eğitmek için önemli bir boyutu. Sadece kendi kadrolarına değil. Bir kere alternatif kanalları, biz “alternative channel wall” yaptık. Bütün mümkün olan şubelerimizde girdiği zaman internet bankacılığı, “IVR”ı ve “call center” a direkt ulaşabileceği her türlü cihazı koyduk. Oradaki mihmandarlarımızla onu oraya yönlendirmeye çalışıyoruz. Şuanda öyle bir sistem geliştirdik ki şubemize aynı anda neredeyse bütün fonksiyonları mümkün kıldık. ATM’imizle de mümkün kıldık. Dolayısıyla ATM’den yapılan iş çok daha ucuz, internet kadar ucuz olmasa bile şube kanalından çok daha ucuz. Şimdi o yönde bir geliştirme, eğitim yapıyoruz. Bir sıraya gelen müşteriden tut, onların mevcut müşterilerimize ne bileyim maliyet düşürücü onlarda etkinlik sağlayıcı kampanya yapıyoruz. Ekstreleri size e postayla, e-maile gönderirsek ekstra şu kadar ekstra para puan kazanırsınız. Şuanda kalmadı ama işletim ücreti almayız vs gibi özendirici tedbirler alıyoruz.”

“...Dönüşlerini ölçüyoruz. Bir de kendi kendine öğrenen sistem yaratmaya çalışıyoruz. Hani en çok hata nereden geliyor, en çok soru nereden geliyordan başlayarak onunda “Customer Relationship Management (CRM)”ni yapıp, bu konuda müşteriye dönüşü ağırlıklı olarak bu saikle yapıyoruz temelde. Şunları şunları düzeltelim. Bir bakıyoruz çok soru gelirse belki sistemimizi değiştirip onu adapte ediyoruz. Daha basitleştiriyoruz. O sistemi ortadan kaldırıyoruz gibi.”

“...Buradan da sana eğitim kanalı açıyorum. “Helpdesk”, “call center” istediğin karşına çıkıyor. Hemen görüntülü olarak şuradan, şuraya bas, şunu yap vs. “Call center” gibi kanalları kullanarak yapıyoruz şuan. “Call center”dan standardize edebildiklerimizi, IVR otomatik kendi dinle-öğren olayı yapıyoruz.”

“...“Hackathon” diye bir şey yapıyoruz. “Hacker”ları topluyoruz onların sistemlerimizi “challenge” etmelerini, ettiriyoruz. Başarana para ödülü veriyoruz. Onu da kapatıyoruz. Tabi o gediklerimizi.”

Şekil 5-11 - Eğitim Çalışmaları



Yapılan eğitim faaliyetlerine yönelik çalışmalar Şekilde gösterilmiştir. Kurumda yapılan eğitim faaliyetleri üç başlık altında toplanabilir. Banka içi eğitim faaliyetleri, müşterilere yönelik eğitim faaliyetleri ve bankaya yönelik eğitim faaliyetleri. Banka içi eğitim faaliyetlerinde kurum geleneksel eğitim faaliyetlerinin yanı sıra internet üzerinden eğitim faaliyetlerini de uygulamaktadır. Ayrıca kuruma ait olan bir televizyon platformunu da eğitim faaliyetlerinde etkin bir şekilde kullanmaktadır. Diğer taraftan kurum eğitimin içeriğini “Y” kuşağını yakalamaya yönelik hazırlamaktadır. Müşterilere yönelik eğitim faaliyetlerinde ise şube çalışanları mihmandar olarak kullanılmakta ve müşteriler alternatif dağıtım kanallarına yönlendirilmektedir. Şubede yapılabilen tüm fonksiyonların alternatif dağıtım kanallarında da yapılabilmesi ve müşterilere özendirici imkânların tanınması müşteriler üzerinde etkili olmuştur. Diğer taraftan kendi kendine öğrenen sistemler oluşturulmasına, çağrı merkezinden

gelen sorulara göre standardize edilebilen konuların otomatik kendi dinle öğren mekanizmalarına yönlendirilmesine veyahutta en çok soru nereden geliyorsa o kısmın düzeltilmesine, basitleştirilmesine veya o sistemi ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bankaya yönelik eğitim faaliyetleri kapsamında ise bilgisayar korsanlarıyla çalışılmakta, banka sistemleri test edilmektedir. Bu sayede sistemde bulunan açıklar kapatılmaktadır.

İnsan kaynağı sermayesine yönelik ne gibi çalışmalarda bulunuyorsunuz?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Denizbank olarak hem “Bank Administration Institute (BAI)” Amerikan Bankalar Birliği’nin düzenlediği uluslararası yarışmada birincilik aldık. Dünyanın en yenilikçi banka unvanı ile birlikte. “The Most Innovative Bank of the World” sonra geçen sene de “European Financial Management Association” (EFMA) Avrupa Finansal Yönetim Birliği’de Amsdardam’da bu en büyük bankalar konsorsiyumu “association” orada da “Global Innovator” küresel yenilikçi ödülünü aldık. Tabi bunları nasıl yaptık hep insanla yaptık. Her şeyin başı da sonu da insan. Onun için biz bütün süreçlerimizin merkezine hep insanı koyabilmişizdir.”

“...Hemen onunda bir devamı olarak tabi insanı bir kere doğru seçmek, doğru yerde görevlendirmek, organizasyon içerisinde o dışlinin neresinde ve ne önemi var onu aktarmak çok önemli.”

“...Bizim insana değer veren bir kurum olma özelliğimiz Türkiye’de yapılan araştırmalarda göre, bağımsız araştırmacılara göre en önde çıkıyor. Tabi ki vereceğiz başka ne için çalışıyoruz ki; zaten çalışmamızın eni konu, başı sonu da insan yani, başka bir amacımız yok.”

“...İnsanların tabi eğitimine, kariyer planlamalarına elimizden geldiği kadar çok önem veriyoruz. Bu nedenle de bizde geçen süreler uzuyor insanlar yani verimli dönemlerinde emekliliğine kadar mümkünse bizde olabiliyorlar.”

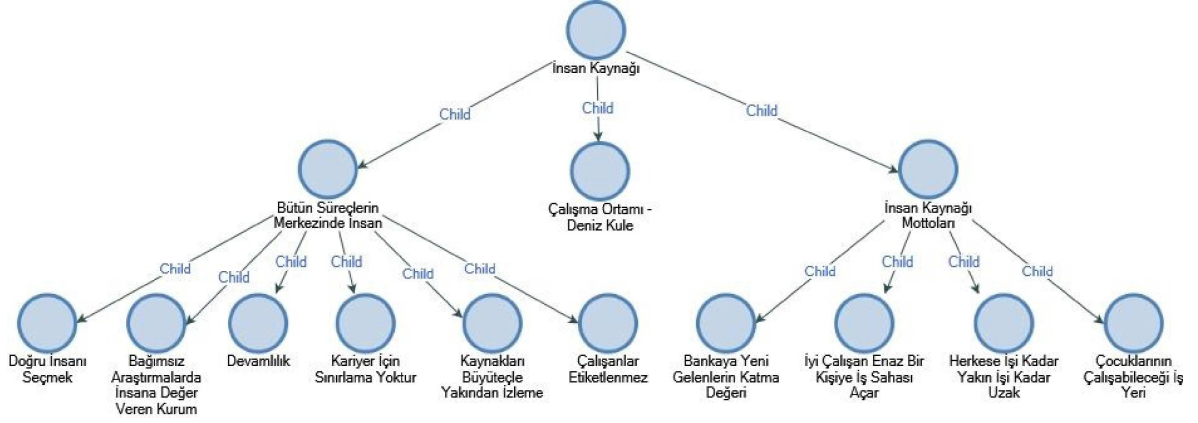
“...İnsan kaynakları yönetiminde de dijitalleşme var yani. Burada datayı tutmak geriye doğru Kim? Nedir? Ne yapmış? Ne yararlılıklarda bulunmuş? Ne tezkiyeler almış? Ne değerlendirmeler almış? Ne ölçüde başarılı olmuş? Nerelerde? Ne katkısı olmuş? Yer onun için doğru mu? Başka bir yerde daha iyi oyuncu olabilir mi? Sağ bek oynamaz da adam, asıl oynayacağı yer sol açıktır. Bunu saptayabilmek açısından hep kaynaklarımızı böyle yakın bir büyüteçle izleme altında tutup, onları en iyi hissedecekleri, en verimli olabilecekleri yerleri aramaya çalışırız. Bizde kariyer için bir sınırlama da yoktur. Yani lise mezunlarını en çok çalıştıran banka olabiliriz biz. Çünkü kendi eğitim, iç dinamiklerimize de güveniyoruz.”

“...Önleri açıktır onu demek istiyorum. Kariyer olarak kategorik olarak sen şöyle etiketleyip, böyle etiketleyip insanları mağdur etmeyiz. Sadece inancımız o ki kuruma katkısı kadar, işi kadar yakın, işi kadar uzak ve gene onun terfi imkânlarını onun önüne öyle koyuyoruz.”

“...Deniz Kule dediğimiz olayda, hani doğrudan metro bağlantısı olan bir binada şanslı bir seçim oldu. Ama 5.200 kişiyiz bir kasaba nüfusuyla yaşıyoruz. Bodrum yani bir katımızı tamamen Carrefour, Simit Sarayı, “fitness center”, telefon, cep telefonu, kuafor, kuru temizleme, lostra gibi bunları hiç dışarı çıkmasalar bile bütün hayatlarını ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir kampüs konumuna getirebildik. Bu da memnuniyet yaratıyor, memnuniyet düzeyini artırıyor. Tabi ki memnun etmek zorundayız. Mutlu etmek zorundayız.”

“...Bazı mottolar geliştirdik. Dedik ki her iyi çalışan Denizci en az bir Denizci'ye daha iş sahası açar. Bankamıza yeni katılan her Denizci ve Kaptan'la bankamızı yeniden kurarız. Sen biliyorsun Tariş'ten bünyemize katılan biri olarak yaşadın da. Çünkü onun getireceği katma değer ve onun ortak aklımıza katkısı ile yeniden mutlaka yeni bir oluşum olur bu. Birde herkese işi kadar yakın ve işi kadar uzağız. Yani burada kurumsal yönetişimin “adalet” prensibini “fairness”i vurguluyor ve o konuya çok dikkatliyiz. Kimseyi yani işini yaptığı ve kuruma yararlı olduğu sürece her zaman başımızın tacıdır. Onun dışındaki kriterler bizim için hep talidir. Yani Önemsizdir. Birde son olarak da biz çocuklarımızın çalışmasını arzu edebileceğimiz bir kurum hayal ediyoruz onu yaratmak için buradayız. Son söylediğimde işin iyice misyonlaştırılması ve insanın en değerli varlığı çocuğudur.”

Şekil 5-12 - İnsan Kaynağı



İnsan kaynağı politikalarına yönelik çalışmalar Şekilde gösterilmiştir. Kurum insan kaynakları politikalarına yönelik mottolar geliştirmiş ve söz konusu mottolar çerçevesinde insan kaynaklarını yönetmektedir. Bütün süreçlerinin merkezine çalışanlarını yerleştiren kurum, işe doğru insanı seçerek, çalışanlarını etiklemeden, kariyerlerine herhangi bir sınırlama getirilmeden dijitalizasyonu kullanarak kaynaklarını yakından izlemektedir. Bu da çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmakta ve kurumda görev yapma sürelerini uzatmaktadır. Çalışanlar açısından diğer bir memnuniyet kaynağı ise kurumun çalışanlarına sunduğu çalışma ortamıdır. Çalışanlara İstanbul'un merkezinde metro bağlantısı olan ve gündelik hayatlarına dair her türlü ihtiyaçlarını giderebilecekleri yeni nesil akıllı binada çalışma fırsatı sunulmuştur.

İnovatif ürünler daha çok müşteri ile birlikte mi yoksa kurum içinde mi tasarlanıyor, kısaca nasıl inovasyon yapıyorsunuz?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...“DNA”ımıza bir şey işlemiş, yeni gelende burası insana değer verilen yer, işini doğru dürüst yapman gereken yer, sorumluluk alman gereken yer, saydam olman gereken yer, hesap verebilir olman gereken bir yer ve her şeyden önemlisi adil olman ve geleni kucaklayan gereken bir yerdir. Olayını daha bizim oryantasyonumuzda kapıyor.”

“...“Eski köye yeni adet”, “ıcat ıkartma gibi” Şimdi bu öyle zannediyorum ki, bizim gibi organizasyonlardan ziyade eski organizasyonlarda daha büyük sorun.”

“...Dolayısıyla da kendi kendine öğrenen bir algoritma örgütün içine yerleşmiş oluyor. Neden? Çünkü aksinin itibar edilmeyeceği, bu tür davranışın çokça istendiğinin herkes tarafından vurgulanması ve sonuçlarının birlikte paylaşılması diyorum ben buna.”

“...Dijitalizasyon geldiği zaman bazı erklerini kaybediyor insan. Sistem yapmaya başlıyor. Daha önce patronaj dağıtırken sen izne çık, sen çıkma, sen Şu kadar kredi ver. Bunları artık çok daha kutulamış oluyor. O zaman insan yönetmek onların “Emotional Quotient (EQ)” tarafı “intelligence quotient (IQ)” daha önem kazanıyor. IQ tabi ki belirli bir limite olması gerekir. Ama EQ daha önemli. Çünkü bütüne ne katkı var. Açık kritiğime özeleştiri kadar kritiğimi yapabiliyor muyum? ve bu hoş karşılanıyor mu?”

“...“En aptal laf, söylenmeyendir” yani bizim kültürümüzde. Onu da iki de bir vurguluyoruz. Aslında matematik bir veri, aslında bunu “X” kabul ettiğin zaman, insanlar konuşmaktan “hesitate” etmiyor, geri durmuyor.”

“...Bunların cemi cümlesinde sizin bu son sorduğunuz en önemlisi inovasyon kültürü. Bu işte iç ve dış proseslerde teknolojiyi hakim kılmak dijitalizasyonu, 4. Sanayi Devrimine uyum sağlamak bir kere bir Őeyle mümkün. “Bunun içinde benim için ne varın?” cevabını bulmanız lazım.”

“...Müşterinin istediği ne? Müşterinin yerine kendimi koyuyorum. Empati, muazzam önemli bir Şey.”

“...O ne ister? Bu ne ister? Hepsinin kendine göre bir isteği var. Hepsinin isteği kendi önceliği. Senin için belki 10 milyon müşterin var. Hepsinin öncelikleri Şöyle bir sıralaman lazım, onlar kendileri açısından baktığından onun isteği birinci. Onu kabul etmek zorundasın. Ona göre de hizmet üretmek zorundasın. Ha bunu yaparken de maliyetin düşük olacak. Binlerce adamla yapmayacaksın az adamla ama sanki o birinci hissettirecek kendini.”

“...İnovatif, yenilikçi dediğiniz zaman bu sadece ürünle sınırlı değil, bir “proses”de de yenilik yapabilirsiniz. İlla dijitalizasyon anlamında almamak lazım. İçeride dönük kendi operasyon, teknoloji vs olaylarınızı çok daha kolay proses ettiğiniz işler olduğu gibi yeni ürünlerde olabilir. FastPay gibi, Deniz Kabuğu vb., bir sürü.”

“...Biz sahanın sesini dinleriz. Japon’lar buna “genba” diyor. Yani hizmet üretiyoruz ama bir sürü müşterimiz var. İçeride müşterimiz var: Genel Müdürlük personeli, şube, bölge teşkilatlarımız. Bir de müşterimiz var. Bunların sesini duymak, duyabilmek, değerlendirip dönüş yapabilmek sizin öğrenme eğrinizi çok hızlandırıyor.”

“...Ben birde bölge müdürlerini bütün sahayı kendime bağladım. Tüm işi kendim yapmak için, yapacağımdan değil. Onun itibarını en yüksek düzeyde tutmak istedim. Ve Üst Kuru’nun bir parçası olarak kabul ettim. Çünkü saha bizim için çok önemli. Çünkü piramidi ters düz edebilmek, müşteriyi en tepeye yerleştirip, arkasından şubeler, bölgele sonra genel müdürlük, yönetim kurulu piramidin küçülen ucunu, daralan ucunu en alta koyup, yaygın ucunu en tepeye koyabilmek bunu da hayat pratiğine uygulayabilmek.”

“...Atilla’, “The Hun” Büyük İmparator, “kötü haberi gizleyen Hun’u öldür”. “Problem ne?” cesaretini göstermek lazım. Bende ne?, Sende ne?, İşlemden ne?, Müşteride ne?, Orda ne?, Burda ne? Onun yerinde olsam ne yapardım? Anlatabiliyor muyum? Yoksa devamlı defansa geçtiğimiz zaman en nefret ettiğim şey kendini savunmak. Yapılan eleştiriye ama diye karşılık vermek.”

“...Yerli Genel Müdürler arasında en büyük yetki benim olduğumu söylüyor piyasa, doğrudur. Ama bir günden bir güne o yetkimi kullanmamışım. Mutlaka “ortak akıl”ı aramışım. Ona rücu etmişimdir. Komite üyesi arkadaşlarım toparlamışım dolayısıyla ona saygı, karşılıklı saygı ve güven çok önemli. Bunu davranış kalıbını da devamlı olan bir şekilde sergilediğiniz sürece bu sefer karşıda size olan güven artıyor. Sadece içeride değil özellikle müşterilerinin de güveni kurumu çok kalıcı hale getiriyor.”

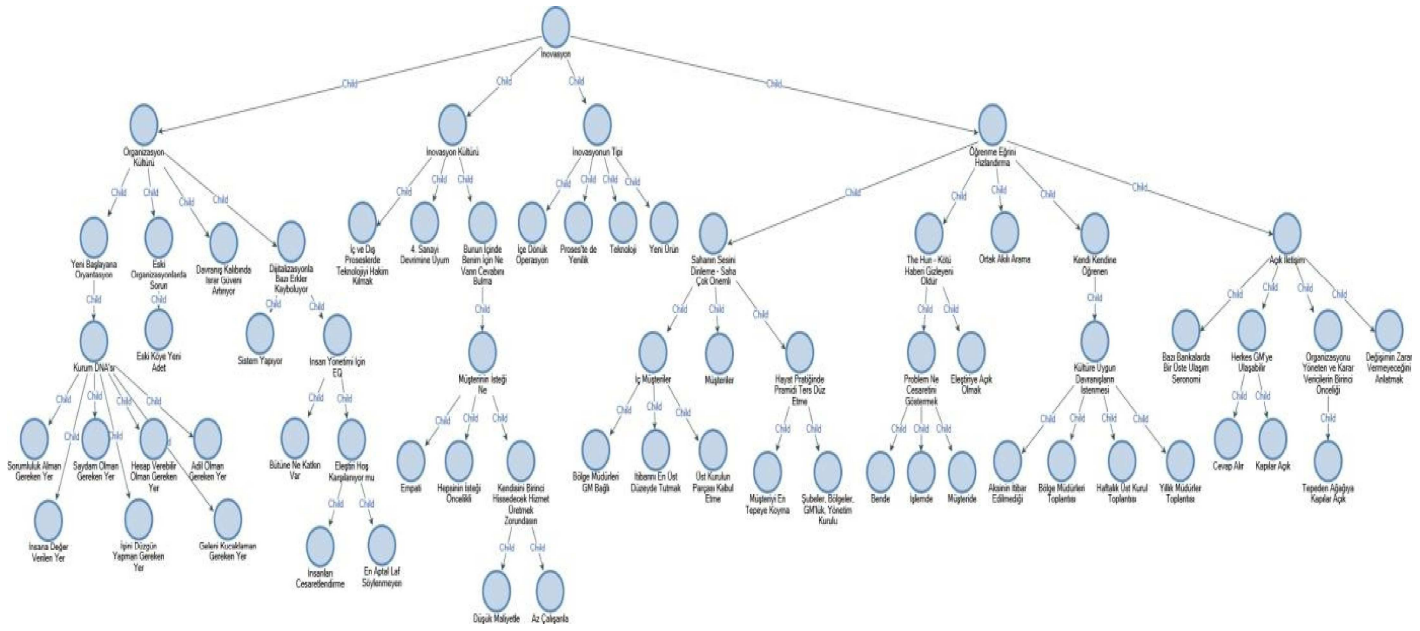
“...Dolayısıyla da kendi kendine öğrenen bir algoritma örgütün içine yerleşmiş oluyor. Neden? Çünkü aksinin itibar edilmeyeceği, bu tür davranışın çokça istendiğinin herkes

tarafından vurgulanması ve sonuçlarının birlikte paylaşılması diyorum ben buna. Onları da gerek “Kaptanlar Toplantısı” dediğimiz “Müdürler “Toplantısı”nda, gerekse de haftalık olarak yaptığımız “Üst Kurul” tüm iştiraklerimiz olduğu icra komitesi, sadece icra komitesi üyelerinin olduğu “executive” “Murahhas Yönetim Kurulu Üyeleri” ya da “Bölge Müdürleri” toplantısında hep paylaşıyoruz.”

“...Bir banka vardır mesela kendi bir üstüne ulaşması bile son derece bir seremonidir, vakitler alabilir. Ama mesela Denizbank’ta bana herkesin ulaşabileceğini en azından bildiğini sanıyorum. Hangi düzeyde olursa olsun yani bugün aldığım maillerde onu gösteriyor. Memur düzeyinden uzman düzeyinden her düzeyde arkadaşlar “Hakan bey böyle bir şey var” veya “ben böyle bir şey düşündüm”, “şöyle bir maruzatım var” diye geri bildirim o zaman da cevapta alabileceğini en azından ilgilenebileceğini biliyor, kapımın açık olduğunu biliyor. Sistem tepeden aşağı bizim tüm “Üst Kurul” kapılarını açınca, kapılar açık oluyor. Bir kere önemli yani, bunu insan kaynağı prensibi olarak benimsemek. Bizde bir gün çok olağan üstü, yoğun durumlarda bir gün alır ancak ertesi günü mutlaka dönülür. Banka içinde böyle bir arama söz konusu olduysa benim tarafından ve ben öncelikte veririm. Onun dışında da bütün organizasyonu yöneten ve karar verici unsurlarının birinci prensibidir yani. Dönmemesi halinde de o zaman sinirim bozuluyor benim. Ne sebeple olursa olsun beni hiçbir gerekçe beni tatmin etmez.”

“...İnsanı değişimi uydurmak için tabi bir kere değişimin ona zarar vermeyeceğini anlatmak lazım. Bir nedenle karşı çıkar. Bir statükonun yapıyoruz. Bir kendi işimizi, bir iki değişim bana zarar verir mi? Bunun her merhalesinde, aşamasıyla açıklık, “transparency” kuralı burada devreye giriyor. Mutlaka onu hissettirmeniz lazım. Hayır bu kurumun iyiliği için, dolayısıyla senin iyiliğin için.”

Şekil 5-13 - İnnovasyon



Kurumun inovasyona yönelik çalışmalarına Şekil 5-13'te yer verilmiştir. Kurumun inovasyon konusundaki başarısının bileşenleri olarak ortak akla önem vermesi, kurum çalışanlarının eleştiriye açık olması, açık ve devamlılık arz eden iletişimin olması, bir üste ulaşmanın seremoniye tabi olmaması, kapıların çalışanlara açık olması, sahanın sesinin dinlemesi, tüm bu çalışmaların organizasyonun tümü tarafından kabul edilmesi ve uygulanması, diğer taraftan çalışanların saha ve müşteri ile empati yaparak bunun içerisinde benim için ne varın cevabını aranması ve yüksek teknolojik alt yapıya sahip olması sayılabilir.

Odaklandığınız kilit konular nelerdir?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Yoğunlaştığımız bir kere çok regüle edilmiş, düzenlenmiş bir alan olduğu için bankacılık. Özellikle her türlü kural, teamül, kanun, yönetmelik vb tam uyum bizim mottomuz.”

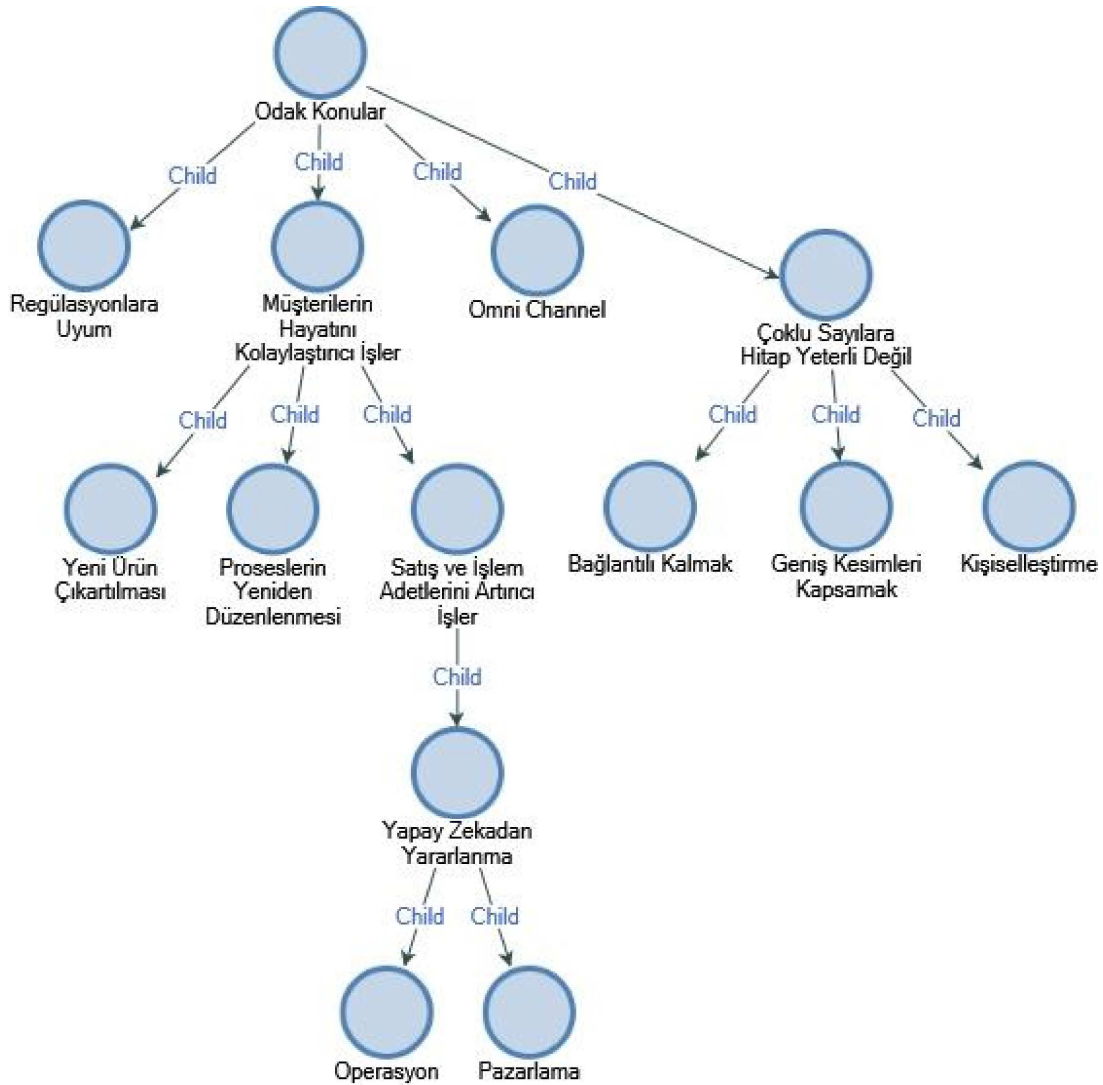
“...İkinci önceliğimiz müşterinin hayatını kolaylaştırıcı işler. Mevzuat içerisinde fakat onların işte proseslerin yeniden düzenlenmesi yeni ürünlerin çıkarılması gibi ve satışlarımızı ve işlem adetlerimizi artırıcı yönde gerek operatif, gerekse de pazarlamaya dönük faaliyetlerin dijital ortamlardan, yapay zekâdan, “artificial intelligence layer” yararlanmayı optimum düzeyde çıkaracak her türlü önlemi almak.”

“...Birde şu özelliğimiz var tabi. “Omni Channel” mesela bir yerde yaptığın ürün her tarafta geçerli aynı zamanda. Bizim öyle bir lüksümüz var. Baştan seçimimiz, mimari kurulumumuz itibariyle. Dolayısıyla onun üzerinde devam edeceğiz.”

“...Onun içinde daha konfeksiyona çoklu sayılara hitap etmeyi öğrenmeniz lazım. Ama buda yetmiyor. Standart ürün bir ölçü herkese uyar. “One size fit all” olmuyor. Onun için onların daha böyle terzi işi “tailor made”, “customize” bir ürün gibi algılamalarını sağlayacak, kendileri de üstlerine göre düzeltip özelleştirecekleri, kişiselleştirecekleri ürün ve hizmet çeşitlerine getirme gayretine düşüyorsunuz. O zaman tabi “crowding” Kim?, Neden?, Nasıl hoşlanır?, Sosyal medya olayını algoritmalarla, yapay zekâdan faydalanmayı, bulutu

hep üst üste koyduğunuz zaman “inclusivity” ve “connectivity” yani kapsayıcılık herkesi, geniş kesimler öncelikle kapsamak ve bağlantılığın sağlamasını zaten olayın ana omurgasını oluşturuyor.”

Şekil 5-14 - Odaklanılan Konular



Kurumun odaklandığı konular Şekilde gösterilmiştir. Regülasyonlara uyum, müşterinin hayatını kolaylaştıracak işler, yeni ürünlerin çıkartılması, proseslerin yeniden düzenlenmesi, yapay zekâdan yararlanarak satış ve işlem adetlerini artırıcı işler, omni channel ve müşteriler ile bağlantılı kalacak, çoklu sayılara hitap edecek, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerdir.

Teknoloji yeni nesil bankacılığın yapısına nasıl yansiyacak? Şube bankacılığının önemini koruyacak mı?

Katılımcının soruya ilişkin görüşleri şunlardır:

“...Dünyada muazzam “peer” grup rekabetleri yaşanıyor. Ne demiştim “Coopetition” iyi yapan kazanacak. Bizim derdimiz o. Onun için rakibin bile senin en kıymetli dostun olabilir. Öyle kabul ettiği sürece zaten bu işleri önde götürebilirsin. Başka şansın yok.”

“...Şüphesiz kaçınılmaz bir şey o, maliyetle katlanmanın imkânı yok. Bu da çok büyük bir iş gücü açığa çıkacak.”

“...Bütün bunları göz önüne aldığınızda bir sistem kurduk Hakkari'deki gişeci boş zamanında merkezi operasyon İstanbul'da Bayrampaşa'daki bir “transaction”ı çekip kendi yapıp ve prim kazanıyor.”

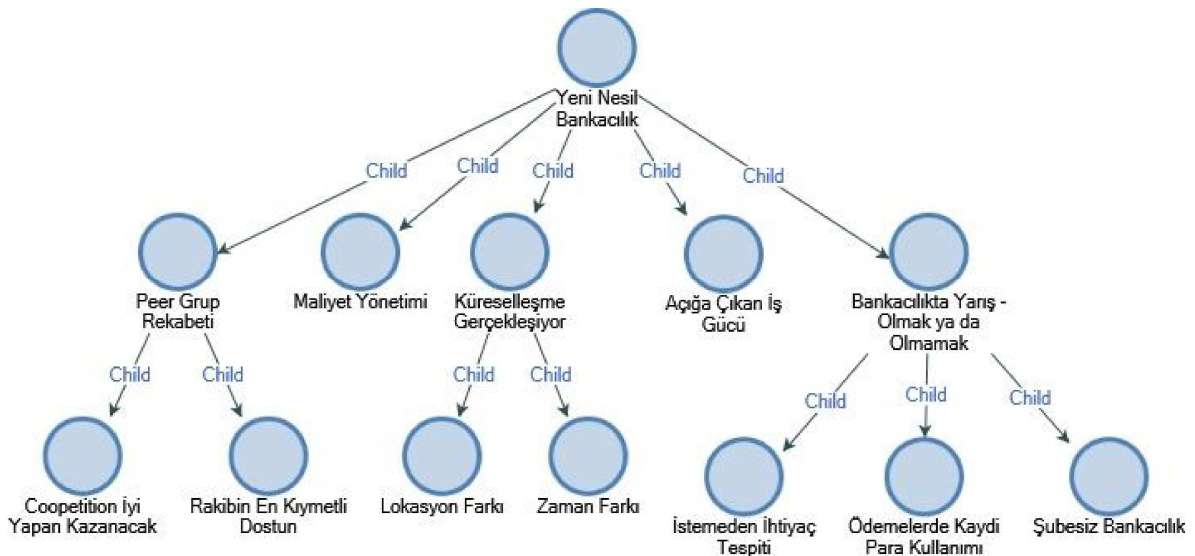
“...Bu ne getiriyor, bir kere pazarlamada 4 tane “P” vardır. Bunun birincisi lokasyondur, “Place”. İkincisi “Price”, fiyat. Üçüncüsü “Promotion”. Dördüncüsü “Product”, ürünün kendisidir. Şimdi burada ürün var mı? Var. Ama “promot” etmenin yolları tamamen değişti. Artık “viral” reklamlar, internetten ve sosyal medyadan insanlar bir birinden etkileşerek “crowding out effect” olarak algılanıyor. Fiyatı internetten veya diğer yerlerden yapılan mesela şubeden yapılan yerlere göre çok daha ucuz yapabiliyorsun. Fiyatını da gelir-gider rasyonu çok fazla olumlu etkilendiği için fiyatı da ona göre etkileniyor. Buyurun bakalım benim, neticede lokasyon, lokasyon ne oluyor? “Location is universe”.”

“...Dolayısıyla zaman farkları da ortadan kalkıyor, lokasyon farkları da. Küreselleşme dediğimiz olay yapay zekânın da desteği ile artık gerçek oluyor artıları ve eksileriyle. Bankacılıkta bundan nasibini alacak.”

“...Ödemeler bir kere kaydı paranın artışı, insanların lokasyon aramadan, yani illa şube aramadan, bankacılık hizmetlerini uzaktan dijital kanallardan görebildiği bir ortam görüyorum. Ve müşteri daha istemeden siz ihtiyaçlarını önüne koyabildiğiniz bir ortam, CRM

ve diğer sosyal medya ve yapay zekâdan yararlanarak. Dolayısıyla yarış burada olacak. Tabii burada da bu teknolojiye ulaşabilenlerle ulaşmayanlar arası eskisine göre çok daha hızlı açılacak, bazıları süratle tasfiye olacak ve giderek oligopolistik yapıya. Bu da işin riski aslında, tehlikesi. Peki bunu yapanla yapmayan arasındaki olay “olmak ya da olmamak” gibi bir şey.”

Şekil 5-15 - Yeni Nesil Bankacılık



Yeni nesil bankacılığın yapısı Şekilde gösterilmiştir. Bankaların yeni rakipleri peer grup, önemini koruyacak, bankaların en kıymetli dostları olurken aynı zamanda bankalarla kıyasıya rekabet etmeye devam edeceklerdir. Bankalar şube ve insan kaynağı maliyetlerini yönetmekte zorlanacaklar. Yoğun teknoloji kullanımı sonrasında müşterilerin teknolojik kanallara yönlendirilmesi iş tanımlarının değişmesine ve bunun sonucu olarak da birçok çalışanın işini kaybetmesine neden olacaklardır. Yine teknolojik alt yapı sayesinde müşteriler regülasyonların izin verdiği ölçüde lokasyon ve zamandan bağımsız işlem yapılabilecektir. Yoğun teknoloji kullanımı sayesinde yapay zekânın gelişmesi bankaların istemedi ihtiyaç tespitine yönlendirecek, para kullanımı kaydileşecek ve bunların sonunda da şubeler önemini yitirecektir. Bankalar açısından teknoloji konularına yatırım yapıp yapmamak gelecekte onları olmak ya da olmamak konusunda test edecektir.

6 SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ve geliştirilmiş öneriler yer almaktadır. Araştırmanın doğası gereği genellemelere gidilmemiş, katılımcı gözüyle ortaya konulmuştur. Bankacılık için önemli olduğu düşünülen ve TAM Modeli çalışmalarına konu edilmeyen banka müşterilerinin bankaların sundukları teknoloji tabanlı dağıtım kanallarını benimsemesi öncesinde müşterilerinin ürünlerini benimsemelerini artırmak için bankaların ne gibi çalışmalar, faaliyetler yaptıkları tespit edilerek, bu konudaki mevcut bilgi birikiminin geliştirilmesi ve literatüre özgün katkı yapması amaçlanmıştır.

6.1 Önümüzdeki Dönemde Bankaların Dağıtım Kanalları Nasıl Şekillenecek?

Katılımcının görüşlerine göre önümüzdeki dönemde Bankaların uygulayacakları dağıtım kanalı stratejileri teknoloji ağırlıklı olacaktır. Zira yapay zekâ ve şeylerin internetinin neden olduğu bir robotizasyon sürecine doğru hızla bir gidiş olduğu, bu süreçten bankaların kendilerini izole edemeyecekleri, etmeleri durumunda küme düşecekleri, konunun ayakta kalma mücadelesi haline dönüşeceği anlaşılmıştır.

Tsunami şeklinde gelen bu değişim dalgası birçok sektörde olduğu gibi bankacılık alanında da iş tanımlarının değişmesine birçok işin ortadan kalkmasına neden olacaktır. Katılımcının tanımına göre artık işler bilgi işlem üzerinden, el değmeden makinelerin karar verdiği, eğilimleri saptayıp tüketicinin ayağına götürdüğü lojistikle, dijitalizasyonun karışımı bir iş haline dönüşecektir. Bunun sonucu olarak birçok iş ortadan kalkacaktır. Bankacılık sektöründe de bunun emareleri görülmeye başlamıştır.

Örneğin TBB verilerine göre bankalar, 1990 yılında 6.584 şube, 154.089 kişi, 2005 yılında 6.247 şube, 132.258 kişi, 2015 yılında ise 11.188 şube, 201.205 kişi ile hizmet vermişlerdir. Geçen 25 yıllık süre içerisinde bankalar şube sayılarını %70 artırırken, çalışan sayısını %31 oranında artırmıştır. Daha somut bir ifadeyle 1990 yılında şube başına 23 personelle çalışan bankalar 2015 yılına geldiğinde 18 personelle çalışmıştır. Ancak sektörde yaşanan bu gelişmeler henüz katılımcının bahsettiği düzeyde gerçekleşmemiş olmasına

rağmen personel sayısında ciddi bir azalmaya neden olmuştur. Ancak önümüzdeki dönemde olması beklenen tusunaminin geçtiğimiz 25 yıldan daha fazla yıkıcı olacağını öngörmek mümkündür.

Zira teknolojik değişimin dayatıcı olma özelliğini vurgulamış ve özellikle başka sektörlerde uygulamaya konulan çalışmaların bulunduğu, bazı havalimanlarında hemen hemen hiç çalışan olmadığını, kişilerin kendi işlerini makineler vasıtasıyla kendi başlarına yaptıklarını örnek olarak vermiştir. Cisco'nun araştırmasına göre 2020 yılında internete bağlı 50 milyar alet olacağını vurgulayan katılımcı bu aletlerin internet vasıtasıyla birbirleriyle iletişim halinde olacaklarını, bankalarında bu çalışmaların içerisinde olacağını hatta ve hatta bugün itibarıyla şeylerin interneti kapsamında birçok uygulamanın devreye alındığını örneklerle vurgulamıştır. Diğer taraftan yapay zekânın bankacılık alanında kullanılmaya başlandığını, kişilerin ihtiyaçlarını tespit edebilen uygulamaların geliştirildiğini ve kendi kendine öğrenen yapıların kurulmaya başladığını ifade etmiştir. Bunların sonucu olarak da zaman ve lokasyon farklarının ortadan kalktığını, paranın kaydileşmesi süreci sonrasında da şubelerin ortadan kalkacağını öngördüğünü tüm hazırlıklarının bu yönde olduğunu belirtmiştir.

Dünyanın bu noktaya gideceğini değil gittiğini, bu dönüşüm sürecinin olur mu olmaz mı değil ne zaman olacağını, hangi süratte olacağını öngörmek gerektiğini, tüm bu değişimlerin insan davranışlarını zorunlu olarak değiştireceğini, istatistiki olarak işin geleceğini teknolojik dağıtım kanallarının oluşturduğunu görmektedir.

6.2 Şubeler Ana Dağıtım Kanalı Fonksiyonlarından Uzaklaşarak Alternatif Dağıtım Kanalları mı Olacak?

Katılımcının görüşlerine göre özellikle doğrudan dağıtım kanalını kullanan bankalar açısından fiziksel lokasyon kavramı eski önemini yitirecektir. Teknoloji sayesinde regülasyonların izin verdiği ölçüde zamandan ve mekândan bağımsız işlem yapılabilmesi günümüzde mümkün hale gelmiştir. Bankalar her ne kadar şubelerini satış odaklı yapmaya çalışsalar da şubelerin operasyon yüklerini tamamıyla ortadan kaldırmayı başaramamışlardır. Bu yüzden özellikle şehirlerde şube işletme maliyetlerinin fazla olması bankaları zorlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

TBB verilerine göre bankalar 2010 yılında 9.465 şube ile hizmet verirken 2015 yılında 11.188 şubeyle hizmet vermişlerdir. 1990 – 2015 yılları şube sayısındaki artış oranı %70 iken geçen beş yıllık süre içerisinde bankalar şube sayılarını %18 oranında artırmışlardır. 2015 yılındaki şube sayısı, 35 şube azalarak 2014 yılı şube sayısının altına düşmüştür. Rakamlardan da görüleceği üzere bankaların şubeleşme iştahları azalmış, hatta ve hatta verimlilik kaygıları nedeniyle şube kapatmaları, birleştirmeleri yeni gündemlerini oluşturmaya başlamıştır. Söz konusu konu, katılımcının da görüşlerinde yer almakta olup, şehirlerdeki yüksek şubeleşme iştahının yanlış bir karar olduğunu, verimsiz çalışan şubeleri birleştirmek suretiyle verimliliklerini yükseltmeye çalıştıklarından bahsetmiştir.

Katılımcının bir önceki konu başlığında anlatılan teknolojik gelişmelerin gerçekleşmesi neticesinde müşterilerin şubeye olan ihtiyaçları gün geçtikçe azalacağını, şube maliyetlerine katlanmanın sürdürülebilir olmadığını ve şubesiz bankacılığın önümüzdeki dönemin gündemini oluşturacağı düşünülmektedir. Yeni nesil bankacılık bankaların kendi aralarında yaptıkları rekabetten daha ziyade banka dışı sektörlerle, katılımcının ifadesine göre peer grupla yaptığı rekabet ön plana çıkacak yeni nesil bankacılığın yapısını peer grup rekabeti belirleyecektir. Bankalar açısından teknoloji konularına yatırım yapıp yapmamak gelecekte onları olmak ya da olmamak konusunda test edecektir.

6.3 Bankaların Kullanacakları Teknoloji Tabanlı Dağıtım Kanallarının Müşteri Tarafından Benimsenmesi Öncesinde - TAM Modeli Öncesi - Bankaların Başarılı Olması İçin Yapılması Gereken Çalışmalar Nelerdir?

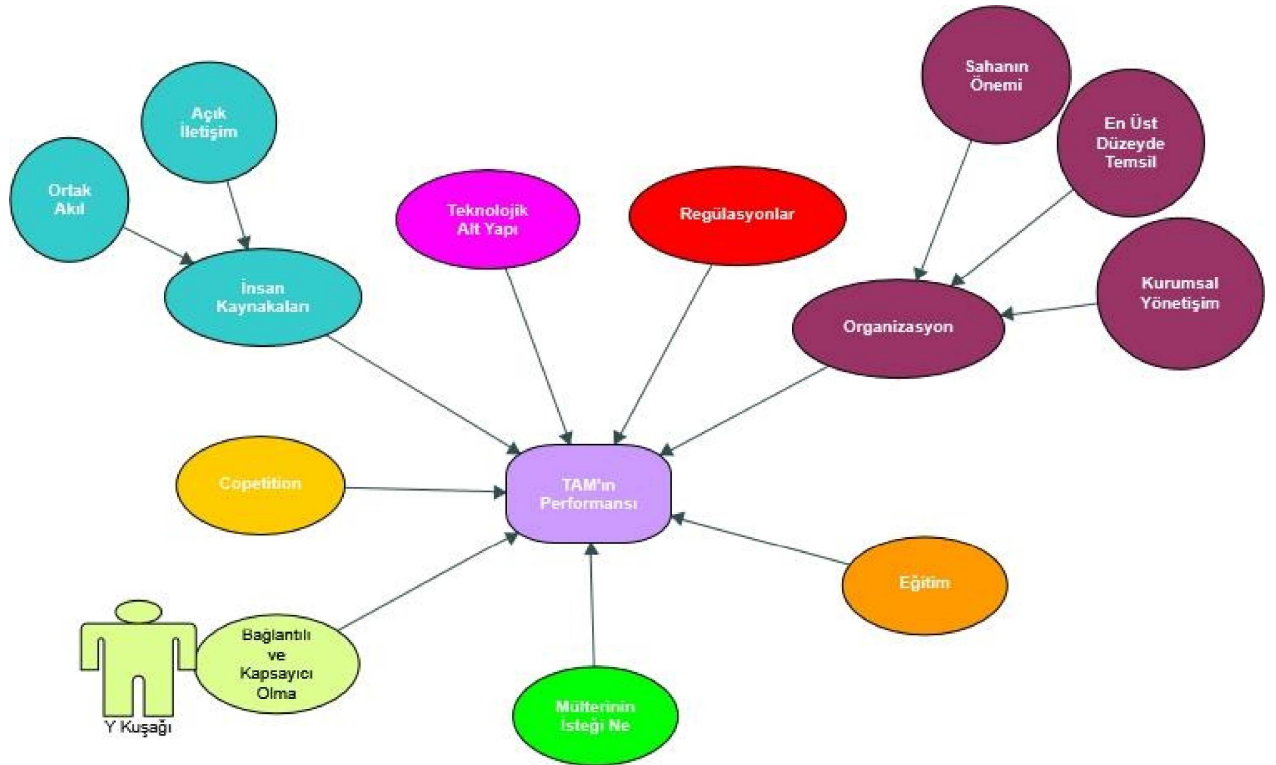
Bu bölümde katılımcının 13 soruya verdiği cevaplardan aşağıdaki iki soruya yönelik görüşleri derlenmeye çalışılmıştır.

- a. Bankaların kullandıkları teknolojilerin TAM'ın performansına etkisi nasıldır?
- b. Banka organizasyonunun, personelinin, müşteri ve banka çalışanları eğitiminin, regülasyonların, vb faktörlerin TAM'ın performansında etkisi nedir?

TAM modelinde, teknolojinin kullanışlı, faydalı olduğu (Algılanan Kullanışlık) ve onu kullanmanın çok fazla çaba gerektirmeyeceği, yani kullanımının kolay (Algılanan Kullanım Kolaylığı) olduğu yönündeki iki kişisel inancın, kişilerin yeni bir teknolojiye karşı tutumlarını doğrudan etkilediği ileri sürülmüştür. Teknolojik tabanlı dağıtım kanallarıyla TAM'ı ilişkilendirdiğimizde, kişinin performansını (Algılanan Kullanışlık), şubeye gitmemesi ve şubede sıra beklemek için zaman harcamaması, çaba göstermeden öğrenmesini (Algılanan Kullanım Kolaylığı) ise kullanıcı dostu ön yüzleri kullanarak ve ekranda çıkan yönergeleri takip ederek yapılabilecek kadar basit ve kullanışlı olması olarak tanımlanabilir. TAM Modeli'ne göre müşteri, ürünün kullanılması sonrasında performansının artacağını düşünürse ve zahmetsizce kullanımını öğrenebileceğini tecrübe ederse, ürünü kullanılma niyeti olduğu söylenir, kullanma niyetinin de müşterinin davranışlarına yansır ve ürün kullanılır.

TAM'ın performansını bankacılık açısından dikkate aldığımızda dizayn edilen ürünün müşteri tarafından kullanılmasıdır. Ürünün müşteri tarafından kullanılıyor olması halinde ürünün algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığını şartlarını taşıdığı varsayılmıştır. Katılımcının görüşlerinden oluşturulan ve TAM'ın performansını etkilediği düşünülen modele aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.

Şekil 6-1 - TAM'ın Performansına Etki Eden Faktörler



TAM'ın performansına etki eden faktörleri “insan kaynakları”, “teknolojik alt yapı”, “regülasyonlar”, “organizasyon”un şekli, “eğitim”, çalışanların “müşterinin isteği ne” sorusunu ön planda tutmaları, müşteriler ile “bağlantılı” ve “kapsayıcı” olmaları ve son olarak da “coopetition” çalışmaları olarak sayabiliriz.

Katılımcının vermiş olduğu bilgilere göre kurumda açık iletişimin olması, çalışanların fikirlerine değer verilmesi, yaratıcı olmalarına ve kurumun ortak aklına çekinmeden katkıda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu yüzden insan kaynaklarının müşteriler tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bankanın müşterileri tarafından kullanılan, benimsenen teknoloji tabanlı dağıtım kanalı ürünleri üretmesi şüphesiz bankanın teknolojik alt yapısından ayrı düşünülemez. Bankanın sahip olduğu teknolojik alt yapının sınırları çerçevesinde ürün ve hizmetler üretilebilir. Kurumun kullanmış olduğu esnek teknolojik alt yapı başta maliyet yönetimi olmak

üzere kuruma birçok avantaj sağlamaktadır. Teknolojik alt yapının müşteriler tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcı, daha önce kullanıcılar tarafından çok beğenilen ve çok basit bir uygulaması olan bir ürüne BBDK tarafından şifre getirilmesini örnek olarak vermiştir. Bu örnekten hareketle regülayonların başlı başına belirleyici bir unsur olduğu düşünülmektedir.

Kurumun sahanın sesine kulak vermesi, şube müdürlerini dijital temsilcileri olarak belirlemesi ve geri bildirimlerini dikkate alması, diğer taraftan dijitalizasyonun tasarlanmasını organizasyonda en üst düzeyde konumlandırması organizasyonel farklılıkları olarak dikkat çekmektedir. Bunların üzerinde bir şemsiye şeklinde uyguladığı kurumsal yönetim prensipleri ile organizasyonun müşteriler tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Kurumun özellikle müşterilerin eğitimine yönelik olarak şubelerinde yaptığı faaliyetler veya bu kapsamda müşterilerden gelen geri bildirimlere göre sorunlu olan yapıların düzeltilmeleri veyahutta ortadan kaldırılmalarının müşteriler üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan hackerlar tarafından sistemlerini kontrol ettirmesi müşterilerine güvenli bir hizmet verme çabasıdır. Eğitim çalışmalarının müşteriler tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Müşterinin isteği ne, bunun içinde benim için ne varın cevabının kurum tarafından aranıyor olması müşterileri tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Kim, neden hoşlanır sorularının cevaplarını araması, müşterilerinin tüm ihtiyaçlarını önceden analiz edip müşterilerine uygun ürünler sunma ve müşterileri ile bağlantılı olma çabası müşterileri tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Yalnız kovboy yürüyemez değişiyle konuya yaklaşan kurum, teknoloji tabanlı ürünlerin dizaynında banka dışı kurumlarla işbirliği yapmanın zorunlu olduğunu, bunun

yapılamaması halinde ürünün bir kısmının eksik kalacağı ve başarısız olacağını düşünmekte olup, telekom şirketleri ve finteklerle ortak işbirlikteliği yapan kurumların başarılı ürünler ortaya koyabileceğini düşünmektedir. Bu bakımdan coopetition kavramının müşteriler tarafından benimsenen ürünleri üretmesi konusunda belirleyici etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan önerilere aşağıda yer verilmiştir:

1. Günümüzde 1990 yıllara nazaran çok daha fazla müşteriye ulaşma ve işlemlerini yapma gayreti içerisinde olan bankalar, dün olduğu gibi bugünde ve yarında kaliteli insan kaynaklarına yatırım yapma gayreti içerisinde olmalı, personelini cesaretlendirmeli, kurumun ortak aklına korkusuzca katılmalarını sağlamalı ve yaratıcılıklarını özendirmelidirler.
2. Günlük hayatımızın vaz geçilmezi haline gelen teknolojiyi bankacılık sisteminde daha etkin kullanabilmek, kullanıcı dostu esnek ve kişiselleştirilebilen ürünler tasarlayabilmek, müşterilere tüm kanallardan aynı deneyimi yaşatabilmek, çok sayıda müşteriye sorunsuz hizmet verebilmek, regülasyonların bankalardan istediği asgari standartları sağlayabilmek amacıyla bankalar teknolojik alt yapılarını gözden geçirmeli, şeylerin interneti, bulut teknolojisi, yapay zekâ ve hi-tech şubeleşmeye yönelik planlama ve alt yapıları oluşturmalı ve önümüzdeki yıllara ilişkin hazırlıklarını bir an önce tamamlamalıdır.
3. Organizasyon şemaları gözden geçirilmeli, dijitalizasyon organizasyonda en üst düzeyde temsil edilmeli, devreye alınması planlanan uygulamaların beta sürümleri saha ekipleri tarafından makul bir süre kullanılmalı ve önerilerine göre düzeltmeler yapıldıktan sonra uygulamaya alınmalı ve banka şube müdürlerinin fonksiyonu, organizasyondaki yeri ve sorumlu oldukları şube sayıları tartışılmalı ve birden fazla şubeyi koordine edebilecek yapılar kurulmalıdır.

4. Regülasyonların geriden gelmesini önlemek amacıyla Bankalar Birliği'nde birden fazla her düzeyden çalışma grupları oluşturulmalı, çalışma gruplarının karar aldığı konularda yoğun lobi çalışmaları tek elden yürütülmelidir.
5. Gerek personelin eğitimi gerekse müşterilerin eğitimi konusunda etkin olunmalıdır. Özellikle yeni devreye alınan ürünlerin nasıl etkin kullanılacağı konusunda müşterilere ATM, internet, cep telefonu uygulamaları veya SMS üzerinden kısa film uygulamaları ile uzaktan eğitim çalışmaları yapılmalıdır.
6. Ürün ve kanal gelişiminde patron olan müşterinin istekleri sahadan, şubelerden, müşteri temsilcilerinden, sosyal medya uygulamalarından dinlenmeli, memnuniyetleri ölçümlenmeli, görüş ve önerileri dikkate alınmalı, hayatlarını kolaylaştırmak için ürün fikirlerinin merkezine konmalı, ne istedikleri önemsenmeli, müşteri davranışları doğru analiz edilmeli ve müşteriler ile sürekli bağlantılı ve kapsayıcı olacak tedbirler alınmalıdır.
7. Dijital bankacılık ürünlerinin geliştirilebilmesi için konuya delege banka çalışanlarının dünyada olup bitenleri yakından takip etmeli, bu ekipler tarafından hayata geçirilen, üzerinde çalışılan veya kuluçka aşamasında bile olsa değer yaratma potansiyeli olan tüm teknolojiler tespit edilmeli, silikon vadisinin nabzı tutulmalı, finansal teknoloji şirketleri yakından izlenmeli, iş ortağı gibi görülmeli ve çalışmaları banka uygulamalarına entegre edilmeli, işbirliği yapılarak teknolojik alt yapı güçlendirilmeli ve ürün tasarımında finansal teknoloji şirketlerinin güçleri de kullanılarak kazan kazan modeli uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.

Akça, Y. ve Özer, Y.G. (2012). Teknoloji Kabul Modeli'nin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kullanılması. *Business and Economics Research Journal*, 3 (2), 79-96.

Akkılıç, M.E. (2005). Teknolojik Gelişmelerin Bankaların Dağıtım Kanallarının Yapısı Üzerine Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3 (2), 110-114.

Aksoy, R. (2006). Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 79-90.

Al-Smadi, M.O. (2012). Factors Affecting Adoption of Electronic Banking: An Analysis of the Perspectives of Banks' Customers. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (17), 294-309.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı* (Genişletilmiş 7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2001). *Modern Pazarlama*. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Amin, H., Supinah, R., Aris, M.M. ve Baba, R. (2012). Receptiveness of Mobile Banking By Malaysian Local Customer In Sabah: An Empirical Investigation. *Journal of Internet Banking And Commerce*, 17 (1), 1-12.

Amini, M.T., Ahmadinejad, M. ve Azizi, M.J. (2011). Adoption of Internet Banking By Iranian Customer: An Empirical Investigation. *The International Journal of Management Science And Information Technology*, 1 (1), 47-64.

Aytar, Yeğen ve Erdemir, (2012). Elektronik Şube ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri. Akademik Bilişim 2012 Konferansı, Uşak Üniversitesi. Erişim Tarihi:20.09.2015, <http://ab.org.tr/ab12/bildiri/102.pdf>.

Bağlıbel, M., Samancıoğlu, M. ve Summak, S. (2010). Okul Yöneticileri Tarafından E-Okul Uygulamasının Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeline Göre Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 331-348.

Bakkal, M. ve Aksüt, U. (2011). *Türk Bankacılık Sisteminde Elektronik Bankacılık Uygulamaları* (1.Baskı). Hiperlink Yayınları.

Bakla, A. ve Demir, S.B. (2015). *Nvivo İle Nitel Veri Analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2015). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri. Aralık 2015.

Başgöze, P. (2010). *Teknoloji Kabul Modelinin Teknolojik Yatkinlık ve Marka Kredibilitesi Değişkenleri Eklenerek Genişletilmesi: Satın Alma Eğilimine Uyarlanması*. Yayımlanmamış doktora tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Bayrakdaroğlu, A. (2012). Bireylerin İnternet Bankacılığı Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Business and Economics Research Journal*, 3 (4), 57-76.

Baysal A.C. (1981). Sosyal Psikolojide Tutumlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 121-138.

Bilgin, N. (2013). *Sosyal Psikoloji* (5.Baskı). İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları. Edebiyat Fakültesi Yayın No:145.

Bulduk, S., Yurt, S., Dinçer, Y. ve Ardiç, E. (2015). Sağlık Davranışı Modelleri. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 28-34.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan Y.A. (1995). *Genel İşletmecilik Bilgileri* (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceylan, A. (1992). *Endüstri Örgütlerinde Davranış Değişirme*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı.

Ceylan, H.H., Genç, E. ve Erem, I. (2013). Tüketicilerin İnternet Bankacılığını Benimsemesini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Araştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 143-154.

Ceyhun, E. ve Gürdamar, J.Y. (11 Ağustos 2015). Mobil Banka İşlemlerinde Rekor Büyüme. *Dünya*. 1-7.

Çam, H. (2012). *Türkiye'deki Üniversitelerde Bulut Bilişim Teknolojisinin Uygulanabilirliğinin Teknoloji Kabul Modeli Yaklaşımıyla Belirlenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Çelik, H. (2008). What Determines Turkish Customers' Acceptance of Internet Banking? *International Journal of Bank Marketing*, 26 (5), 353-370.

Çelik, H.E., Yılmaz, V., ve Pazarlıoğlu, V. (2010). Teknoloji Kabul Modeli ve Bir Uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 47 (540), 35-44.

Davenport, T. (2014). *Big Data @ Work*. İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.

Davis F. D.. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340.

Davis, F.D., Bagozzi, R.P. ve Warshaw, P.R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35 (8), 982-1003.

Dede, M.B. (31 Ekim 2015). Mobil Bankacılığı Çok Sevdik. *Yeni Şafak*, 8.

Demir, K. (2008). *Bütünleştirilmiş Öğretim Programının İşbirliğine Dayalı ve Proje Tabanlı Öğrenme Yaklaşımıyla Uygulanmasının Etkililiği*. Yayımlanmamış doktora tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz, R.B. (2003). Türkiye'de Özel Sermayeli Ticaret Bankalarında Bireysel İnternet Bankacılığı ve Diğer Alternatif Dağıtım Kanalları. *T.C. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1), 97-118.

Doğan, M. (1989). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: İstiklal Matbaası.

Durer, S., Çalışkan, Ö.A. ve Akbaş, H.E. (2008). Bankacılıkta Elektronik Dağıtım Kanallarının Önemi: Banka Çalışanlarının ve Müşterilerinin Görüşlerinin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi S.B.E. Hakemli Dergisi*, 8 (30), s.9-17.

Erdoğan, B.Z., Gegez, A.E., Odabaşı, Y., Torlak, Ö., Timur, M.N., Öztürk, S.A., Barış, G., ve Eroğlu, E. (2012). *Pazarlama Yönetimi* (1. Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2579, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1549.

Erten, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi İle Uygulamalı Ders İşleme Öğretim Metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi*, 19 (2), 217-233.

Esen, M. (2011). *Bireysel ve Kurumsal Hazıroluşun Teknoloji Kabulüne Etkisi: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) Alanında Ampirik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Esen, M. ve Büyük, K. (2014). Teknoloji Kabul Modeli Bağlamında Elektronik Belge Yönetim Sisteminin İncelenmesi: Yükseköğretim Kurulu Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi / Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, 42 (42), 313-325.

Fırat, A. (2004). *Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomotiv Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

Gümüşsoy A.Ç. (2009). *Elektronik-Açık Eksiltme Teknolojisinin Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli İle Açıklanması*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

<http://uk.businessinsider.com/infographic-what-happens-online-in-60-seconds-2015-5>.

Işın, F.B. (2006). Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektöründe Uygulanabilirliği ve Türkiye'deki Bu Doğrultudaki Bankacılık Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *T.C. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 107-120.

Işkın, S.A. (2010). *Türk Bankacılık Sisteminde Alternatif Dağıtım Kanalları (Elektronik Bankacılık) Hizmetlerinin Riskleri ve Denetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı.

Işkın, S.A. (2011a). *Elektronik Bankacılık Hizmetleri ve Denetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Işkın, S.A., (2011b). Bankalarda Alternatif Dağıtım Kanalları: Riskleri ve Denetimi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Mart-Nisan, (70), 44-51.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim* (5. Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 69.

Karafakıoğlu, M. (2012). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Karhu, P. (2007). *Emerging Mobile Service Innovation Markets: The Case of the Finnish Mobile TV Service Market*. PhD Thesis, Dissertation of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences.

Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen'in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 139-152.

Koç, T. ve Turan, A.H. (2014). Mobil Sabis Kabul ve Kullanımı: Sakarya Üniversitesinde Ampirik Bir Değerlendirme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9 (2), 163-175.

Korkmaz, S. ve Gövdeli, Y.E. (2005). Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi. *T.C. Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 1-12.

KPMG. (2015). *Mobil Banking 2015*. Erişim Tarihi: 21.09.2015,

<http://www.kpmg.com/UK/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/mobile-banking-report-2015.pdf>.

Kurar, İ., Durna, U. ve İnal, M.E. (2015). Yerli Bir Otel Zincirinin Uluslararasılaşmasına İlişkin Nitel Bir Araştırma: Rixos Hotel Grubu Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi*, 7 (1), 133-149.

Küçük, B. (2011). Uluslararası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Bir Uygulama. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 17-29.

Küçük, E. (2011). Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Mali Müşavir (SMMM) Olma Niyetinin Altında Yatan Faktörlerin Analizi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 145-162.

Luarn, P. ve Lin, H.H. (2005). Toward An Understanding of The Behavioral Intention To Use Mobile Banking. *Computers in Human Behavior*, 21 (2005), 873-891.

Manzano, J.A., Navarre C.L., Mafe C.R. ve Blas, S.S. (2009). Key Drivers of Internet Banking Services Use. *Online Information Review*, 33 (4), 672-695

Menemencioğlu, C. (2006). *Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Pazarlaması Stratejilerinin Tiyatro Alanına Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı.

Midilli, Ö. (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü.

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik* (Gözden Geçirilmiş 16. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri* (19. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Online Türkiye Digital Vatandaşlık Araştırması. (01.09.2015). *Digital Age*, Aylık Ulusal Dergi. 72.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 323-343.

Özgül, N. (2008). Hizmet Pazarlanmasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 651-682.

Özkale, L., Sezgin, S., Uray, N. ve Ülengin, F. (1991). *Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması* (Cep Üniversitesi 46). İstanbul: İletişim Yayınları.

Öztürk, Ö. (25 Eylül 2015). Mobil Bankacılık Şubenin Ardından Digitali de Solladı. *Akşam*. 6.

Parasız, İ. (2007). *Modern Bankacılık, Teori ve Uygulama* (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

Pikkarainen, T., Pikkarainen, K., Karjaluoto H. ve Pahlila, S. (2004). Consumer Acceptance of Online Banking: An Extension of the Technology Acceptance Model. *Internet Research*, 14 (3), 224-235

Payment System Magazine-PSM. (2015). Ağustos, 2015. Sayı 52.

Ramayah, T., Ma'ruf, J.J., Jantan. M. ve Mohamad, O. (14-15th October 2002). Technology Acceptance Model: Is It Applicable To Users And Non Users of Internet Banking. *The Proceedings of The International Seminar, Indonesia-Malaysia, The Role of Harmonization of Economics and Business Discipline in Global Competitiveness, Banda Aceh, Indonesia.*

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations* (Third Edition). New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

Sezgin, Ş.A.G. 2013. Dünya'da ve Türkiye'de E-Ticaret Sektörü. *Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü*, Nisan 2013.

Skinner, C. (2015). *Dijital Bankacılık*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Sinanoğlu, R. (1996). *Dağıtım Kanalları Sisteminde İşbirliği - Çatışma ve Bir Uygulama*. Erişim Tarihi: 12.07.2015, http://www.resatsinanoglu.com/files/Dagitim_Kanallari_Sisteminde_Isbirligi-Catisma-Dr_Resat_Sinanoglu.pdf.

Sweeney, J. ve Swait, J. (2008). The Effects of Brand Credibility On Customer Loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (2008), 179-193.

Şeneldir, O. (2008). *Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şiker. P. (2011). Müşterilerin İnternet Bankacılığını Benimsemelerine Yönelik Keşifsel Bir Araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2 (2), 35-50.

Tan, G.W.H, Chong, C.K., Ooi, K.B. ve Chong, A.Y.L. (2010). The Adoption of Online Banking in Malaysia: An Empirical Analysis. *International Journal of Business and Management Science*, 3 (2), 169-193.

Taşkın, E. (2009). *Pazarlama Esasları, Temel Pazarlama İlke ve Uygulamaları* (1. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Taşkın, E. (2012). *Uluslararası Pazarlama, Güncel, Örnek Uygulamalar, Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Tatlıldil, R. ve Oktav, M. (1992). *Pazarlama Yöntemi*. İzmir: D.E.Ü. Yayını No: 096.DK.92.016.095, D.E.Ü. Matbaası.

Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2010). *Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım* (3.Baskı). İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Tenekecioğlu, B., Tokol, T., Çalık, N., Karalar, R., Timur, N. ve Öztürk, A.S. (2004). *Pazarlama Yönetimi* (2. Baskı). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1478, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 791.

Turan A.H. ve Çetinkaya, Ö. (2010). Bürolarda Teknoloji Kabul Ve Kullanımı: Geliştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli İle Bir Model Önerisi ve Sekreterler Üzerinde Ampirik Bir Değerlendirme. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (19), 1-16.

Turan, A.H., ve Çolakoğlu, B.E. (2008). Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanlarının Teknoloji Kabulü ve Kullanımı: Adnan Menderes Üniversitesinde Ampirik Bir Değerlendirme. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 106-121.

Turan ve Haşit, 2014, Teknoloji Kabul Modeli ve Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 109-119.

Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D. (21-24 Şubat 2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. 2. *Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir*, Erişim tarihi:15.08.2015, http://web.deu.edu.tr/kalite/dosyalar/ulusal_bildiri/EkD.doc.

Usluel, Y.K. ve Mazman, S.G. (2010). Eğitimde Yeniliklerin Yayılımı, Kabulü ve Benimsenmesi Sürecinde Yer Alan Öğeler: Bir İçerik Analizi Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39 (2010), 60-74.

Ustasüleyman, T. ve Eyüboğlu, K. (2010). Bireylerin İnternet Bankacılığını Benimsemesini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 4 (2), 11-38.

Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information System Research*, 11 (4), 342-365.

Venkatesh, V. ve Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39 (2), 273-315.

Venkatesh, V. ve Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46 (2), 186-204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. ve Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *Management Information Systems Quarterly*, 27 (3), 425-478.

Yee, A., Ooi, K.B., Lin, B. ve Tan, B.I. (2010). Online Banking Adoption: An Empirical Analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (4), 267-287.

Yeniova, G. (03-09.05.2015). Digital Ticarete Yeni Dalga. *Ekonomist Haftalık Dergi*, 20-30.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., (2011). Göreve Yeni Başlayan Özel Dershane Öğretmenlerinin Kurumlarındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (2), 635-650.

Yılmaz, M.B. (2013). *Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Sağlık Amaçlı Bitkisel Ürün Kullanımı ve Medyanın Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gazetecilik Anabilim Dalı.

Yoon, H.S. ve Occena, L. (2014). Impacts of Customers' Perceptions On Internet Banking Use With A Smart Phone. *Journal of Computer Information Systems, Spring*, 1-9.

Yousafzai, S.Y., Foxall, G.R. ve Pallister, J.G. (2007). Technology Acceptance: A Meta-Analysis of The TAM: Part 1. *Journal of Modelling in Management*, 2 (3), 251-290.

Zeren, D. (2010). *Mobil Hizmet İnnovasyonlarının Kabulü: Türkiye Örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Tuncay ARISOY
Doğum Yeri ve Yılı : Dinar, 1973
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Dokuz Eylül Üniversitesi Para Banka Yüksek Lisansı, İZMİR : 16.05.2000
TC Ziraat Bankası Bankacılık Okulu, ANKARA : 17.10.1997
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İZMİR : 29.06.1996
İngilizce İktisat Bölümü

Beceriler :

20 yıllık bankacılık deneyimi; teftiş, insan kaynakları, pazarlama, şube yönetimi, risk ve kredi yönetimi. Son 14 yılı yöneticilik düzeyinde deneyim. Pazarlama faaliyetlerinin kurgulanması, analiz edilmesi, pazara uygun konumlandırma, finansal ürünün tasarlanması, sistemsel, hukuksal, operasyonel alt yapının hazırlanması, uygulamaya alınması, lansmanı, sahada bulunan satış ekiplerinin koordinasyonu, yönlendirilmesi ve performansının izlenmesi, şube tarafında ise maliyet, risk yönetimi ile büyüme ve karlılık sağlama konularında uzmanlık.

Pazarlama
Teftiş Kurulu
Kredi Yönetimi

Satış
İç Kontrol ve Uyum
Risk Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi
İnsan Kaynakları
Finansal Yönetim ve Raporlama

İş Tecrücesi :

| | |
|--|---------------------------|
| TC Ziraat Bankası – Tarımsal Pazarlama - Müdür | 03.06.2013 - |
| Denizbank Ege Krediler - Bölge Müdürlüğü | : 01.10.2010 – 31.05.2013 |
| Denizbank Balçova Şubesi – Müdür | : 01.04.2010 – 30.09.2010 |
| Denizbank Özkanlar Şubesi – Müdür | : 01.01.2008 – 31.03.2010 |
| Denizbank Tarım Bankacılığı Pazarlama - Müdür | : 01.04.2004 – 31.12.2007 |
| Denizbank Teftiş Kurulu – Müfettiş | : 01.03.2003 – 31.03.2004 |
| Tarişbank İnsan Kaynakları Müdürlüğü – İK Müdürü | : 09.07.2002 – 28.02.2003 |
| Tarişbank Teftiş Kurulu Başkanlığı – Müfettiş | : 02.02.1998 – 09.07.2002 |
| TC Ziraat Bankası İzmir İstihbarat Müdürlüğü – Uzman | : 20.10.1997-30.01.1998 |
| TC Ziraat Bankası Bankacılık Okulu | : 04.11.1996-17.10.1997 |
| Pınar Süt A.Ş. | : 01.07.1996-01.11.1996 |

Yetenek ve Uzmanlıkları :

- Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisanslama Belgesi
- Sermaye Piyasası Faaliyetleri Türev Ürünleri Lisanslama Belgesi
- Sermaye Piyasası Faaliyetleri Kredi Derecelendirme Lisanslama Belgesi
- Sermaye Piyasası Faaliyetleri Kurumsal Derecelendirme Lisanslama Belgesi
- Denizbank-Deniz Akademi’de (Eğitim Müdürlüğü) Deniz Rehberi ve Ziraat Bankası (eğitmen). Kurum içinde portföy ve şube müdürlerine 500 saat eğitim.