İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ (UZAKTAN EĞİTİM)

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BANKACILIK SÜREÇLERİNE ETKİLERİ

SERHAT DEĞİRMENCİ

116715032

YRD.DOÇ.DR. YELİZ EKİNCİ

İSTANBUL

2017

İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ (UZAKTAN EĞİTİM)

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BANKACILIK SÜREÇLERİNE ETKİLERİ

SERHAT DEĞİRMENCİ

116715032

**Proje Danışmanı**:  **YRD.DOÇ.DR. YELİZ EKİNCİ** (İmza) ..............................

İSTANBUL

2017

*Bankalar için en kuvvetli sermaye zeka, dikkat, iffettir; teknik ve metodik çalışmasını bilmektir.*

*Mustafa Kemal ATATÜRK*

|  |  |
| --- | --- |
| Sevgili aileme |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| SAYFA NO  İÇİNDEKİLER  [ÖZET 1](#_Toc501965092)  [GİRİŞ 2](#_Toc501965093)  [1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM 3](#_Toc501965094)  [2. TÜRKİYE’DE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TARİHİ 4](#_Toc501965095)  [3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE FINTECH GİRİŞİMLERİ 7](#_Toc501965096)  [4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM, TRENDLER VE SÜREÇLERE ETKİLERİ 9](#_Toc501965097)  [4.1. BLOK ZİNCİRİ, DİJİTAL PARA BİRİMLERİ 9](#_Toc501965098)  [4.2. YAPAY ZEKA, ROBOTLAR 15](#_Toc501965099)  [4.3. YENİ ÖDEME SİSTEMLERİ 20](#_Toc501965100)  [4.4. AÇIK BANKACILIK, API, PSD2 22](#_Toc501965101)  [4.5. BÜYÜK VERİ, BULUT VE DİĞER TRENDLER 27](#_Toc501965102)  [5. DİJİTAL DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU 30](#_Toc501965103)  [SONUÇ 36](#_Toc501965104) |  |
|  |  |

# 

|  |  |
| --- | --- |
| **TABLOLAR DİZİNİ**  [Tablo-1 TBB, Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri 5](#_Toc501998945)  [Tablo-2 Fortune Turkey, Yapay Zeka Gelirleri 18](#_Toc501998946)  [Tablo-3 Efma Ödül Listesi 31](#_Toc501998947)  [Tablo-4: Bankaların Girişimcilere Verdikleri Destekler 32](#_Toc501998948) |  |
|  |  |

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

[Şekil-1: McKinsey Araştırması 19](#_Toc501997130)

[Şekil-2: PWC araştırması 25](#_Toc501997131)

# ÖZET

Bankacılık süreçleri 20. Yüzyılın sonlarında dijitalleşmeye başlamıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise internet ve mobil cihazların kullanımının iyice artması ile yeni kanallar, ürün ve hizmetler hayatımıza iyiden iyiye yerleşmiştir. Son yıllarda önceden sadece teoride mümkün olan birtakım kavramlar, gelişen bilişim teknolojileri sayesinde artık pratikte de kullanılabilir hale gelmektedir. Üstelik teknoloji artık global biçimde herkes tarafından rahatlıkla elde edilebilir ve kullanılabilir hale gelmiştir. Bütün bu gelişmeler dijitalleşme kapsamında bankacılık için yepyeni fırsatları ve tehditleri beraberinde getirmektedir.

Blok zinciri, yapay zeka, API, açık bankacılık, yeni ödeme sistemleri, kitlesel fonlama, büyük veri, bulut bilişim gibi birçok önemli kavram bankacılığın önünde yeni ufuklar açılacağının habercisidir. Bunlardan bazıları bankacılık süreçlerini hemen etkilemeye başlamışken bazılarının da orta ve uzun vadede gerek teknolojik gelişimlerini tamamlayıp gerekse yasal zemin bulduktan sonra bankacılık süreçlerine derin etkilerinin olması beklenmektedir.

Özellikle yıkıcı fintech firmalarının sürüklediği dijital dönüşüm konusunda ülkemiz teknoloji ve yatırımlar anlamında nispeten iyi durumda olmasına rağmen bankalar dinamik yapısını sürdürmeli, fırsatlar ve tehditleri sürekli takip ederek süreçlerini müşteri istekleri doğrultusunda sürekli yenilemelidirler.

# GİRİŞ

Son dönemlerde baş döndürücü bir sürat ile ilerleyen teknolojik gelişmeler, bankacılık süreçlerini ciddi anlamda etkilemeye başlamıştır. Akıllı cihazlar ile saniyeler içinde ödenen faturalar, yeni ödeme sistemleri, yapay zeka ile desteklenen ürünler, banka dışı platformlardan sağlanan krediler müşteri tercihlerini değiştirmektedir. Rekabet her zamankinden daha çetin olmakla birlikte maliyetleri azaltma ve müşteri sayısını artırma hedefi bankacılık için her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

Geldiğimiz noktada geleneksel bankacılık, pazara yeni giren dijital oyuncular tarafından kuşatmaya alınmak istenmektedir. Bankalar bu ortamda dijital dönüşümden olabilecek en yüksek faydayı sağlayarak pazar paylarını korumak durumundadır. Bu mücadelede başarılı olan bankalar hem değer kazanacak hem de rekabette önemli avantaj sağlayacaklardır. Bankalar yeni ekosistemi iyi özümseyerek, yıkıcı ve inovatif oluşumları dikkatle izleyerek rasyonel bir dijital strateji oluşturmalıdırlar.

Bu çalışmanın ilk iki bölümünde dijital dönüşüm ve Türkiye’deki gelişimi incelenecektir. Üçüncü bölümde bankacılık sektöründeki dönüşümün en önemli tetikleyicilerinden fintech’ler üzerinde durulacaktır. Dördüncü bölüm gelecekte bankacılık süreçlerine en çok etki edebilecek dijital trendler ve bunların etkileri incelenmiştir. Son bölümde ise fırsatlar ve tehditler çerçevesinde bankaların dijital dönüşüm kapsamında atması beklenen adımlar değerlendirilmiştir.

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM

19.yüzyıl sonuna kadar bankacılıkta teknolojik destek anlamında kağıt, kalem, daktilo ve hesap makinesi söz konusuydu. Ancak değişen dünyamızda bankacılık sektörü de gelişen teknolojilerden etkilenmiştir. İşlerini bırakarak bankalarının en yakın şubesine gitmek suretiyle hizmet alan müşteriler için şubeye gitmek için harcanan süre, şubede işlem yapma güçlüğü ve sıra beklemede kaybedilen vakit dikkate alındığında zaman ve emek maliyetinin çok yüksek olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla bankacılık süreçlerinde yeni teknolojilerin kullanılması günümüz şartlarında bir zorunluluk haline gelmiştir.

20. yüzyıldan günümüze kadar geçen süre zarfında bankalar, tüm faaliyetlerinde teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Bu sayede bankacılıkta, para ile ilgili her türlü işlem günün her saatinde ve her yerde hatasız olarak müşteriye sunulmaktadır. Bu düşünceler de bankaları hızlı bir şekilde değişime ve yatırıma zorlamıştır.[[1]](#footnote-1)

Dijital dönüşümün ilk belirtileri 20. yüzyılın ortalarında bilgisayarın icadıyla ortaya çıkmış, ardından internet, kişisel bilgisayarlar ve mobil telefonların icadı ve yaygınlaşması ile hız kazanmıştır. Bireylerin, kurumların ve sistemlerin her an ve her yerde etkileşimine olanak sağlayan tüm bu dijital gelişmeler, bir yandan küresel olarak refah seviyesini artırmakta, bir yandan da bireylerin, kurumların ve ekonomik sistemlerin bu hızlı gelişme uyum sağlamasına pek de zaman tanımadan hızını artırarak devam etmektedir.[[2]](#footnote-2)

Dijital işletme örgütün müşteri, tedarikçi ve çalışanlarıyla gerçekleştirdiği önemli iş ilişkilerinin yaklaşık tümünün dijital olarak dolaylı yada dolaysız gerçekleştiği işletmedir. Dijital işletmeler klasik işletmelerle karşılaştırıldıklarında çevrelerini daha hızlı takip eder ve uyum sağlarlar, bu da onlara çalkantılı zamanlarda faaliyetlerini sürdürmeleri için esneklik sağlar. Dijital işletmeler daha esnek küresel örgütlenmesi ve yönetim için olağanüstü fırsatlar sunarlar.[[3]](#footnote-3)

Bankacılıkta başarılı olma standartları farklılaşmakta olup yenilikçi ürünler sunabilen, müşteri memnuniyetini ön plana çıkaran, alternatif dağıtım kanallarını etkili kullanabilen, değişimi yönetebilen ve süreçlerini bu doğrultuda yapılandıran bankalar bir adım önde olacaklardır. Diğer bir deyişle, müşterisinin kendi dilediği zamanda, dilediği yerde, dilediği biçimde bankacılık hizmetinden yararlanmasını sağlayacak banka başarılı olacaktır.[[4]](#footnote-4)

# TÜRKİYE’DE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TARİHİ

Ülkemizde bankacılığın dijital dünya ile tanışması 1980’li yıllara dayanmaktadır. Öncelikli olarak şubelerde yapılan işlemler için otomasyon sistemleri kurulmuş, daha sonra bunlar bilgi işlem merkezleri olarak isimlendirilmişlerdir. Şubelerde manuel yürütülen işlemler zamanla dijital platformlara taşınmaya başlamıştır.

Şubelerdeki dijitalleşmeye paralel dünyadaki trendler de takip edilmeye başlanmış, ilk olarak 1967 yılında İngiltere’de Barclays bankasında devreye alınan ATM makineleri ülkemizde de yeni bir kanal olarak gündeme gelmiştir. Benzer şekilde günümüzde de kredi kartlarında ve daha birçok alanda kullanılan çiplerin patenti 1970'lerin başında alınmış olup POS ödemeleri yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye’de ATM ilk olarak 1987 yılında İş Bankası tarafından bankamatik adıyla kullanıma sunulmuştur. POS, ülkemizde 1989 yılında kullanılmaya başlamıştır. Bankalararası Takas Merkezi’nin kurulmasıyla POS sayısında hızlı bir artış meydana gelmiştir. Ülkemizde plastik kartlar ve otomatik vezne makinelerinin kullanımı 1990’lı yılların ikinci yarısından itibaren artış göstermiştir.[[5]](#footnote-5)

1990’lı yıllarda ağ teknolojilerinde yaşanan gelişmeler kişilerin işlemlerini bankaya gitmeden yapabilecekleri online bankacılık uygulamalarının gelişimi için tetikleyici olmuştur. Dünya’da birçok banka internet bankacılığının ilk örneklerini müşterilerine sunmaya başlamışlardır.

Ülkemizde, internet bankacılığını müşterilerinin kullanımına 1997 yılında sunan ilk banka Türkiye İş Bankası olmuştur. Aynı yıl onu Garanti Bankası izlerken daha sonra sırasıyla Osmanlı Bankası, Pamukbank, Esbank, Akbank ve Yapı Kredi Bankası internet bankacılığı hizmetini başlatmıştır. [[6]](#footnote-6)

2006 yılında yürürlüğe giren Bilgi Toplumu Strateji Belgesi e-bankacılık uygulamalarını öncelikli alan olarak belirlemiştir. E-devlet uygulaması kapsamında bankaların elektronik ortamda kamu tahsilatlarını gerçekleştirebilmesi, bireysel müşterilere verilen hizmetlerin çeşitlilik kazanması ile elektronik bankacılığın müşteriler nezdindeki kabulü artmıştır.[[7]](#footnote-7)

Şube, internet ve ATM üzerinde bir çok bankacılık süreci dijitalleşşirken, mobil teknolojilerde yaşanan gelişmeler 2000’li yıllardan itibaren mobil bankacılık kavramını hayatımıza getirmiştir. İlk örnekleri 2000’li yıllarda devreye alınan(Ör: İşCep, Garanti CepŞubesi, vb..) uygulamalar artık 10 yılını doldurmuş olup aktif müşteri sayıları da günden güne artmaktadır. Aşağıdaki yer alan tabloya göre Aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 32 milyon kişiyi aşmıştır.

Tablo-1 TBB, Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri

(Türkiye Bankalar Birliği, Eylül 2017)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları** | **Nisan-Haziran 2017** | **Temmuz-Eylül 2017** |
| Toplam Aktif Bireysel Dijital müşteri sayısı (bin kişi) | 29.129 | 30.653 |
| Toplam Aktif Kurumsal Dijital müşteri sayısı (bin kişi) | 1.518 | 1.533 |
| Toplam Aktif Dijital müşteri sayısı (bin kişi) | 30.647 | 32.186 |

Bu sayede bankalar şube maliyetlerini düşürmekte ve işlem hızları artırmaktadırlar. Ek olarak transferlerin dijitalleşmesi nedeniyle uluslararası ticaretin kolaylaşmasına zemin hazırlanmaktadır. Ayrıca raporlama, denetim, kara para aklama, yasaklı işlemler gibi kontrollerin daha sağlıklı yapılmasına imkan sağlanmaktadır.

Bankacılık süreçlerinin bu derece dijital dönüşüme uğramasındaki temel itici faktör bilgisayar ağlarının gelişimi, bilgisayar veri saklama kapasitelerinin artışı ve veri işleme hızlarında muazzam artış idi. Normal bir insandan beklenemeyecek yüksek kapasiteli hizmetler sunan bu yeni teknolojiler, getirdikleri büyük avantajlar nedeniyle hızlı biçimde kabul görmektedirler.

Ne var ki bilişim dünyasındaki gelişmeler durmak bir yana daha da hızlı biçimde gelişmeye devam etmektedir. Günümüzde bilgisayarların hesaplama, veri saklama ve iletişim kabiliyetleri önceden sadece hayal edebildiğimiz noktaların da ilerisine doğru yol almaktadır. Örneğin, teorisi mevcut olup gerçekleştirilmesi mümkün görünmeyen yapay zeka uygulamaları yüksek kapasiteli bilgisayarlar sayesinde artık geliştirilebilir hale gelmiştir. Yüksek işlemci gücü kullanarak şifreleme(kripto) yapan blok zinciri yapılarının para ve varlık transferi yapabildiği ortamlar yaratılmaktadır. Daha önce hiç aşina olmadığımız sadece sanal dünyada yer alan para birimleri sık sık konuşulmaktadır. Arada herhangi bir banka yada kuruluş olmaksızın kişiden kişiye transfere imkan veren uygulamalar yada işletmeler gündeme gelmektedir. Sadece bilgisayar ve cep telefonu değil hayatımızda önemli yer tutan bir çok cihaz(saat, buzdolabı, vb..) gün geçtikçe internete bağlanmakta ve hayatımıza katkı sağlamaktadır.

Bu teknolojileri sadece büyük işletmeler değil, küçük girişim şirketleri de başarıyla geliştirebilmektedirler. Dolayısıyla hem rekabet hem de işbirliği imkanları artmaktadır. Bu çerçevede PSD2 gibi yeni düzenlemeler ile sağlıklı rekabet teşvik edilmekte, inovasyon imkanlarının önü açılmaktadır.

Hem teknolojik gelişmeler hem de paralelinde gelişen yasal düzenlemeler dikkate alındığında bankacılık süreçlerini etkileyebilecek çok sayıda unsur olduğu görülmektedir. Bankacılık süreçleri için gelecekte çok geniş imkanlar sunması beklenen bu unsurlar yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına yakından takip edilmelidir.

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE FINTECH GİRİŞİMLERİ

Fintech, “Finansal Teknoloji”nin kısaltılarak yazılmasıdır. Akılda kalıcı ve vurgulanmak isteneni bir kelimede anlatabilen bir ifade olduğu için yaygın kabul görmüştür. Teknolojinin finansa dokunduğu alanları birer Fintech örneği olarak sayabiliriz. Bunlar arasında mobil ödemeler, kobiler için finansal çözümler, robot yatırım danışmanları ve kitle fonlama, chatbot, blok zinciri uygulamaları gibi pek çok farklı alanda finansal teknoloji girişimleri ile karşılaşılmaktadır. İnternet erişimi ve akıllı cihaz kullanımının artmasıyla finans sektöründe de tüketici beklentileri üst seviyelere çıkmıştır. Tüketiciler artık her yerden, kolayca erişebilecekleri, eğlenceli, hızlı ve kullanıcı dostu finansal hizmetler almayı beklemektedir. Türkiye’nin, ülke olarak güçlü finansal kurumları ve şirketleri ile küresel Fintech ekosistemi içinde güçlü bir role ve yere sahip olması için büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. [[8]](#footnote-8)

Tüm dünyada Fintech için özel hızlandırma ve kuluçka programları sayısında artış yaşanmakta olup pek çok yatırım şirketi de bu alana odaklanmaktadır. Dünya üzerinde her ay yaklaşık 1,5 milyar dolar yatırım alan fintech kuruluşları, her ülkede o ülkenin zayıf olan alanlarında faaliyet göstermeye eğilimlidirler. Örneğin Çin’de krediler zayıf olduğu için girişimler bu alanda yoğunlaşırken İngiltere büyük bankaların inovasyon konusunda yavaş kaldıklarını görüp sektöre giriş limitlerini düşürmek suretiyle küçük inovatif bankaların sektöre girmesine izin vermektedir.

Bankacılık sektöründe yapılan inovatif uygulamalar büyük ölçüde teknolojiden destek almaktadır. Yeni teknolojilere yatırım yapılarak inovatif çözümler ortaya konmaktadır. Böylece inovatif bir çözümü olan ve bunu piyasaya ilk süren olmanın avantajını bankalar yaşamaktadır. Bunu yapabilenler rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.[[9]](#footnote-9) Ülkemizde bankacılık sisteminin oldukça gelişmiş olması nedeniyle fintech firmalarına uygun pazar alanı bırakmamıştır. Daha çok ödeme sistemleri, e-fatura, muhasebe gibi alanlarda yapılan girişimler ön plana çıkmakta olup 2017’nin ilk 8 ayında 17 milyon dolar yatırım almıştır.

Gelecekte bankacılık süreçlerini derinden etkileyebilecek ve ciddi anlamda yıkıcı olabilecek çok sayıda girişim olacağı bir gerçektir. Ne var ki nasıl bir dönüşüm yaşanacağı, neye evrileceği konusunda kimsenin tam anlamıyla emin olması da mümkün değildir. Bankacılık sektöründe gelecekte nasıl bir perspektif çizilebileceğine dair çeşitli araştırmalar yapılmakla birlikte sektör temsilcileri hem aralarındaki hem de konunun diğer paydaşları(devlet kurumları, fintech firmaları, denetim firmaları) ile olan iletişimlerini artırarak sürdürmektedirler.

Bankinnovation.net tarafından yapılan ankette bankacılara 2020’de bankacılığın neye benzeyeceği sorusuna aşağıdaki yanıtlar verilmiştir: [[10]](#footnote-10)

* Bildiğimiz anlamda bankacılık sürecek ama tüm işlemler mobil olarak yapılabilecek.
* Bankalar finans teknolojileri girişimlerini satın alacak.
* Tüm süreçler dijitalleşecek.
* Fiziki bankalar ortadan kalkacak.
* Topluluklar kendi bankacılık sistemlerini devam ettirecek.
* Regülatörler küçük bankaları ortadan kaldırabilecek.
* Çalışan sayısı azalacak, daha fazla bilişimci işe alınacak.
* Giyilebilir teknoloji ve IOT(şeylerin interneti) bankacılığa dahil olacak.
* Robotlar ve API’lar yaygınlaşacak.
* Bankacılık hizmetleri için talep edilen ücretlerde düşüş yaşanacak

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM, TRENDLER VE SÜREÇLERE ETKİLERİ

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler daha önce sadece hayal edilebilen birtakım öngörülerin dijital dünyada gerçeği dönüşmesine zemin hazırlamaktadır. Sanayide endüstri4.0 adı altında yerini bulan dijital trendlerin bankacılık süreçlerini de etkilemesi kaçınılmazdır. Yeni gelişmelerin sürüklediği dijital dönüşüm çalışmaları bankacılık sektörünü ciddi anlamda heyecanlandırmaktadır. Zira bir yandan rekabet avantajı yaratacak çok sayıda fırsat sunulmakta iken bir yandan da pozisyon korumayı gerektirecek ve bir çok yeni oyuncu piyasaya çeken tehdit edici teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Bu teknolojilerden bazılarının yasal zemini oturmadığı için yakından takip edilmekte, bazıları ise çok sayıda uygulama alanı bularak yayılmakta ve rekabeti daha sert hale getirmektedir. Bundan sonraki bölümlerde bankacılık süreçlerine etki edebilecek bu trendlere değinilecektir.

# BLOK ZİNCİRİ, DİJİTAL PARA BİRİMLERİ

Blok zinciri kavramı ilk olarak 2008 yılında Satoshi Nakamoto takma adlı kişi tarafından yayınlanan Bitcoin konusundaki makale ile gündeme gelmiştir. Makalede birbirini tanımayan insanlar arasında merkezi organizasyonlara ihtiyaç duymaksızın mutabakatı sağlayan ve dışarıdan manipülasyona izin vermeyen bir teknolojinin kullanılabileceği ifade edilmiştir. Aslında bu kavram ilk olarak Bitcoin adlı kripto para biriminin altyapısı olarak ortaya konmuştur. Ancak süreçlerin daha hızlı akmasını sağlayan, şeffaf ve güvenli bir yapı sunan bu yapı son yıllarda başka finans sektörü olmak üzere birçok sektörün hızla ilgisini çekmeye başlamıştır. Özellikle güvenlikli altyapısı nedeniyle çok sayıda kişi tarafında yüzyılın teknolojisi olarak adlandırılmaktadır.

Blok zinciri sanal para birimi altyapısını sağlayan, hesap hareketi kaydını temsil eden veri yapısıdır. Kayıtlar dijital olarak imzalandıktan sonra değiştirilememekte olup bu şekilde güvenilir olduğu varsayılmaktadır. Sistemin güvenliğini destekleyen bir başka unsur da dijital kayıtların bir ağ üzerinde dağıtık şekilde saklanmasıdır.

Aşağıdaki kolaylıklar nedeniyle blok zinciri teknolojisi tercih birçok kuruluş tarafından tercih nedeni olmaktadır:

* Hız: İşlem hızları artmakta ve maliyetler düşmektedir. Herhangi bir otoriteye ihtiyaç duyulmamakta olup bankalar, hükumetler ve teknoloji şirketleri gibi güçlü üçüncü taraflar ve aracılar değil, toplu iş birliği ve akıllı kodlu sözleşmeler yoluyla güven sağlanmaktadır.
* Veri Güvenliği: İşlemlerin çok sayıda değişik nokta tarafından kontrol ediliyor olması, veri güvenliğinin matematiksel algoritmalarla sağlanması sistemi aldatma ihtimalini azaltmaktadır. Bir işlem tamamlandıktan sonra kesin olarak sona erip değiştirilmesi mümkün olmadığından kullanıcılar arasında güven ortamı artmaktadır.
* İzleme: Bir kaydın çıktığı kaynak ve sistemde takip ettiği yolu izlemek için ideal bir platform gibi görünmektedir. Ayrıca sadece bilgi yada sanal para değil değer, mal, mülkiyet, iş, işler, unvanlar, müzik, sanat, bilimsel keşifler, fikri mülkiyet ve hatta oylamayla ilgili her şey güvenli biçimde saklanabilmekte ve transfer edilebilmektedir.

Günümüzde sözleşmeler, işlemler ve bunların kayıtları; ekonomik, yasal ve siyasi sistemlerimizdeki belirleyici yapılar arasında olup varlıkları koruyarak örgütsel sınırları belirlemektedirler. Ülkeler, kuruluşlar, topluluklar ve bireyler arasındaki etkileşimleri yönetmektedirler. Yine de, onları yönetmek için kurulan araçlar ve bürokrasiler, ekonominin dijital dönüşümüne ayak uydurmakta zorluk çekmektedirler. Dijital dünyada, idari kontrolü düzenleyip sürdürme şekli de değişmek zorundadır.

Blok zinciri temelde bu sorunu çözmeyi vaat etmektedir. Bitcoin ve diğer sanal para birimlerinin kalbindeki teknoloji olan blok zinciri, iki taraf arasındaki işlemleri etkin ve doğrulanabilir ve kalıcı bir şekilde kaydedebilen, açık, dağıtılmış bir defter olup sözleşmelerin dijital kod içine yerleştirildiği ve şeffaf paylaşılan veri tabanında saklandığı, silinmelerinden, değiştirilmesinden ve düzeltilmesinden korunmuş olduğu bir dünya hayal edilebilmektedir. Bu dünyada her anlaşma, her işlem, her görev ve her ödeme tanımlanabilir, doğrulanabilir, depolanabilir ve paylaşılabilir bir dijital kayıt ve imza sahibidir. Avukatlar ve bankalar gibi aracılar artık gerekli olmayabilirler. Bireyler, organizasyonlar, makineler ve algoritmalar serbestçe işlem yapacak ve en az engel ile birbirleriyle etkileşim kurabilirler ki bu da blok zincirinin muazzam potansiyelidir.

İş dünyasının ve devletlerin gerçek blok zinciri temelli dönüşümüne daha yıllar vardır. Zira blok zinciri geleneksel iş modeline düşük maliyetli bir çözümle saldıran ve mevcut firmaları hızlı bir şekilde sarsan yıkıcı bir teknoloji niteliği taşımamaktadır. Blok zinciri altyapısal bir teknolojidir: Ekonomik ve sosyal sistemlerimiz için yeni temeller yaratma potansiyeline sahiptir. Etkisi büyük olacak ancak blok zincirin ekonomik ve sosyal altyapımıza sızması on yıllar alacaktır. Teknolojik ve kurumsal değişim dalgaları ivme kazanırken, blok zincirini benimseme süreci ani değil, kademeli ve kararlı olacaktır.[[11]](#footnote-11)

Bu bakış açısıyla blok zincirini internetin ortaya çıkışına benzetebiliriz. Doksanlı yılların sonunda metin ve animasyonların yer aldığı internet siteleri ile başlayan gelişmeler günümüzde çok farklı bir boyuta taşınmıştır. Geldiğimiz noktada artık internetten ziyade sunduğu sayısız uygulama ve hizmetlerden bahsedilmektedir. Her ne kadar günümüzde internetin ilk yılları gibi blok zincirinin sağlayabileceklerini tartışıyorsak da gelecekte blok zinciri uygulamaları devreye girdiğinde muhtemelen blok zinciri yerine sağladığı uygulama ve hizmetleri konuşuyor olacağız.

Blok zincirinin bankacılık süreçlerine de değişik etkileri olabilecektir. Hızlı para transferi, uygun transfer ücreti, hesap hareketlerinin şeffaf ve ulaşılabilir olması bu teknolojinin sunacağı en önemli özelliklerdir. Örneğin uluslararası swift işlem masrafları günümüzde 12 ile 130 dolar arasında değişirken ve transferler 2 iş günü süre almaktayken, blok zinciri sayesinde 1 saat içinde 30 cent maliyetle transfer gerçekleşebilmektedir.[[12]](#footnote-12)

Maliyetlerin düşürülmesi ve güvenlik seviyelerinde artış gibi önemli özelliklerine ek olarak blok zincirinin özellikle bankacılık ve finans sektörünü etkileyebilecek olan bir diğer önemli özelliği de aracısızlaştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede ticari tarafları buluşturan ve her türlü aracının öneminin azalabileceği yepyeni bir platform ortaya çıkmaktadır. Bu sayede kişiler bankaya ihtiyaç duymadan birbirlerine belirlenen faiz miktarlarıyla borç alıp verebilecekler, düşük maliyetli transferler yapabilecekler, algoritmalar yardımıyla güvenilirlik ve kredi limitleri belirlenerek bankaların müşterilerinden aldıkları dosya ve kredi masrafı gibi maliyetler ortadan kalkabilecektir.

Bu değişimler bir tehdit gibi görülse de bankacılık süreçlerine olumlu etkileri de söz konusudur. Özellikle denetim, uyumluluk ve raporlama gibi süreçlere katkı sağlayarak denetim masraflarını ve mevzuata uygunluk için gereken prosedür trafiğini azaltacaktır. Bankacılık işlemlerinde kullanılan ve fiziksel olarak tutulan sözleşmelerin, blok zincirinde dijital olarak akıllı sözleşmeler şeklinde saklanması da önemli maliyet avantajı sağlayacaktır.

Bankacılık süreçlerinin bu çerçevedeki muhtemel değişimi, barındırdığı fırsat ve tehditler dikkate alındığında blok zincirini dijital dönüşümün asla ıskalanmaması gereken bir unsuru haline getirmektedir. Microsoft kurucusu Bill Gates “bankacılık zorunludur, ancak bankalar değil” ifadesiyle de bu konuyu işaret etmiştir.

Blok zincirindeki gelişmeleri bankalar dikkatle takip etmekte olup konsorsiyumlar kurarak Ar-Ge faaliyetlerine devam etmektedirler. Deutsche Bank, Bank of America, Credit Suisse, Citigroup, Sandander, UBS, Barclays, HSBC gibi büyük bankalar blok zinciri için araştırma ve yatırımlarını devam etmektedirler. Kurulan konsorsiyumlarda IBM gibi büyük teknoloji firmaları da yer almaktadır. Örneğin R3 firmasına ait Corda platformu yada IBM’in bazı büyük bankalarla kurmak için çalıştığı Batavia platformu bunlara örnek olarak verilebilir.

Gelecekte blok zinciri uygulamalarının banka süreçlerinde yaygınlaşacağı ve ciddi maliyet avantajları sağlayacağı düşünülmektedir. Dünya Ekonomik Forumu raporunda 2027 yılında küresel işlemlerin %10’unun blok zinciri teknolojisi üzerinde yer alacağı öngörülmektedir.[[13]](#footnote-13)

Araştırmalara göre blok zincirinin etkin kullanması sağlanabilirse bankaların 2022 yılına gelindiğinde masraflarını 15-20 milyar dolar azaltabileceği ifade edilmektedir. [[14]](#footnote-14)

Öte yandan blok zinciri altyapısı üzerinde Satoshi Nakamuto tarafından duyurulan bitcoin adlı dijital para biriminin de gün geçtikte popülerliğinin arttığı gözlemlenmektedir. İlk çıktığı yıllarda fazla önemsenmeyen Bitcoin, son zamanlarda klasik yatırım araçlarına göre daha hızlı değer kazandığından gösterilen ilgi de bir o kadar artmaktadır. Küçük yatırımcılara ilaveten birçok dünya markası da destek vermeye başladığından günümüzde sık sık duyulur hale gelmiştir. Gösterilen ilgi yeni dijital para birimlerinin de ortaya çıkmasına neden oldu. 2009 yılında kullanıma açılan Bitcoin’e şimdi Ethereum, Ripple, LiteCoin gibi çok sayıda dijital para birimi eşlik etmektedir. Sanal olmaları yalnızca bilgisayar sisteminde kayıtlı olmasından kaynaklanmakta olup bu para birimleri Dolar, Euro, TL gibi basılı halde fiziksel olarak bulunmamaktadır.

Merkezi otorite olmaksızın belirli bir kriptografiye uygun şekilde dijital ortamda üretilen bu para birimleri, ancak belirli şifreler kullanılarak yerleştirildiği sanal cüzdanlardan yine şifreler aracılığıyla çıkarılıp kullanılabilmektedir. Dijital para birimleri ile tıpkı gerçek parayla yapıldığı gibi para transferi yapılmakta, işlemler güvenli, hızlı ve düşük maliyetli olmaktadır.

Dijital paraların reel paralardan en önemli avantajı herhangi bir ülkenin merkez bankasına bağlı olmadığı için hiçbir ülkenin ekonomik durumundan etkilenmemesidir. Kime ait olduğu bilinmediği ve bir merkezi otorite tarafından izlenip denetlenmediği için dondurulması, el konulması gibi bir tehditle karşılaşması da söz konusu değildir. Öte yandan kimlik bilgilerinin gizliliği ve herhangi bir otoritenin denetiminin olmayışı sistemi, her türlü yasa dışı finansal işlem konusuna açık hale getirmektedir. Bu nitelikleri dijital paraları kazançların vergi dışına çıkarılmasında ve kara para ilişkilerinde kullanılan bir ödeme aracı haline gelebilmektedir. Dolayısıyla bu işlemlere talep arttıkça dijital para birimlerinin sınırlı sayıda olması nedeniyle değerleri yükselmektedir. Artan ilgi nedeniyle de zaman içinde bir yatırım aracı olarak görülmeye başladığından değerleri daha da artmaktadır. Bu alandaki yatırımcıların en büyük riski bu paraların kullanımının kara para işlemlerine açık olması nedeniyle devletler tarafından yasaklanması ya da hesapların isimlendirilmesinin talep edilmesi olasılığıdır. Bu durumda değerlerinde beklenmedik düşüşler yaşanabilecektir.[[15]](#footnote-15)

Merkezi bir yapıya sahip olmayan Bitcoin gibi kripto tabanlı para birimlerinin kontrolü ve kullanımının engellenmesi oldukça zor görünmekte, kanuni sınırlar içine çekmek ise kontrolünün güçlüğü nedeniyle riskler içermektedir. Devletlerin bu para birimleri ile ilgili halen açık bir politikaya sahip olmaması durumun karmaşıklığını göstermesi açısından önemlidir.[[16]](#footnote-16)

Yasal zemini henüz olmayan dijital para birimleri hem ülkemiz hem de yurt dışında dikkatle izlenmekte ve farklı yaklaşımların söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin Rusya kendi dijital para birimini(CryptoRuble) piyasaya sürdükten sonra kara para aklama, vergi kaçakçılığı ve terörizm konularında önlem almak amaçlı olarak ülke sınırları içindeki diğer kripto para birimlerini yasaklayacağını duyurmuştur. Birleşik Arap Emirlikleri emCash adlı bir dijital para birimi için hazırlıklarını sürdürmektedir. Avusturalya’da bitcoin ATM’leri günden günde yaygınlaşmakta olup bitcoin sahiplerinin sanal para birimlerini nakit olarak değiş tokuş etmesi için fırsatlar sağlamakta, sanal para ile gerçek para arasında kesintisiz bir geçiş imkanı vermektedir. Dünyanın en büyük deniz taşımacılığı şirketlerinden Maersk uluslararası ticarette Bitcoin kullanmaya başlamıştır. Avrupa Merkez Bankası (ECB) yöneticilerinden Benoît Cœuré, Fransız gazetesi Le Journal du Dimanche’e verdiği röportajda kripto paraları Euro’ya karşı bir tehdit olarak görmediklerini ancak yakından izlediklerini belirtmiştir.

Ülkemizde de gerek blok zinciri gerek dijital para birimleri konusundaki gelişmeler yakından izlenmektedir. Blok zinciri konusunda Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurulu ve Hazine Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı katılımı ile bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Merkez Bankası Ödeme Sistemleri Genel Müdürü **Mustafa** Okay “Bugün blok zinciri sistemini tartışır olduk. Bu teknolojilerle çok kısa sürede hem bankalar hem merkez bankaları çalışır olacak. Bu yapılara bankaların da kayıtsız kalması mümkün değil” ifadesini kullanmıştır.[[17]](#footnote-17)

Ülkemizdeki özel bankalar da bu eksende çalışmalarını sürdürmektedirler. Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Hakan Aran blok zinciri teknolojisini çok önemsediklerini, 2020 yılından sonra şimdiki internet kullanımı kadar yaygınlaşacağını öngördüklerini ifade etmiştir. Çalışma grubu oluşturmak ve yatırım yapmak suretiyle şirket içi oylama uygulaması ile kavram doğrulaması düzeyinde bir çalışma yapıldığını, bununla birlikte eş zamanlı birkaç fikri bu kapsamda hayata geçirmeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Akbank blok zinciri altyapısını uluslararası para transferlerinde kullanmak için Ripple ile anlaşmış olup senaryo ve uygulama alanlarını değerlendirmektedir. Yapı Kredi bankası da öncelikli olarak para transferlerine odaklanarak, daha sonradan ise diğer operasyonel işlemler ve kimlik tanımayı blok zinciri kullanarak yapma konusunda araştırmalarını sürdürmektedir.

# YAPAY ZEKA, ROBOTLAR

Yapay zekayı, herhangi bir insandan faydalanmadan yapay araçlar ile oluşturulan, insan gibi davranışlar sergileyebilen makinelerin geliştirildiği teknoloji olarak tanımlamak mümkündür. Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi, bilgisayarların bilgi işleme hızlarının ve depolama kapasitelerinin artması sonucunda bir çok farklı alanda kullanılabilecek uygulamalar ve araçlar ortaya çıkmaktadır.

Yapay zeka kavramının temelinde makine öğrenmesi kavramı yatmaktadır. Bu kavram bilgisayar sistemlerinin verileri kullanarak karar verebilmesi, dahası öğrenebilmesine imkan veren algoritmaların geliştirilmesini ifade etmektedir. Aslında teorisi daha önce de mevut olan bu algoritmalar bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesi ile artık pratik anlamda kullanılabilir hale gelmektedir.

Giderek hayatımıza daha çok giren yapay zeka kavramı bankacılık süreçlerinde de önemli değişikliklere yol açma potansiyeli bulunmaktadır. Bunlarda günümüzde en çok yatırım yapılan yapay zeka uygulamaları verilen chat ve robot kelimelerinin birleşiminden oluşan chatbot uygulamalarıdır. Chatbot yapay zeka tarafından yönetilen ve insanların sohbetlerini taklit eden programlar olarak da ifade edilebilmektedir. Bu özelliği nedeniyle sohbet bankacılığı adıyla da anılmaktadır. Chatbot uygulamaları doğal dil işleme süreçlerinden yararlanarak sesli komutlara ve spesifik metinlere yanıt verebilmektedirler.

Chatbot’larda etkileşim metin ile sınırlı olmayıp online alışverişten, haber takibine, trafik ve yol durumundan, müşteri ilişkilerine kadar birçok deneyimi baştan aşağı değiştirebilmektedirler. Kısa vadede sayısız chatbot türünün oluşması ve mobilde uygulamaların yerini alması beklenmektedir. Zira çok sayıda uygulamayı indirip ayrı ayrı kullanmaktansa tek bir ara yüzden işlemleri gerçekleştirebilmek tercih edilir bir yaklaşım olmaktadır.

Yapay zekanın en ilkel uygulamaları olarak da tanımlanan chatbot’lar bankaların web siteleri, mobil uygulamaları, sosyal medya sayfaları, şubelerdeki kiosklar, çağrı merkezleri ve dijital asistanlar üzerinde kullanılabilmektedir. Etkileşim sırasında chatbot birden fazla ziyaretçiye aynı anda yanıt vermekte, çözülemeyen durumlarda sohbet gerçek kişiye devredilebilmektedir.

Chatbot’ların bankacılık alanında çok tercih edilmeye başlamasının birçok nedeni vardır. Bunların başında 7/24 müşteri hizmetleri sağlayabilme ve sağlanan tasarruf gelmektedir. Bankalar günümüzde çağrı merkezlerine ve destek hatlarına büyük miktarlarda yatırım yaparken gelişen bu teknoloji sayesinde maliyetleri düşürüp ciddi anlamda tasarruf etme şansına sahip olmaktadırlar. Müşteri açısından bakılacak olursa da çok sayıda karmaşık arayüz ve login süreçleri sonrasında işlem yapmaktansa, banka hesabıyla ilişkilendirilmiş bir chatbot yardımıyla para gönderme, faiz ve ücret bilgilerini öğrenme, fatura ödeme gibi birçok işlemi gerçekleştirmek daha kolay olup böylece rahatsız edici arayüz ve süreçler bypass edilmiş olmaktadır. Ayrıca bu sohbetler sırasında veriler de depolanmakta olup sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili önemli geri bildirimler ve raporlar alınabilmektedir. Bir başka ifade ile veri toplama ve analiz için önemli araçlar olup “ürünlerden memnuniyet nasıl?”, “promosyonların başarısı ne durumda?” gibi bir çok soruya yanıt bulunabilmektedir. İlaveten yeni ürünlere ilişkin tanıtımlar da sohbet sırasında yapılabilmektedir. Chatbot’ların gelecekte müşteri hizmetlerinde %30’a varan maliyet avantajı sağlayacağı öngörülmektedir.[[18]](#footnote-18)

Yapay zeka sadece chatbot ile değil birçok sektörde fiziksel akıllı robotlar olarak da karşımıza çıkmaktadır. Akıllı robotlar, algılayıp işledikleri bilgilerle sadece sanayide değil bankacılık alanında da insan hayatını kolaylaştırıcı potansiyel barındırmaktadırlar. Bazı bankalar Pepper adı verilen insansı robotu, şubelerde müşteriyi lobide karşılayıp eşlik eden, yönlendiren, sıra almasını sağlayan asistan olarak konumlandırmak için çalışmalarını sürdürmektedirler.

Müşteri ile fiziksel ve görsel etkileşimin zamanla gelişmesiyle parmak izi ve yüz tanıma teknolojileri de hayatımıza girmiştir. Orta ve uzun vadede ise yapay zekanın müşterinin klavye kullanım alışkanlıkları, yürüyüş tarzları/hızları, cihaz kullanım alışkanlıkları, duygu durum analizi yapabilecek şekilde evrilmesi ve elde edilen bilgilerin bankacılık süreçlerinde güvenlik, pazarlama, müşteri ilişkileri alanlarında kullanılması beklenmektedir.

Bankacılık işlemlerinin zaman içinde akıllı ev asistanları olarak adlandırılan cihazlara da entegre olması için yatırımlar sürmektedir. Amazon Alexa, Google Home, Microsoft Cortana ve benzer asistanlar sayesinde evden çıkmadan önce hava durumunu öğrenmek, dolapta biten malzemelerin siparişini vermek, gelen epostaları okumak, ev içi sıcaklığı ayarlamak, kişisel müzik listesinden parçalar çalmak mümkün olabilmektedir. Bu cihazları bankacılıkta yeni bir kanal olarak görülüp sohbet bankacılığındaki gibi bankacılık işlemleri yapılabilmesi mümkün olmaktadır. Örneğin Capital One bankası, Amazon’un Alexa cihazı üzerinden müşterilerine kredi kartı hesap özeti bilgisi ve fatura ödeme hizmeti sunmaya başlamıştır. Özellikle yaşlı kesimin cihazla konuşarak banka işlemlerini gerçekleştirebilmesi onlar için büyük kolaylık olabilecektir. Bilindiği gibi yaşlı nüfus karmaşık teknoloji ve arayüzler nedeniyle halen şubelere sık sık giderek buradaki işlem yoğunluğunu önemli ölçüde artırmaktadır.

Araştırma firması KPMG gelinen noktada bu tabloyu görünmez bankacılık olarak tanımlamaktadır. Öngörüye göre 2030 yılında EVA(Enlightened Virtual Assistant-Aydınlanmış Kişisel Asistan) adı verilen asistan sadece online bankacılık hizmeti vermeyecektir. Bunu sesli komutlarla yerine getirirken hesaplara ulaşıp yakın tarihli ödemeleri de sesli olarak hatırlatacaktır. Üstelik sosyal medyada yer alan kişisel bilgilere ilişkin öneriler de sunabilecektir. Örneğin istenildiğinde uçak bileti satın alabilecek yada restoranda rezervasyonda yapabilecek. Bunlar için EVA’ya seslenmek yeterli olacaktır.[[19]](#footnote-19)

Son yıllarda robot-danışmanlık(robo-advisor) adlı yapay zeka tabanlı dijital finansal danışmanlık sistemi de yaygın biçimde gündeme gelmektedir. Robot danışmanlık, hisse senedi, tahvil, vadeli işlemleri emtia, gayrimenkul gibi yatırım alanlarında kullanıcı tarafından belirlenen risk tercihlerine ve hedeflenen getiriye göre yatırım işlemlerinin ve planlanmasının otomatik olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Yapay zeka tabanlı robot danışmanlık finansal hareketleri sürekli izleyerek doğru zamanda doğru hareketleri yaparak kazancı maksimize etmek ayda kaybı minimize etmeyi sağlamaktadır. Klasik yatırım danışmanlarına göre düşük maliyetli olmakla birlikte hızlı, tutarlı ve verimlidir. Bu nedenle bankalar bu alandaki gelişmeleri yakından takip etmektedirler. Kuzey Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre banka müşterilerinin yaklaşık yarısı gelecekte robot danışmanlık almaya olumlu yaklaşmaktadırlar.[[20]](#footnote-20)

Yapay zeka sadece robot teknolojileri ile değil mevcut bankacılık süreçlerinde iyileştirme yapmak için kullanılmaktadır. Sadece rapor üretip sonuç üreten uygulamalar yerine artık kendi kendine karar veren ve müşteri hesabına krediyi yatıran uygulamalar devreye girmektedir. Tarihsel veri öğrenme seti olarak suretiyle ATM’lere yüklenen nakit para miktarı azaltılabilmektedir. Chargeback adı verilen kredi kartı harcama itirazları konusunda çözüm süreci hızlandırılabilmektedir. Belge kontrollerine yönelik çalışmalarda(örneğin akreditif, ithalat/ihracat belgeleri) fiziksel ve içerik kontrolleri hızlandırılarak işlem maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmektedir.

Gartner 2020 yılına gelindiğinde müşterilerin herhangi bir işletme ile olan ilişkilerinin %85’ini insanla etkileşime girmeden gerçekleştireceğini öngörmektedir. Bir araştırmaya göre 2030'a kadar yapay zekadan, bazı bölge ve ülkelere göre kazanılacak gayri safi milli hasıla (dolar) şöyledir:

Tablo-2 Fortune Turkey, Yapay Zeka Gelirleri

(http://www.fortuneturkey.com/yapay-zeka-kuresel-ekonomiye-16-trilyon-dolar-katki-saglayacak-46302)

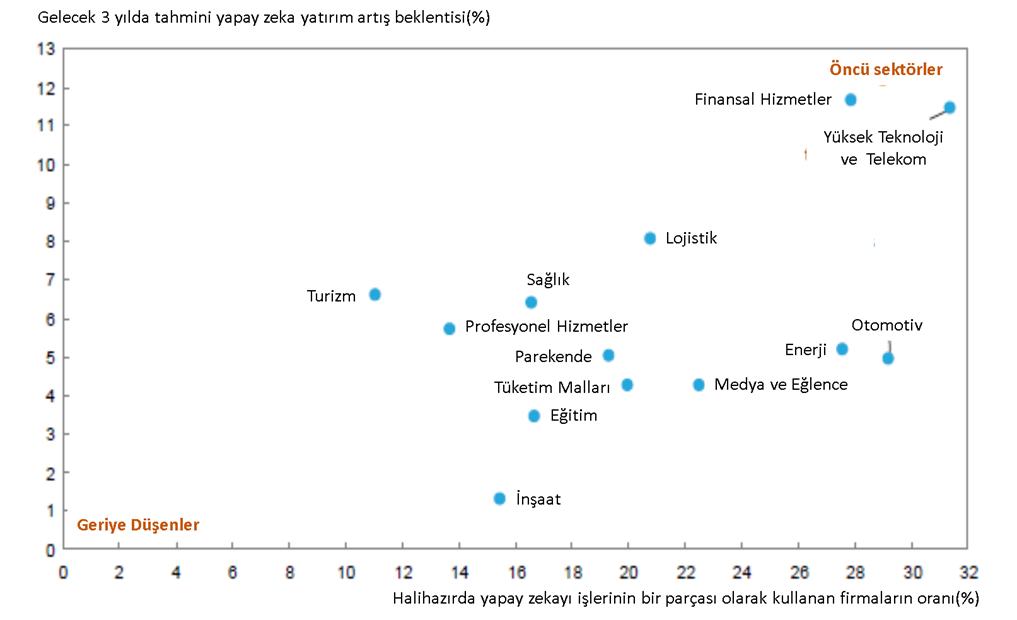
|  |  |
| --- | --- |
| Çin | 7 trilyon |
| Kuzey Amerika | 3,7 trilyon |
| Kuzey Avrupa | 1,8 trilyon |
| Afrika, Okyanusya, öteki Asya | 1,2 trilyon |
| Gelişmiş Asya (Japonya, Güney Kore,Tayvan) | 0,9 trilyon |
| Güney Avrupa | 0,7 trilyon |
| Latin Amerika | 0,5 trilyon |

Bankacılık süreçleri de bu değişimin içinde yer almakta olup dünyanın önde gelen bankaları(Bank Of America, JP Morgan, Santander, vb.) bu konuda yatırımlarını sürdürmektedirler. Zira yapay zeka, hem müşteri sayısını artırma hem de maliyetleri düşürme anlamında önemli fırsatlar barındırmaktadır.

Yapay zeka yatırımları konusunda zaten önde olan finansal hizmetler sektörünün gelecekte de öncüler arasında yer alacağı öngörülmektedir(şekil-1). Accenture tarafından yapılan araştırmaya göre, her dört bankacıdan üçü bankaların müşterileriyle etkileşime geçmek için birincil yol olarak yapay zekayı kullanacağını düşünmektedir. Raporda rapor beş bankacıdan dördünün hem müşterilerle etkileşim hem de veri toplanması açısından yapay zekanın devrim niteliğinde olacağı görüşünü ortaya koymaktadır.[[21]](#footnote-21)

Şekil-1: McKinsey Araştırması

(McKinsey Global Institute AI adoption and use survey, Haziran 2017)



Bankacılık süreçlerinde yapay zeka ve robotlar konusunda ülkemizde de yatırımlar sürmektedir. Özel bankalar gelişmeleri yakından takip etmekte ve yeni uygulamaları hızla devreye almaktadırlar. İş Bankası ve Yapı Kredi Bankası iphone Siri sanal asistan uygulaması üzerinden para gönderme entegrasyonunu devreye almışlardır. Garanti Bankası, Denizbank ve Türkiye Finans’ın ise chatbot uygulamaları bulunmaktadır. Garanti Bankası mobil işlem asistanını duyurmuştur. Bunlara ilaveten mevcut bankacılık süreçlerinde yapay zeka kullanımı için yatırımlar sürdürülmektedir.

# YENİ ÖDEME SİSTEMLERİ

Dijitalleşme ile aslında alışveriş biçimleri ve ödeme sistemleri bir evrim geçirmektedir. Alışveriş deneyimimiz değişmekte, akıllı telefonlar ve giyilebilir teknolojiler birer ödeme aracına dönüşmektedir. Son zamanlarda gerek dünyada gerek ülkemizde çok sayıda farklı uygulamanın örneklerini görmek mümkün hale gelmiştir.

Çipli kredi kartı ile yada nakit ödemeler halen devam etse de mobil cihazlar ile yapılan ödemelerin ağırlığı giderek artmaktadır. Temassız kredi kartları oldukça yaygınlaşmış olup artık NFC teknolojisi desteği ile mobil cüzdanlar hayatımıza girmektedir. Bu şekilde mobil telefon bir uygulama üzerinden kredi kartıyla eşleştirilerek kart kullanmadan temassız iletişim ile ödeme yapılmasına imkan verilmektedir. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD) tarafından hazırlanan raporda online, mobil ve dijital ödeme sistemlerinin; kredi ve banka kartlarını 2019 yılına kadar geride bırakacağı ifade edilmiştir.

Paypal ve AliPay gibi ödeme sistemlerinin dünya çapında yaygınlaşmasından sonra 2015 yılında Samsung Pay, Apple Pay ve Android Pay’in (Google) pazara girmesiyle mobil ödemeler hız kazanmıştır. Sonrasında Apple Watch ile birlikte de giyilebilir teknoloji ile ödeme fikri hayatımıza girmiştir. Bununla birlikte sosyal medya platformlarından ödeme yapılmasının da önü açılmıştır. Örneğin facebook messenger kullanarak ödeme yapılması buna güzel bir örnek oluşturmaktadır. Juniper Research araştırmasına göre mobil cüzdan ve akıllı telefon gibi cihazlarla 2017 sonunda 1,32 trilyon dolarlık bir işlem hacmine ulaşılacağı öngörülmüştür.

Son yıllarda dijital banka kavramı da çok sık gündeme gelmeye başlamıştır. Yurt dışında monzo, leupay, n26 gibi çok sayıda dijital banka örneğini görmekteyiz. Şubelerinin olmayışından kaynaklanan maliyet avantajları, yeni teknolojilere yakın olmaları ve farklı ürünleri çok hızlı bir şekilde pazara sunmaları sayesinde rekabette öne geçebilmektedirler.

Ülkemizde de yeni ödeme sistemlerine ilişkin birçok uygulama hayata geçmiş ve sayısı günden güne artmaktadır. Şubesiz bankacılık anlamında enpara.com, maliyetlerinin düşük olması nedeniyle rekabetçi ürünleri ile öne çıkmaktadır. Turkcell de TurkcellPay adlı kendi ödeme sistemine yatırım yapmaktadır. Bununla birlikte ininal ve iyzico gibi ödeme platformları da gün geçtikçe adından daha fazla söz ettirir olmuşlardır. Ülkemizdeki bankalar bu alanlardaki dijitalleşmeyi çok yakında izlemekte, alternatif ürünler ile rekabetçi olmaya çalışmaktadırlar. Türkiye İş Bankası Maximum Mobil, Yapı Kredi Cüzdan gibi uygulamalar bunlardan sadece birkaçıdır. Kullanıcıların yeni ödeme sistemlerinin varlığına alışması bankaları süreçlerini gözden geçirerek daha yenilikçi ve hızlı çözümler bulmaya itmektedir.

Son yıllarda adını sıkça duymaya başladığımız bir başka finans platformu da kitlesel fonlama adı verilen platformdur. Bankaların küçük ölçekli yeni kurulmuş şirketlere kredi vermek istememesi yada finansman maliyetinin yüksek olması, insanların genellikle yardımlaşma konusunda istekli olmaları ve internet üzerinden çok geniş kitlelere ulaşma imkanının bulunması sayesinde bu sistem giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.

P2P(Peer to Peer) Lending kavramı girişimcilerin bankalar dışında, kitlelerden internet üzerinden sağladıkları krediler karşılığında borçlanarak faiz ödeme yükümlülüğü altına girdikleri kitlesel fonlama yöntemi olarak ortaya çıkmıştır. Başlangıçta gerçek anlamda bireylerin birbirlerine borç verdikleri platformlar olarak ortaya çıkmış olsa da günümüzde sermaye, kurumsal yatırımcılar tarafından sağlanmaktadır. Amerika’nın en büyük P2P Lending kuruluşu olan Lending Club 6,5 milyar dolarlık bir piyasa değerine ulaşmıştır.[[22]](#footnote-22)

Klasik finansal fonlama dünyasına rakip olabilecek kitlesel fonlama platformları, bankalar tarafından dikkatle takip edilmektedir. Birçok bankanın kitlesel fonlama platformları ile ilişkilerini hangi boyutlarda yürüteceği konusunda karar vermekte zorlandığı görülmektedir. Buna rağmen kitlesel fonlama platformlarıyla ilişkisini sıkılaştırmak ve bu yükselen trendin getirdiği avantajları kaçırmamak için erken davranıp bu platformlar ile işbirliği yapan bankalar da mevcuttur. Dünya üzerinde kitle fonlama yöntemi ile elde edilen fon miktarının 34,4 milyar doları aştığı ifade edilmektedir.

Ülkemizde 5 Aralık 2017 tarihinde TBMM Genel Kurulu’nda kabul edilen torba yasa ile, kitle fonlamasına aracılık eden platformların oluşturulmasına izin verilmiştir. Bu şekilde yatırım yapmaktan çekinen kitleyi, tasarruflarını yatırıma yönlendirmeyi amaçlayan sistem sayesinde sermayenin tabana yayılması hedeflenmektedir. Kitlesel fonlama ülkemizde hem platform kurmak isteyen kişilerin, hem de girişimci ve proje sahiplerinin hızla artmasıyla gittikçe daha fazla ilgi çeker hale gelmiştir. Ne var ki henüz yurt dışındaki uygulamaların hacim ve etkililik düzeyine erişmek açısından yolun başındadır.

Para transferleri, fatura ödeme, kredi gibi birçok bankacılık işleminin dijital ödeme platformlarındaki işlem hacimlerinin giderek artması sonucu birçok ülke nakitsiz topluma geçiş konusunda net hedefler belirlemiştir. İskandinav ülkeleri nakitsiz toplum olma yönünde hızla ilerleme kaydetmektedirler. Başta İsveç olmak üzere nakit paranın kullanıldığı ödemelerden adım adım vazgeçmektedirler. Danimarka nakit para kullanımını 2030 yılında terk etmeyi hedeflemektedir. Avrupa Birliği 2018 sene sonuna kadar 500 EUR banknotları kaldırmayı kararı alırken birlikteki ülkeler belirli tutarların üstündeki işlemlerin nakit yapılmasına izin vermemektedir. Kredi kartı, POS ve akıllı telefon sayısı konusunda Avrupa’da ilk sıralarda olan ülkemiz açısından da nakitsiz toplum hedefi çok uzak bir hedef değildir.

# AÇIK BANKACILIK, API, PSD2

Yasal düzenlemeler ve pazar gereksinimleri bankaların ve teknoloji şirketlerinin ezberini bozmaktadır. Finans şirketleri, müşteri verilerini başka banka ve fintech şirketleriyle paylaşmayı kolaylaştırmak ve işlem yapmak için gerekli etkileşimde bulunmak mecburiyetinde kalmaktadır. Finansal teknoloji devriminin bir sonucu olarak bankalar ve finans şirketleri API’lerini kullanmaya açmaya başlamışlardır. [[23]](#footnote-23)

Application Programming Interface (API), özünde iki ayrı veri tabanının veya yazılımın sorunsuz ve hızlı bir şekilde konuşmasını sağlayan yapılar bütünüdür. API teknolojisi, inovasyon maliyetlerini aşağı çeken önemli bir unsur olarak üçüncü partilere yeni teknolojiler geliştirme imkanları sunmasıyla finans alanında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Açık bankacılık olarak da ifade edilen bu yeni kavram çerçevesinde bankaların uygulama geliştirmek isteyen kuruluşlara API’lerini açmak suretiyle geliştirme yapma şansı tanımaları; böylece üçüncü tarafların banka API’larını kullanarak geliştirecekleri yeni uygulamalar sayesinde, sadece mevcut banka dağıtım kanallarından değil aynı zamanda API’ları kullanan diğer uygulamalar üzerinden de bankacılık ürün ve hizmetlerinin sunulması hedeflenmektedir.

Bu kavramı destekleyen en göze çarpan düzenleme Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde tüketicilerin ödemelerine ilişkin yasal bir çerçeve teşkil eden mevcut Ödeme Sistemleri Direktifi’nin 2015 sonunda revize edilerek ödeme hizmetlerinin daha güvenli, basit, etkin, rekabetçi ve yenilikçi ortamda gerçekleştirilebilmesini sağlayan PSD2’nin Eylül 2019’da devreye girecek olmasıdır. PSD2 ile temel olarak

* gelişmiş bir güvenlik mekanizması kurularak, muhtelif kimlik doğrulama süreçleriyle, online ödemelerde tüketicinin olası dolandırıcılık ve kötüye kullanım olaylarına karşı korunması,
* düzenleyici bir çerçeve oluşturularak geleneksel ve modern ödeme servis sağlayıcıları arasında daha denk bir rekabet ortamının oluşturulması,
* böylece yeni oyuncuların pazara girmesi sağlanarak sektörde inovasyon ve yeniliklerin artırılması amaçlanmaktadır.

PSD2 ile getirilen bazı yeniliklerin, bankacılık sektörünün günlük işleyişinde önemli değişikliklere yol açması beklenmekte olup bunların bazıları şöyle ifade edilebilmektedir:

* Online hizmet sunan bir banka, müşteri onayı ile müşteri hesap bilgilerini, API’ler aracılığıyla üçüncü taraf konumundaki ödeme hizmet sağlayıcılarının erişimine açık hale getirecektir.
* Online hesap müşterileri, yetkilendirilmiş bir üçüncü kişi tarafından sağlanan ödeme uygulaması sayesinde ödemelerini kendi adlarına, sağlayıcı aracılığıyla ve farklı ülkelerden gerçekleştirebilecektir.
* Ödeme servis sağlayıcıları kötüye kullanım riskini minimuma indirmek amacıyla çok katmanlı kimlik doğrulamasının da aralarında bulunduğu bazı teknolojiler kullanmak durumunda kalacaklardır.

PSD2’nin getirdiği yeniliklerle birlikte rekabet ortamının evrilmesi ve oyunun kurallarının değişmesi muhtemel görünmektedir. Pazarda ilk olarak, Toplayıcı(Aggregator) olarak adlandırılabilecek yeni oyuncuların ortaya çıkması beklenmekte olup bunlar, kişisel finansal yönetim aracı(PFM) adı verilen uygulamalar aracılığıyla kullanıcılara, müşterisi oldukları tüm finansal kuruluşlar nezdindeki varlık ve harcama araçlarına(mevduat, kredi kartı vs.) tek bir platform üzerinden erişim imkanı sağlayacaklardır. Böylece kullanıcıların, varlık ve harcamalarını daha kolay bir şekilde yönetmelerine ve ileriye dönük bütçe planlaması yapmalarına yardımcı olacaklardır.

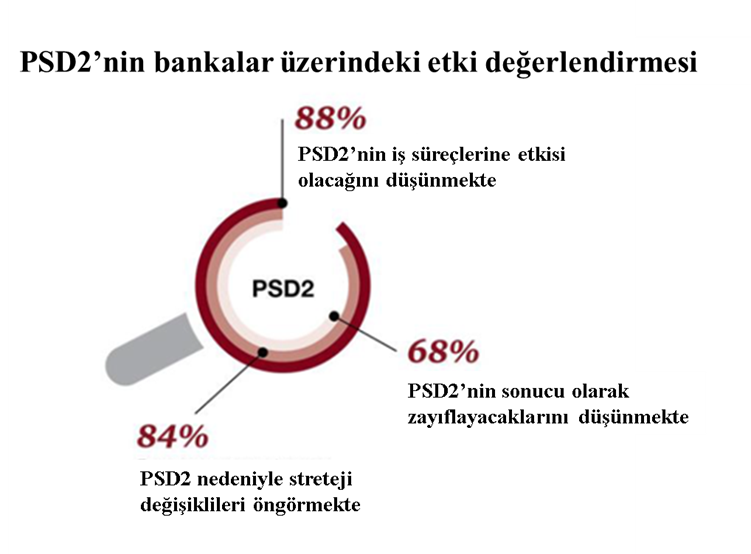
Bu durum, geleneksel bankaların müşteriyle ana temas noktalarını kaybetmelerine ve dolayısıyla müşterilerin harcama alışkanlıkları ile finansal varlıkları hakkında temin ettikleri verinin en önemli kaynağını yitirmelerine yol açabileceğinden, bankalar için önemli bir tehdit olarak görülmektedir. Halihazırda Avrupa’da Numbrs, Amerika’da ise Mint gibi bu türden hizmet sunan firmalar mevcut olup bu toplayıcı firmaların varlığı, sektörde fiyatlama ve hacim konusunda da önemli bir baskı yaratabilecektir. Zira, toplayıcılar büyük olasılıkla müşterileri en ucuz olan ya da kendilerine en yüksek tutarda komisyon ödemeyi taahhüt eden hizmet sağlayıcısına yönlendirmeyi tercih edebileceklerdir.

Banka özelliği olmayan üçüncü taraf kuruluşların, kullanıcıların gerçekleştirdiği transferlere ilişkin veri toplayabilecek olması, bu kuruluşlara çeşitli fırsatlar sunarak yeni iş olanaklarının önünü açabilecektir. Örneğin, ilgili kuruluşlar arasından veri analitiği yetkinlikleri yüksek olanlar, kredi başvurusunda bulunan müşterilerin skorlama işlemlerini gerçekleştirerek söz konusu müşterileri en uygun bankaya yönlendirebilecek ya da kendilerine en uygun ürünü tavsiye edebileceklerdir. Bir başka ifade ile finansal danışmanlık hizmeti bile sunabileceklerdir. Geçmiş harcama alışkanlıklarının analiz edilerek, müşterilerin ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve coğrafi konuma bağlı olarak yakındaki kampanyalara ilişkin bildirimlerin gönderilmesi de başka bir uygulama alanı olabilecektir.

PSD2 ile birlikte kullanıcıların birçok farklı ödeme seçeneğine kavuşacak olması(online, uygulama içi, POS) bankalar için diğer bir tehdit olarak görünmektedir. Zira, kartlı ödeme sistemlerine kıyasla daha düşük maliyetli alternatifler sunan kuruluşların ortaya çıkmasıyla birlikte, geleneksel ödeme yöntemlerinin yavaş yavaş önemini yitirmesi söz konusu olabilecektir. İlk etapta, kullanıcıların kendi ihtiyaçlarına daha uygun hizmet veren ödeme sağlayıcılarını tercih edecekleri varsayımıyla bankalar arası rekabette önemli ölçüde artış yaşanması beklenmektedir. Bu nedenle, ödeme sağlayıcılığına ilişkin masraf ve ücretlerde düşüş, kar marjlarında ise daralmaların meydana gelmesi muhtemel görünmektedir. Böyle bir ortamda, çabuk aksiyon alabilen olan bankalar yeni fırsatları değerlendirmede avantajlı konumda olacaklardır. Ayrıca üçüncü kişi konumundaki fintech kuruluşlarının sağladıkları iyi tasarlanmış, kullanımı kolay arayüzler, kişisel finansal yönetim araçları ve çeşitli ödeme sistemleriyle kurulan bağlantılar sayesinde müşterinin asıl sahibi haline geldiği ve geleneksel bankaların önemini yitirdiği bir aracısızlaştırma(disintermediation) süreci de yaşanabilecektir.

Şekil-2: PWC araştırması

(Price Waterhouse Coopers (PWC) grubuna bağlı Strategy& firması tarafından hazırlanan araştırma raporu “Catalyst Or Threat? The strategic implications of PSD2 for Europe’s banks” adlı rapor)



Birçok banka PSD2’yi iş süreçlerine etkisi olan, aynı zamanda tehdit içeren bir olgu olarak görmekle birlikte birçoğu da getirdiklerini fırsat olarak önceden görerek adım atmaya başlamışlardır(şekil-2). PSD2’ye karşı pasif kalmak şüphesiz bankalar açısından büyük bir hata olacaktır. Bu şekilde davranan bankalar sadece fiyat ve operasyonel mükemmellik üzerinden rekabet eden birer kuruma dönüşme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Bankaların proaktif bir yaklaşım sergilemeleri; farklılaştırılmış ve değer kazandırıcı yeni süreçler oluşturması zaruri görünmektedir. Organizasyonel altyapılarını ve yetkinliklerini iyi analiz ederek yeni piyasa koşullarında kendilerini başarılı bir şekilde konumlandırabilmeleri önemli hedeflerden biri olmalıdır.

Açık bankacılık ve API teknolojilerinin iyiden iyiye sektörde yer bulmaya başlamasıyla birlikte dünyada ve ülkemizde ilk örneklerini görmeye başlamış durumdayız. Google Maps API birçok uygulamalarda haritada arama yapmak için kullanılırken Facebook Login API de birçok uygulamaya giriş yapmak için halihazırda kullanılmaktadır. Eylül 2017’de içerisinde açık bankacılık platformunu ilk kez duyuran HSBC, aralarında Santander, Lloyds ve Barclays gibi önemli isimlerin de olduğu 21 banka ile açık bankacılık platformu oluşturmak için ön hazırlık yapmıştır. Geliştirilen uygulama ile iki binden fazla müşteri hesap bilgisi, bankalar arasında ortak işlem yapılabilmesi için test amaçlı açılmış olup yaklaşık altı ay boyunca sürmesi planlanan test süreci boyunca, bankalar arasında açık bankacılık uygulamaları denenecektir. [[24]](#footnote-24)

Ülkemizde faaliyet gösteren birçok banka(Garanti Bankası, İş Bankası, Akbank, vb..) da gelişmeleri yakından takip ederek finansal sonuç doğurmayan(örneğin en yakın ATM yada şubenin lokasyonunu gösteren, döviz kuru, fiyat ve oran bilgilerini gösteren, kredi yada mevduat faizi hesaplayan) ve herhangi bir müşteri bilgisi içermeyen birçok bankacılık hizmeti için API’larını erişime açmıştır. Öte yandan sadece yetkilendirilmiş kuruluşlar tarafından bankaların belirlediği güvenlik standartlarına uygun olarak kullanılabilen API’lar da söz konusudur. İş Bankası ile Hepsiburada.com ortak çalışması sonucunda bankanın sağladığı API ile hepsiburada.com müşterisinin alışveriş yaparken anında kredi kullanabilmesi sağlanmıştır. Gelecekte bu tür dijital işbirliği uygulamaların artacağı düşünülmektedir.

Öte yandan ülkemizde bankacılık sektöründe yasal otorite olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun (BDDK), sektörde global gelişmelere ayak uydurulması açısından Avrupa Birliği’nde devreye girecek olan PSD2’nin getirdiği yenilikleri takip ederek gerekli değişikliklere gitmesi beklenmektedir.

# BÜYÜK VERİ, BULUT VE DİĞER TRENDLER

Sıkça adını duymaya başladığımız Büyük Veri(Big Data), teknolojinin ilerlemesi ile ortaya çıkmış bir terim olarak görülse de yıllardır içerisinde bulunduğumuz bir olgudur. Büyük Veri sadece ham veri değil aynı zamanda sosyal medya paylaşımları, fotoğraf ve video gibi birçok yapısal olmayan verilerin anlamlı hale dönüştürülmüş biçimidir. Miktarı, çeşitliliği, akış hızı ve değeri yüksek olan veriler büyük veri kapsamında değerlendirilmektedir.

Hayatımıza kısa bir süre önce giren büyük veri kavramı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme için hayati önem taşımakta olup farklı veri kümelerinden doğrusal olmayan ilişkiler çıkarılabilmektedir. Müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilintili olan bankacılık sektörü de bu kavramdan en çok faydalananlardan birisidir. Veri çeşitliliği ve boyutunun fazla olduğu bankacılık sektöründe bilgiye erişim ve yönetim doğru analizlerle kolaylaşmaktadır.

Müşteri ihtiyaçları önceden klasik yöntemlerle belirlenmeye çalışıyordu. Burada en sık kullanılan yöntemler hesap hareketleri incelemesi ve segmentasyon idi. Ancak büyük veri yardımı ile günümüzde bir mobil uygulamadan edinilen kişilere ait günlük aktivitelerden yaşam stili ve tercihleri belirlenebilmektedir. Toplanan veriler yeni ürün tasarımı için de kullanılabilmektedir. Ayrıca müşteri olmayan kişileri de müşteri yapmak adına ipuçları içermektedir. Yoğunluğu giderek artan finansal işlemler içerisinde dolandırıcılık tespiti yapmak daha kolay hale gelmiştir. Farklı veri sağlayıcılardan yüksek hacimde gelen verilerin yoğun analizleriyle dolandırıcılık girişimlerinin önlenmesi mümkün olabilmektedir.

Büyük veri teknolojisi yoğun veriler içinde kaybolmadan hızlı ve hedef odaklı analizler yapmayı elverişli kılmış, bu şekilde hızlı aksiyon alınmasına imkan tanımıştır. Bu da operasyonel verimliliği artırmış, müşteri beklentilerini karşılama oranını artırarak bankaların pazardaki pozisyonunu iyileştirme olanağı sağlamıştır. Günümüzde bankaların büyük veri alanındaki gelişmeleri yakından takip etmesi ve uygun yöntemlerle analizlerini gerçekleştirmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Giderek büyüyen veri miktarı, artan sunucu ve ağ maliyetleri işletmeleri bulut bilişim olarak ifade edilen yeni teknolojiye yöneltmeye başlamıştır. Bulut bilişim uygulamaların internet ortamında bulunan bir uzak sunucu üzerinden çalıştırılması ya da kullanıcıya ait verilerin uzak sunucu üzerinde her an erişilebilir şekilde bulundurulmasını sağlayan bir servis yapısı olarak tanımlanabilir. Bulut bilişim sayesinde, istenilen bilgiye her yerden ve her türlü bilgi iletişim cihazı kullanarak ulaşmak mümkün olabilmektedir. Donanım kaynaklı problemlerin bulunmaması, fiziksel sunuculardan daha hızlı çalışan sanal bilgisayar ile yüksek erişilebilirlik imkanının sunulabilmesi, bellek ve disk değişikliği gerektirmeyen esnek yapının kullanılması ve doğa dostu (elektrik ve yer tasarrufu) olması, bulut bilişimin ilk bakışta dikkati çeken avantajları arasında görülmektedir.[[25]](#footnote-25)

Sağladığı avantajlar olmakla birlikte bulut bilişim konusunda veri koruması ve gizliliği konusunda ciddi çekinceler yaşanmaktadır. Bu teknolojilerin ülkemizde mevzuat nedeni ile etkin olarak kullanılamadığı, verilerin kurum dışına kolaylıkla çıkartılamamasının, bankaların daha az maliyetle kullanabileceği kaynaklardan faydalanması önünde zorluk oluşturduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca yurt dışında faaliyet gösteren firmalardan hizmet alınması halinde birincil ve ikincil sistemlerin yurt içinde bulunma zorunluluğu ve hangi ülkenin mevzuatının uygulanacağına ilişkin birtakım belirsizlikler de söz konusudur.[[26]](#footnote-26) Bankacılık sektörünün siber güvenlik, veri gizliliği, verinin saklandığı lokasyon, tüketici hakları, denetim gibi gerekli regülasyonların yapılmasından sonra bu teknolojiden büyük faydalar göreceği açıktır.

Bankacılık sektörü süreçlerini daha etkin kılabilmek ve farklı kanallardan müşterilerine ulaşabilmek adına dijiltalleşme ile birlikte gündeme gelen birçok başka trendi de yakında izlemektedir. Sanal gerçeklik(VR-virtual reality), artırılmış gerçeklik(AR-augmented reality), giyilebilir teknolojiler(wearables) ve IOT(Internet of Things), oyunlaştırma(gamefication) alanlarındaki gelişmelerin bankacılık süreçlerini etkileyeceği düşünülmektedir. Google Glass gibi giyilebilir teknolojiler, üzerinde bulunan ekran, kamera, mikrofon ve hoparlör sayesinde en yakın ATM’yi gösterebilme ve yol tarifi verme, sesle komut alarak işlem yapabilme, çağrı merkezi ile görüşme yapabilme ve hatta çalışanlar için sahte evrak tespit edebilme üzerine uzmanlaşabilecektir. Gelecekte VR ve AR gözlüklerle sanal şube gezintileri, müşteri temsilcileriyle görüşme yapabilme, ürün kataloglarını inceleme ve başvuru yapabilme yeteneklerinin gelmesi söz konusu olabilecektir. Günümüzde yaygın kullanılan akıllı saatler ile güncel döviz kurlarını takip etme, en yakın ATM ve şube için harita üzerinden yol tarifi alabilme, kampanya ve fırsatları takip edebilme özellikleri söz konusudur. Türkiye İş Bankası Xbox One oyun platformunda yer alan dünyadaki ilk banka olurken bankacılık işlemleri gerçekleştirilebilmekte, özel güncel ekonomi bülteni, demo ve reklam videolarını izlenebilmekte, kredi hesaplayıp güncel finans verilerine her an ulaşabilmektedir.

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU

Bankacılıkta dijital dönüşüm barındırdığı riskler, fırsatlar ve yıkıcı güçler dikkate alındığında özel bir ilgiyi hak etmektedir. Dolayısıyla bankalar ve hatta tüm işletmeler stratejilerini dijital dönüşüm odağına oturtmalıdırlar. Dijital dönüşüm, stratejiye yeni bir yaklaşım gerektirmektedir. Dijital dönüşümün kilit ilkesi, dijital stratejinin artık iş stratejisi için sadece destekleyici bir rol olmadığının anlaşılmasıdır. Aksine öncelikli olarak ele alınan ve işletmenin tüm iş planını belirleyen unsurların belirleyicisidir. Dijital bir işletme modeli temelinde oluşturulmazsa, bir şirketin dijital girişimleri arasında uyum sağlamak mümkün değildir. Bu nedenle, sayısız dijital dönüşüm beklentileri karşılamamakta ya da tamamen başarısız olmaktadır. Bir mobil uygulama arayışında olmak yada bir büyük veri programı başlatmak, gelecekteki işlerin üzerine inşa edileceği çekirdek dijital stratejiyi oluşturmak için yeterli değildir. Artık tek başına bir dijital strateji düşünmeden ziyade, dijital bir dünya için iş stratejilerini düşünmenin zamanı gelmiştir.[[27]](#footnote-27)

Bankaların geliştirmesi gereken temel stratejiler şöyle sıralanabilir:

* Müşteriyi yakından tanımak, müşteriler daha talep etmeden yeni ürün ve hizmet geliştirmek, inovasyonda lider olmak,
* Dijital bankacılık hizmetleri için bir ekip kurmak, üzerinde görüş birliği varılmış bir strateji ve buna bağlı yol haritası belirlemek,
* Değişen şartlara uygun bir pozisyon alabilmek için ön hazırlık yapmak ve çalışmalara bir an önce başlamak,
* Dijital bankacılık vizyonunu sahiplenen bir üst yönetime sahip olmak,
* Bilgiye ve gelişen trendlere sürekli ulaşabilmek,
* Şirket içerisinde yenilikçi bir kültür oluşturmak.
* Yeni nesil dijital oyuncular ile stratejik ortaklığa açık bir vizyona sahip olmak.[[28]](#footnote-28)

Bankalar ekonomide daha yenilikçi olmayı şüphesiz öğrenmelidirler. Yenilikçi olanlar, tüm fikirlerin iyi fikirler olmadığını ve kontrollü başarısızlığın beklendiğini kabul etmektedir. Bu şirketler çeviktir, işbirlikçi düşünceyi teşvik eder ve değişimi benimsemektedir. Bankaların bir gecede evrimleşmesi beklenmemektedir. Ancak inovasyon konusunda güçlü bir irade sunmalı, değişimin yaratacağı olası kültürel ve operasyonel zorlukları baştan kabullenmeleri gerekmektedir.

Değişim olumlu bir şekilde yönetilmezse, organizasyon ve misyonu için sıkıntılı hale gelebilir. Bir bankanın yıkıcı teknolojiler arasından başarıyla sıyrılma isteği, güçlü üst düzey yönetime ve büyük ölçekli değişim yönetimine bağlı olacaktır. Örneğin dijital dönüşüm çalışanların hayatlarını etkileyebilecektir. Personel değişikliği, rotasyonu, yada yeniden eğitime tabi tutulmasına neden olabilecektir. Sonuç ne olursa olsun, güçlü liderler görünür olmalı ve dijital stratejileri herkes tarafından bilinmelidir.

Dijital dönüşüm kazananlar ve kaybedenler yaratacaktır. Kazananlar, net bir stratejik vizyona sahip olanlar, müşteri analitiği ve teknolojileri açısından yeniliğe açık olanlar olacaktır. Ek olarak kazananlar, dijital dönüşümün insan ve kültüre yaptığı maddi etkiyi tanıyacak ve bunu etkin bir şekilde yöneteceklerdir. Son olarak, kazananlar dijital dönüşümü yıkıcı olarak değil, değişimin temsilcisi olarak, müşterilerine ve bölümlerine daha iyi hizmet etmek için bir fırsat olarak benimseyeceklerdir.

Geleneksel yöntemlerle işlerini yürütmeye çalışan bankaların uzun vadede ayakta kalmalarının zor olacağı açıktır. Rekabetin iyiden iyiye kızıştığı günümüz ortamında tüm süreçlerin dijitale uygun hale getirilmesi, tüm alanlarda dijital strateji doğrultusunda yeniliğe gitmek zorunludur. Konunun uzmanı Chris Skinner doğru adım atılmazsa bankaların kaderlerinin dinazorlara benzeyeceğini ifade etmiştir. [[29]](#footnote-29)

Bankalar, çalışanlarını dijital dönüşüm doğrultusunda bilgilendirmekle kalmayıp yeteneklerinin de gelişmesi yönünde adım atmalıdırlar. Deutsche Bank CEO’su John Cryan, çalışanlarının artık “bir teknoloji şirketinde çalışır gibi” çalışmaları gerektiğini ifade etmiştir. Madrid’de düzenlenen MoneyConf etkinliğinde konuşan BBVA başkanı Francisco Gonzalez ise, bankaların karşısında zeki rakipler olduğunu vurgulayarak, bankaların da teknoloji şirketlerine dönüşmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Gonzalez profesyonel kadrolarını şekillendirme konusunda da şunları söylemiştir: “Dijital dönüşüm yolculuğuna öncelikle çalışanların dijitale uyum sağlamalarına özen göstererek başladık. Dijital dünyanın yapısını ve özellikle de fintech firmalarının çalışma yöntemlerini inceledik. Çalışanlarımızın dijital yeteneklerini geliştirmelerini sağladık. Bir nevi, bankacılık bilgisi ve dijital yetenekleri olan hibrit çalışan yapısı oluşturduk.”[[30]](#footnote-30)

Ülkemiz açısından bakacak olursa bankacılık sektöründe bilişim teknolojilerine geçtiğimiz yıllarda önemli yatırımlar yapılmıştır. Bu sayede dijital bankacılık birçok ülkeye göre oldukça gelişmiş olup farkındalık yüksektir. Örneğin finansal hizmetler konusunda yaptığı atılımlarla tüm dünyada adından söz ettiren ülkemiz 2017 Efma Accenture Distribution & Marketing Innovation Awards ödüllerinde en yenilikçi 10 banka arasına 4 banka sokmayı başarabilmiştir. Efma Türkiye ilişkileri müdürü Lukas Dzuroska, Türkiye’nin başarısının tesadüf olmadığını vurgulayarak “Türkiye’nin elde ettiği sonuç hiç de sürpriz değil” açıklamasında bulunmuştur.

Tablo-3 Efma Ödül Listesi

(Most Innovative Banks Awards, <https://www.efma.com/article/detail/27831>)

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Denizbank |
| 2 | Emirates NBD |
| 3 | Banco Bradesco |
| 4 | Yapı Kredi Bankası |
| 5 | Sberbank |
| 6 | La Caixa |
| 7 | Garanti Bankası |
| 8 | Standard Bank |
| 9 | HDFC Bank |
| 10 | İş Bankası |

Ancak bunun yeterli olmadığı ve gelecek için farklı adımlar atılması gerekliliği konusunda sektörde ortak bir anlayış bulunmaktadır. Bankalar dijital dönüşümü kendi örgütlerinde yürüttükleri gibi rekabet avantajı kazandıracak farklı düşünce ve girişimleri de desteklemektedirler.

Artık birçok banka, kendi içlerinde kurdukları girişimcilik birimleriyle mentorluktan hızlandırma programlarına kadar birçok alanda start up ekosistemine destek veriyor. Kurdukları kuluçka merkezlerinde yetiştirdikleri girişimcilerin ürünlerini sadece Türkiye pazarına değil dünyaya açmayı hedefleyen bankalar, girişimcilik ekosistemine özel bir sinerji oluşturmaya başladılar. Girişim bankacılığı olarak adlandırılan bu ekosistemde, girişimcilere elde ettikleri finansmanla fikirlerini nasıl işe dönüştürebileceklerinden projelerini nasıl pazarlayacaklarına kadar her konuda yol gösteriliyor.[[31]](#footnote-31)

Tablo-4: Bankaların Girişimcilere Verdikleri Destekler

(Burcu Tuvay, Ekonomist Dergisi, <http://www.ekonomist.com.tr/girisim-kobi/bankalar-girisimcilere-yeni-ufuklar-aciyor.html>)

|  |  |
| --- | --- |
| Akbank | Endeavor Derneği ile birlikte girişimcilere destek sunmak üzere toplantılar gerçekleştiriyor. Ayrıca CaseCampus adında genç girişimcilik programı bulunuyor. |
| Al Baraka Türk | Albaraka Garaj Startup Hızlandırma Merkezi'ni kurdu. İnovasyon, yönetim Albaraka Türk ve liderlik, proje, pazarlama ve finans yönetimi, kullanıcı deneyimi tasarımı gibi konularda destek sağlayacak. |
| Garanti Bankası | GarantiPartners bünyesinde, girişimcilerin özellikle iş kurma,  finansmana erişim ve pazara ulaşma gibi zorlu aşamalardan geçerken kaynaklarını doğru kullanarak hızla ilerleyebilmelerine katkıda bulunuluyor. |
| ING Bank | Kasım ayında düzenlenecek Big Bang Gir.jşimçilik Yarışması'nda başarılı fintech girişimcilerine ING Bank Fintech Ozel Odülü verecek. Burada ortaya çıkacak ürünleri dünyaya açacak |
| İş Bankası | Workup girişimcilik programını başlattı. Tamamen ücretsiz ve seçilen ekiplerden herhangi bir hisse talebi olmayan bir girişimcilik programı. |
| Kuveyt Türk | Workinton işbirliğiyle start up'lar için eğitimden mentorluğa, danışmanlıktan  finansal yatırıma kadar birçok desteğin ve olanağın sunulacağı Lonca  Girişimcilik Merkezi'ni kurdu |
| TEB | TEB Girişim Evi’nde ücretsiz eğitim, danışmanlık ve mentorluk hizmeti veriliyor. TEB kuluçka Merkezi’nde de girişimcilere ofis desteği sağlanıyor, yatırımcı ve müşteri buluşmaları ile projeleri tanıtma olanağı sunuyor. |
| Yapı Kredi | Yazılım geliştirmeyi öğrenmek ve fintech alanında girişimci yetiştirmek için herkese açık ve ücretsiz bir program olan code.yapıkredi’yi hayata geçirdi. |

Ülkemizin önemli bankalarından [Türkiye İş Bankası](https://webrazzi.com/etiket/is-bankasi/)’nınGenel Müdürü [Adnan Bali](https://webrazzi.com/etiket/adnan-bali/), ülkemizin gündeminin teknoloji ve dijitalleşme olması gerektiğini belirtmiştir. Dijital dönüşümü disintermediation(aracısızlaşma) kavramı olarak nitelendiren Adnan Bali, dijital dönüşümün sadece bankacılığı değil tüm sektörleri etkileyeceğini dile getirmiştir. Sadece iş dünyasını etkilemekle kalmayacak olan dijitalleşme yaşam biçimlerinden tutun da siyasete kadar pek çok alanı etkileyeceğini ifade etmiştir. Eski paradigmaların dijital dönüşüme direnç gösterebileceklerini de belirten Bali, örnek olarak teknolojinin ve görüntüleme teknolojilerinin geliştiğini fakat futbolda kararların halen manuel olarak hakemler tarafından verildiğini göstermiştir. Teknoloji trendlerinin ve dijital dönüşümün önünde durulamayacağını dile getiren Bali, bankacılık sektöründe de eski paradigmaların direnç gösterdiğini ifade etmiştir. Sahip olunan bankacılık lisansları ve daha güvenli hizmet verme vaatleriyle bankacılık sektöründeki bazı firmaların teknolojik dönüşüme direnmeye çalıştıklarını belirten Bali, insanoğlunun her daim kolaylığı güvenliğe tercih edeceğinin altını çizmiştir. Sektördeki rekabetin teknolojik yatırımları ve dijital dönüşümü zorunlu kıldığını ekleyen Bali, zamanlarının büyük bir bölümünü yeni iş modelleri üretmeye ayırdıklarını da belirtmiştir.[[32]](#footnote-32)

Türkiye finansal teknolojiler açısından diğer ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça iyi durumdadır. Örneğin birçok ülkede kredi kartına taksit özelliği bile yeni yeni hayat bulurken bu konu ülkemizde seneler öncesinde çözülmüştür. Özellikle bankaların birçok dijital uygulaması hayatta olup ürün ve hizmet çeşitliliği yüksek seviyededir. Ülkemizde blok zinciri, yapay zeka, API ve açık bankacılık gibi konularda diğer ülkelere paralel şekilde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Gelecekte fintech ve inovasyon odaklı regülasyonlar geç kalınmadan devreye alınmalı, girişimciler mümkün olduğunca desteklenmeli, yenilikçi fikirlere kucak açılmalıdır. Avrupa Birliği’nde uygulamaya girecek olan PSD2 çerçevesinde ülkemizde atılacak adımlar belirlenmeli, bu konuda ilk olacak fintech girişimlerinin sundukları çözümleri diğer ülkelere satması da mümkün olabileceğinden ülkemiz için ortaya çıkabilecek ihracat imkanları gözardı edilmemelidir. Bankalar süreçlerini dijital dönüşüm kapsamında yenilemeye devam ederken bir yandan da teknoloji iştiraklerinin inovatif ürünleriyle ihracata yönelmeleri akıllıca bir adım olacaktır. Bu bağlamda bölgesel güç olma yolunda başka ülkelerle işbirliği ve hatta satın almalar ile daha büyük bir güç olma yolunda da vizyon oluşturulabilir.

# SONUÇ

Teknolojinin finans sektörünü tamamen değiştirdiği günümüzde bankalar daha yenilikçi olmayı öğrenmeli, süreçlerini sürekli gözden geçirerek çağın gerekliliklerine uydurmak zorundadır. Yenilikçi bankalar yeni teknolojilere ve fikirlere yatırım yapmaktadırlar. Bunlar çeviktir, işbirlikçi düşünceyi teşvik eder ve değişimi benimsemektedir. Değişim kolay değildir ve olumlu şekilde yönetilmezse organizasyon için sorunlu hale gelebilir. Bir bankanın fintech firmalarının tetiklediği yıkıcı teknolojilerle başa çıkma yeteneği, güçlü üst düzey yönetime ve büyük ölçekli değişim yönetimine bağlıdır. Güçlü liderler iradelerini ortaya koymalı ve dijital stratejileri herkesçe bilinmelidir.

Yıkıcı teknolojiler şüphesiz kazananlar ve kaybedenler yaratacaktır. Bankacılıkta da kazananlar dijital dönüşümün insana ve kültüre yaptığı etkiyi anlayan ve bunu etkin bir şekilde yönetenler olacaklardır. Kazananlar yeni teknolojileri yıkıcı değil, dijital dönüşümün tetikleyicisi olarak görüp müşterilerine daha iyi hizmet etmek için bir fırsat olarak görenler olacaklardır.

Neyse ki ülkemiz diğer ülkelere göre hem sahip olduğu finans teknolojisi açısından hem de etkisi artmakta olan yıkıcı teknolojilerin farkındalığı konusunda iyi durumdadır. Bankacılık alanında değişime açık bir kültür olması da ülkemiz açısından büyük bir avantajdır. Ancak yine de dijital dönüşüm yolculuğu bir an bile sekmeden sürdürülmeli, fırsatlar ve tehditler göz önünde bulundurularak süreçler müşteri istekleri doğrultusunda yeniden tasarlanabilmeli, yeni ürün ve hizmetler ile desteklenmelidir.

**KAYNAKÇA**

Arıkan B.(2015) *Türk Bankacılığında İnovasyon Ve Kreatif Bankacılık, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Uluslararası Bankacılık Ve Finans Bölümü Yüksek Lisans Tezi,* s.3

Belinky M., Rennick E., Veitch A.(2015) *The Fintech 2.0 Paper: rebooting financial services, http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/jun/The\_Fintech\_2\_0\_Paper\_Final\_PV.pdf*

Bilir H., Çay Ş.(2016) *Elektronik Para Ve Finansal Piyasalar Arasındaki İlişki, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Nisan 2016, s.29

Cantürk S.(2013) *Bulut Bilisim ve Bankacılık Sektörü, KPMG Gündem Dergisi,* sayı 14, s.51

Coşkun F.(2017) *Açık Bankacılık: Yeni Para Birimi Veri Mi?,* *Fintechtime Dergisi Yaz Sayısı 2017,* s.112

Çalışkan M.(2015) *Organizasyonlarda Teknoloji Kullanımı Ve Performans İlişkisi: Türk Bankacılık Sistemi Örneği*, *Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi,* s.40

Demirel A.C.(2017) *Dijital Bankacılık Ve Türkiye’deki Mevcut Durumunun Analizi*, *Başkent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi,* s.66-67

DXC technology, (2017) *Embracing Digital Change Requires a Clear Strategic Focus, Harvard Business Review*, [*https://hbr.org/sponsored/2017/07/embracing-digital-change-requires-a-clear-strategic-focus*](https://hbr.org/sponsored/2017/07/embracing-digital-change-requires-a-clear-strategic-focus)

Edmondson D., Sadowski S., Vogtle J.(2016)*, North America Consumer Digital Banking Survey*, [*https://www.accenture.com/us-en/insight-consumer-digital-banking-survey-2016*](https://www.accenture.com/us-en/insight-consumer-digital-banking-survey-2016)

Eğilmez M.(2017), *Kripto Paralar, Bitcoin ve Blockchain*, [*http://www.mahfiegilmez.com/2017/11/kripto-paralar-bitcoin-ve-blockchain.html*](http://www.mahfiegilmez.com/2017/11/kripto-paralar-bitcoin-ve-blockchain.html)

Egirisim.com(2017) *Blockchain için Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası bir çalışma grubu oluşturuyor,* [*https://egirisim.com/2017/10/03/blockchain-icin-turkiye-cumhuriyet-merkez-bankasi-bir-calisma-grubu-olusturuyor/*](https://egirisim.com/2017/10/03/blockchain-icin-turkiye-cumhuriyet-merkez-bankasi-bir-calisma-grubu-olusturuyor/)

Finextra(2017), [*https://www.finextra.com/newsarticle/31217/hsbc-partners-bud-for-open-banking-trial*](https://www.finextra.com/newsarticle/31217/hsbc-partners-bud-for-open-banking-trial)

Günen E.(2017), *Bankacılık ve Teknoloji Bilgisi Olan Hibrit Personel Yetiştirmek Şart,* [*http://fintechtime.com/tr/2017/06/bbva-baskani-bankacilik-ve-teknoloji-bilgisi-olan-hibrit-personel-yetistirmek-sart/*](http://fintechtime.com/tr/2017/06/bbva-baskani-bankacilik-ve-teknoloji-bilgisi-olan-hibrit-personel-yetistirmek-sart/)

Güvenç D., Yücebalkan B.(2017) *Bankacılık Sektöründe Teknolojik Gelişimin İşgücüne Yansımaları, Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi,* Cilt 9, Sayı 2, 2017, s.42

Henkoğlu T., Külcü Ö.(2013) *Bilgi Erişim Platformu Olarak Bulut Bilişim: Riskler ve Hukuksal Koşullar Üzerine Bir İnceleme, Bilgi Dünyası Dergisi,* 14.sayı, s.64

Iansiti M, Lakhani K.R.(2017) *The Truth About Blockchain,* *Harvard Business Review,* Ocak-Şubat 2017 Sayısı

Karaçallık D.(2017), *Dijitalleşmede Kökten Değişimin Öncüsü Blockchain Olacak, Fintechtime Dergisi,* Sayı:6, Yaz 2017, s.122

Laudon Kenneth C., Laudon Jane P.(2014) *Yönetim Bilişim Sistemleri-Dijital İşletmeyi Yönetme(Çev: Uğur Yozgat)*, Pearson, 12.Basım, 2014, s.11

Maruti Techlabs(2017) *Can Chatbots Help Reduce Customer Service Costs by 30%?,* [*https://chatbotsmagazine.com/how-with-the-help-of-chatbots-customer-service-costs-could-be-reduced-up-to-30-b9266a369945*](https://chatbotsmagazine.com/how-with-the-help-of-chatbots-customer-service-costs-could-be-reduced-up-to-30-b9266a369945)

Mcintyre A, Westland S, Lillis S.(2017) *Technology for people,* [*https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-technology-vision-2017*](https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-technology-vision-2017)

Noto G.(2016) *10 Ways Banking Will Be Different in 2020*, [*https://bankinnovation.net/2016/10/10-ways-banking-will-be-different-in-2020/*](https://bankinnovation.net/2016/10/10-ways-banking-will-be-different-in-2020/)

Pakdemirli B.(2016) *Dijital Dönüşümün Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Doktora Tezi,* s.5

Skinner C.(2017) *Why jack-of-all-trade banks will go the way of the dinosaurs,* *The Banker, http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/Why-jack-of-all-trade-banks-will-go-the-way-of-the-dinosaurs(*[*http://fintechistanbul.org/2017/10/31/chris-skinner-bankalar-dinozorlarla-ayni-kaderi-paylasacak/*](http://fintechistanbul.org/2017/10/31/chris-skinner-bankalar-dinozorlarla-ayni-kaderi-paylasacak/)*)*

Şahan D.(2017) *Platform Ekonomilerinin Bir Uygulaması Olan Finansal Teknoloji Şirketleri Bankacılık Sektörünü Nasıl Değiştirecek?, Bahçeşehir Ünüversitesi Yüksek Lisans Tezi,* s.31

Trapani R., Sondhu S., Lewandowski M., Huppenthal J., Rubenovitch J.(2017) *Setting course in a disrupted marketplace: The digitally-enabled bank of the future, KPMG International*, [*https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/07/setting-course-in-a-disrupted-marketplace.pdf*](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/07/setting-course-in-a-disrupted-marketplace.pdf)

Tuvay B.(2017), Ekonomist Dergisi Eylül 2017, [*http://www.ekonomist.com.tr/girisim-kobi/bankalar-girisimcilere-yeni-ufuklar-aciyor.html*](http://www.ekonomist.com.tr/girisim-kobi/bankalar-girisimcilere-yeni-ufuklar-aciyor.html)

Xavier O.F., Majlinda Z.(2016) *Research Handbook on Digital Transformations, Edward Elgar Publishing,* s.111

Yıldız Ç.(2017) *Yeni Teknolojilerin Bankacılık Sektörüne Olan Sosyoekonomik Etkileri:Türkiye Örneği, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi,* s.1

Webrazzi Summit(2017),[*https://webrazzi-com.cdn.ampproject.org/c/s/webrazzi.com/2017/10/18/adnan-bali/amp/*](https://webrazzi-com.cdn.ampproject.org/c/s/webrazzi.com/2017/10/18/adnan-bali/amp/)

World Economic Forum(2015), *Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact, Survey Report*, Eylül 2015, s.24, [*http://www3.weforum.org/docs/WEF\_GAC15\_Technological\_Tipping\_Points\_report\_2015.pdf#page=24*](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Technological_Tipping_Points_report_2015.pdf#page=24)

Würsching F.T (2017), *Görünmez bankacılık dönemi geliyor,* [*https://home.kpmg.com/tr/tr/home/media/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor.html*](https://home.kpmg.com/tr/tr/home/media/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor.html)

1. Çiğdem Çil Yıldız, Yeni Teknolojilerin Bankacılık Sektörüne Olan Sosyoekonomik Etkileri:Türkiye Örneği, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2017, s.1 [↑](#footnote-ref-1)
2. Bekir Pakdemirli, Dijital Dönüşümün Ekonomik Büyümeye Etkisi: Türkiye Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Doktora Tezi, s.5 [↑](#footnote-ref-2)
3. Laudon Kenneth C., Laudon Jane P., Yönetim Bilşim Sistemleri-Dijital İşletmeyi Yönetme(Çev: Uğur Yozgat), Pearson, 12.Basım, 2014, s.11 [↑](#footnote-ref-3)
4. Dilay Güvenç, Benan Yücebalkan, Bankacılık Sektöründe Teknolojik Gelişimin İşgücüne Yansımaları, Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2017, s.42 [↑](#footnote-ref-4)
5. Ali Can Demirel, Dijital Bankacılık Ve Türkiye’deki Mevcut Durumunun Analizi, 2017, Başkent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.66 [↑](#footnote-ref-5)
6. Muhammed Çalışkan, Organizasyonlarda Teknoloji Kullanımı Ve Performans İlişkisi: Türk Bankacılık Sistemi Örneği, 2015, Beykent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.40 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ali Can Demirel, Dijital Bankacılık Ve Türkiye’deki Mevcut Durumunun Analizi, 2017, Başkent Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.67 [↑](#footnote-ref-7)
8. Dicle Şahan, Platform Ekonomilerinin Bir Uygulaması Olan Finansal Teknoloji Şirketleri Bankacılık Sektörünü Nasıl Değiştirecek?, 2017, Bahçeşehir Ünüversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.31 [↑](#footnote-ref-8)
9. Arıkan Başak, Türk Bankacılığında İnovasyon Ve Kreatif Bankacılık, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Uluslararası Bankacılık Ve Finans Bölümü Yüksek Lisans Tezi, 2015, s.3 [↑](#footnote-ref-9)
10. Grace Noto, 10 Ways Banking Will Be Different in 2020, 19.10.2016, https://bankinnovation.net/2016/10/10-ways-banking-will-be-different-in-2020/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Marco Iansiti ve Karim R. Lakhani, The Truth About Blockchain, HBR Ocak-Şubat 2017 [↑](#footnote-ref-11)
12. Doğa Karaçallık, Dijitalleşmede Kökten Değişimin Öncüsü Blockchain Olacak, Fintechtime Dergisi, Sayı:6, Yaz 2017, s.122 [↑](#footnote-ref-12)
13. World Economic Forum, Deep Shift Technology Tipping Points and Societal Impact, Survey Report, Eylül 2015, s.24, http://www3.weforum.org/docs/WEF\_GAC15\_Technological\_Tipping\_Points\_report\_2015.pdf#page=24 [↑](#footnote-ref-13)
14. Mariano Belinky, Emmet Rennick, Andrew Veitch; The Fintech 2.0 Paper: rebooting financial services

    http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/jun/The\_Fintech\_2\_0\_Paper\_Final\_PV.pdf [↑](#footnote-ref-14)
15. Mahfi Eğilmez, Kripto Paralar, Bitcoin ve Blockchain, 11.11.2017

    http://www.mahfiegilmez.com/2017/11/kripto-paralar-bitcoin-ve-blockchain.html [↑](#footnote-ref-15)
16. Hakan Bilir, Şerif Çay; Elektronik Para Ve Finansal Piyasalar Arasındaki İlişki, Nisan 2016, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.29 [↑](#footnote-ref-16)
17. Egirisim.com, 03.10.2017, Blockchain için Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası bir çalışma grubu oluşturuyor, https://egirisim.com/2017/10/03/blockchain-icin-turkiye-cumhuriyet-merkez-bankasi-bir-calisma-grubu-olusturuyor/ [↑](#footnote-ref-17)
18. Maruti Techlabs, Can Chatbots Help Reduce Customer Service Costs by 30%?, https://chatbotsmagazine.com/how-with-the-help-of-chatbots-customer-service-costs-could-be-reduced-up-to-30-b9266a369945 [↑](#footnote-ref-18)
19. Figen Tahiroğlu Würsching, KPMG, Görünmez bankacılık dönemi geliyor, 29.03.2017, https://home.kpmg.com/tr/tr/home/media/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor.html [↑](#footnote-ref-19)
20. David Edmondson, Stephanie Sadowski, James Vogtle, Accenture, 2016 North America Consumer Digital Banking Survey, https://www.accenture.com/us-en/insight-consumer-digital-banking-survey-2016 [↑](#footnote-ref-20)
21. Alan Mcintyre, Steve Westland, Schıra Lillis, Accenture, Technology for people, https://www.accenture.com/us-en/insight-banking-technology-vision-2017 [↑](#footnote-ref-21)
22. Olleros F.Xavier,Zhegu Majlinda; Research Handbook on Digital Transformations, Edward Elgar Publishing, 2016, s.111 [↑](#footnote-ref-22)
23. Fatih Coşkun, Açık Bankacılık: Yeni Para Birimi Veri Mi?, Fintechtime Dergisi Yaz 2017, s.112 [↑](#footnote-ref-23)
24. https://www.finextra.com/newsarticle/31217/hsbc-partners-bud-for-open-banking-trial [↑](#footnote-ref-24)
25. Türkay Henkoğlu ve Özgür Külcü;, Bilgi Erişim Platformu Olarak Bulut Bilişim: Riskler ve Hukuksal Koşullar Üzerine Bir İnceleme, 2013, Bilgi Dünyası Dergisi, 14.sayı, s.64 [↑](#footnote-ref-25)
26. Sinem Cantürk, Bulut Bilisim ve Bankacılık Sektörü, KPMG Gündem Dergisi, sayı 14, s.51 [↑](#footnote-ref-26)
27. DXC technology, Harvard Business Review, 19.07.2017, https://hbr.org/sponsored/2017/07/embracing-digital-change-requires-a-clear-strategic-focus [↑](#footnote-ref-27)
28. Reena Trapani, Shan Sondhu, Matthew Lewandowski, Jeanine Huppenthal, Jamie Rubenovitch, Setting course in a disrupted marketplace: The digitally-enabled bank of the future, KPMG International, https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2017/07/setting-course-in-a-disrupted-marketplace.pdf [↑](#footnote-ref-28)
29. Why jack-of-all-trade banks will go the way of the dinosaurs, Chris Skinner, The Banker , 25.09.2017, <http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/Why-jack-of-all-trade-banks-will-go-the-way-of-the-dinosaurs>, http://fintechistanbul.org/2017/10/31/chris-skinner-bankalar-dinozorlarla-ayni-kaderi-paylasacak/ [↑](#footnote-ref-29)
30. Emre Günen, Fintechtime, Bankacılık ve Teknoloji Bilgisi Olan Hibrit Personel Yetiştirmek Şart, 12.06.2017, http://fintechtime.com/tr/2017/06/bbva-baskani-bankacilik-ve-teknoloji-bilgisi-olan-hibrit-personel-yetistirmek-sart/ [↑](#footnote-ref-30)
31. Burcu Tuvay, Ekonomist Dergisi, http://www.ekonomist.com.tr/girisim-kobi/bankalar-girisimcilere-yeni-ufuklar-aciyor.html [↑](#footnote-ref-31)
32. Webrazzi Summit 2017, https://webrazzi-com.cdn.ampproject.org/c/s/webrazzi.com/2017/10/18/adnan-bali/amp/ [↑](#footnote-ref-32)