**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BANKACILIK SÜREÇLERİNE ETKİLERİ**

**SERHAT DEĞİRMENCİ**

**116715032**

**İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**E-MIS YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YELİZ EKİNCİ**

**2017**

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BANKACILIK SÜREÇLERİNE ETKİLERİ**

**SERHAT DEĞİRMENCİ**

**116715032**

**PROJE DANIŞMANI : YELİZ EKİNCİ**

**İMZA :**

**KOMİSYON ÜYESİ :**

**İMZA :**

**PROJENİN ONAYLANDIĞI TARİH:**

**ÖZET**

...................

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
| SAYFA NO  İÇİNDEKİLER  [GİRİŞ 5](#_Toc497814088)  [1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM 6](#_Toc497814089)  [2. TÜRKİYE’DE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TARİHİ 6](#_Toc497814090)  [3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE FINTECH GİRİŞİMLERİ 7](#_Toc497814091)  [4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE TRENDLER 8](#_Toc497814092)  [4.1. BLOK ZİNCİRİ, DİJİTAL PARA BİRİMLERİ 8](#_Toc497814093)  [4.2. YAPAY ZEKA, ROBOTLAR 9](#_Toc497814094)  [4.3. YENİ ÖDEME SİSTEMLERİ, P2P 9](#_Toc497814095)  [4.4. AÇIK BANKACILIK, API, PSD2 9](#_Toc497814096)  [4.5. BÜYÜK VERİ & BULUT 9](#_Toc497814097)  [4.6. DİĞER TRENDLER 9](#_Toc497814098)  [5. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BANKACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ 9](#_Toc497814099)  [SONUÇ 15](#_Toc497814100) |  |
|  |  |

# 

# GİRİŞ

Dev adımlarla ilerleyen teknoloji bankacılık sektörünü temelden sarsmaktadır. Tek tuşla ödenen faturalar, değişen ödeme sistemleri, değişen alışveriş alışkanlıkları müşteri tercihlerini de değiştirmektedir. Rekabet her zamankinden daha çetin olmakla birlikte maliyetleri azaltma ve müşteri sayısını artırma bankacılık için her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

Hayatın her alanını kolaylaştıran teknolojinin en çok etkilediği sektörlerin başında bankacılık gelmektedir. Yeni nesil ödeme sistemleri, bankaya gitmeden yapılabilen işlemleri geleneksel bankacılığı arka plana iterken geleneksel bankalar, yeni nesil dijital oyuncular tarafından kuşatma altına alınmış bir pazara sürüklenmektedir. Bankalar dijital dönüşümden yararlanarak pazar paylarını artırmalı, müşterilerini güçlü bir şekilde korumalıdır. Bu mücadelede başarılı olan bankalar hem değer kazanacak hem de rekabet avantajı sağlayacaktır. Başarının sırrı da yeni yıkıcı dijital güçleri, müşteri deneyimini ve yeni oyuncuları anlayarak etkin bir dijital strateji oluşturmaktan geçmektedir. Özetle teknolojiyi ihtiyaca göre adapte eden kurumlar bu işten karlı çıkacaklardır.

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

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM

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.(tez)

Günümüzde yeni teknolojileri en iyi kullanan sektörlerden birisi olan bankacılık sektöründe, ticari işletmelerin ve bireylerin ihtiyaçlarına en iyi ve hızlı şekilde cevap verebilmek, yoğun rekabet içerisinde pazar payını arttırabilmek, müşterilerine rakiplerinde olmayan fiyat ve maliyet avantajlarını sunabilmek ancak teknolojik yeni ürün ve hizmetlerle mümkün olmaktadır. Bu sebeple bankalar yeni teknolojilere yatırımlarını arttırmaktadır.

Tüm bu nedenlerin dışında bankaları yeni teknolojileri edinmeye, kullanmaya ve geliştirmeye mecbur kılan başka unsurlarda vardır. Bunlar:

* Bankacılıktaki başlıca maliyet unsurları olan şube, personel, kira ve operasyonel maliyetleri (faiz dışı giderler) azaltmak,
* Müşteriye en uygun ve düşük maliyetli ürün ve hizmetleri sunmak,
* Rakiplerin önüne geçerek pazar payını ve karlılığını arttırmak, kısaca rekabet üstünlüğü sağlamaktır.(tez).

# TÜRKİYE’DE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TARİHİ

...............

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE FINTECH GİRİŞİMLERİ

Fintech en genel tanımıyla; finansal hizmetlerin daha iyi, daha hızlı ve daha kolay verilmesi amacıyla finans ve teknolojinin bir araya gelmesini ifade etmektedir. Tüm dünyada Fintech için özel hızlandırma ve kuluçka programları sayısında artış yaşanmakta olup pek çok yatırım şirketi de bu alana odaklanmaktadır.

Fintech girişimleri dünya üzerinde her ay 1.5 milyar doların üzerinde yatırım almaktadır. Ancak bu girişimler ülke bazında farklılaşabilmektedir. Herhangi bir ülkede finansal anlamda hangi konu zayıfsa o konuda daha çok girişim çıkmaktadır. Örneğin Çin’de tüketici kredileri, ev kredileri konusu banka tarafında oldukça zayıf olduğundan fintech girişimleri en çok bu alanda çıkmaktadır. İngiltere’de regülatör büyük bankaların inovasyon konusunda geri kaldıklarını düşündüğü için giriş bariyerlerini 2013 yılında düşürmüş ve 1 milyon pound ile bile “Küçük Özel Banka” (SSB) kurulmasının yolunu açmıştır. Bu da bir çok küçük ve inovatif girişimcinin iştahını kabartmış ve bir çok inovatif meydan okuyan bankanın (Challenger Bank) çıkmasını sağlamıştır. (Serkan Ünsal-Milliyet)

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de internet erişimi ve mobil cihaz kullanımının hızla artması tüketicilerin diğer tüm sektörlerde olduğu gibi finans sektöründe de beklentilerini çok üst seviyelere çekmiştir. 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.

Bu gözle baktığımızda Türkiye’deki bankacılık sisteminin gelişmiş olması bu alanda fintech girişimlerine çok fazla oyun alanı bırakmamış. En çok yatırım alanlar ödeme, e-fatura, muhasebe gibi alanlarda çıkmaktadır. Türkiye’den birkaç rakam verecek olursak, 2016 yılında Türkiye’deki fintech girişimleri 29 milyon dolar yatırım almıştır. Tüm yatırımlarında %32’si olup oldukça büyük bir orandır. 2017 ilk 8 ayda ise fintech girişimleri 17 milyon dolar yatırım almıştır. (Serkan Ünsal-Milliyet)

Fintech girişimleri finans dünyasını teknoloji ve yıkıcı inovasyonla değiştirmeye, yenilemeye çalışmaktadır. Finans sektöründeki bir sonraki yıkıcı fikrin nereden geleceği bilinmediği için yıkıcı olarak adlandırılmaktadır. Blok zinciri ve P2P teknolojisi nedeniyle ortaya çıkabilecek piyasa merkezsizleşmesi söz konusu olabilirken bankaları uygulama programlama arayüzüyle(API) bağlayan ve yapay zeka tarafından kontrol edilen bir küresel bankacılık platformu da yıkıcı olabilir. Belki de bunların hepsi Google, Apple, Amazon ve Facebook gibi teknoloji devlerinden gelecek yıkıcı bir yeniliğin habercisi de olabilir.

Ayrıca bugün küçük sayılabilecek yeni nesil bankaları da -tıpkı birkaç yıl önce Facebook ve Google’ın olduğu gibi- hesaba katmak gerekmektedir. Kimse bu bankaları ciddiye almamakla birlikte bu noktada iPhone’nun başarısını hatırlamamız gerekmektedir. Finans dünyasının önümüzdeki 10 yıl içinde önemli ölçüde değişmesi söz konusudur. Bu yüzden bankaların uyanık olup miadı dolmuş kalıpların dışına çıkmaya hazır olmaları gerekmektedir, aksi takdirde geleceği ıskalama riski söz konusu olabilecektir.(fintechistanbul)

Bankinnovation.net tarafından yapılan ankette bankacılara 2020’de bankacılığın neye benzeyeceği sorusuna aşağıdaki yanıtlar verilmiştir:

* 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 “şeylerin interneti” bankacılığa dâhil olacak.
* Robotlar ve API’lar yaygınlaşacak.
* Bankacılık hizmetleri için talep edilen ücretlerde düşüş yaşanacak.

# DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE TRENDLER

Bundan sonraki bölümlerde yeni trendlerin dönüşümü nasıl tetikleyebileceği ve bankacılıkta olası kullanımları ele alınacaktır.

# BLOK ZİNCİRİ, DİJİTAL PARA BİRİMLERİ

.........

# YAPAY ZEKA, ROBOTLAR

................

# YENİ ÖDEME SİSTEMLERİ, P2P

......

# AÇIK BANKACILIK, API, PSD2

.....

# BÜYÜK VERİ & BULUT

....

# DİĞER TRENDLER

.......

# DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BANKACILIK SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

Dijital bankacılığın yaklaşık 10 yıl içerisinde müşteriler tarafından benimsenmesi ve toplam pazarın yüzde 50’sini oluşturması beklenmektedir. Türkiye’de de bazı bankalar inovasyon merkezleri kurarak dijital bankacılık yolunda ilk adımlarını atmaktadırlar. Bu noktada bankaların yeni ödeme altyapı ve araçlarına eğilmeleri, siber güvenlik ve dijital kimlik konusunda özel çalışmalarda bulunması gerekmektedir. Çünkü riskleriyle birlikte geldiği düşünülen dijital bankacılık, teknolojiyle desteklenmesi durumda ciddi fırsatlar da yaratacaktır.

KPMG 2017 raporunda yer alan, dijital bankacılığın eşiğindeki bankaların geliştirmesi gereken temel stratejiler şöyledir:

* 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.

Bankalar dijital 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 toksik hale gelebilir. Bir bankanın yıkıcı teknolojiler arasından başarıyla sıyrılma isteği, güçlü üst düzey yönetime ve büyük ölçekli değişim yönetimine bağlıdır. Örneğin dijital dönüşüm çalışanların hayatlarını etkileyebilecektir. Personel değişikliği, rotasyonu, ya da yeniden eğitime neden olabilir. 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.

FinTech dünyasının en önemli fikir liderlerinden olan Chris Skinner internet çağının getirilerinden faydalanarak finansal servisleri yeniden keşfeden ve bankalarla kıyasıya mücadele içine giren girişimler karşısında, geleneksel yöntemlerle çalışmaya devam eden ve bulunduğu yere kök salmış bankaların uzun vadede ayakta kalmalarının zor olduğunu düşünmektedir. Sadece mobil bankacılık uygulamalarının ön yüzlerinin değil, tüm süreçlerin temelden dijitale uygun hale gelmesi gerektiğinin altını çizen Skinner, bankaların arka planlarındaki işlemler de dahil olmak üzere komple yeniliğe gitmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bankaların sundukları hizmetin sadece dış yüzünü parlatıp, “kaputun altında” herhangi bir şey değiştirmeden 21. yüzyıl için yeterli ve dijitale uyum sağlamış olduklarını zannetmelerinin çok büyük hata olduğunu ifade ederken yönetim ekibinin dijital tecrübeye sahip olmaması durumunda bankanın dijital dönüşüm yolculuğunda kaybolacağını vurgulamaktadır.(The banker)

Chris Skinner doğru adım atılmazsa bankaların kaderlerinin dinazorlara benzeyeceğini ifade etmiştir. FinTech’lerin belirli alanlara odaklanıp yüksek kalitede hizmet sunduğunu ve bu nedenle de bankaların çok sayıda hizmeti ortalama kaliteyle sunmasının yeterli olmayacağına dikkat çekmiştir.Bankaların iş modellerini FinTech’lerle mücadeleye uygun hale getirmelerinin her geçen gün daha zorlu olduğunu söyleyen Skinner, rekabetin kızıştığını ama üstesinden gelinemeyecek bir olgu olmadığını da ifade etmiştir. Geleneksel bankaların öncelikle örgütsel yapılarını kilitli ve komplike olan hallerinden, daha açık ve esnek bir biçime dönüştürmeleri gerektiğini savunan Skinner, kullanıcı odaklı ve açık kaynaklı yazılımların önemli bir unsur haline geldiğini de hatırlatmıştır. Açık bankacılık ve API’lerin önemine değinen Chris Skinner, müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik açık kaynaklı çözüm üretmenin şart olduğunun da altını çizmektedir.(The banker)

Banka 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.”(fintechtime)

Ülkemizde de rekabet ve inovasyon konusunda önemli adımlar atılmaktadır.

-Örnekler(iş bankası, vb..) yapılanmalar yazılacak

-Örnekler(İnovasyon merkezleri, hackhatonlar) bahsedilecek

[Türkiye İş Bankası](https://webrazzi.com/etiket/is-bankasi/)Genel Müdürü [Adnan Bali](https://webrazzi.com/etiket/adnan-bali/), Webrazzi Summit 2017 konuşmasında ülkemizin gündeminin teknoloji ve dijitalleşme olması gerektiğini belirtmiştir.

Dijitalleşme kavramını disintermediation(aracısızlaşma) 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 etkileyecektir.

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 çizdi. Sektördeki rekabetin teknolojik yatırımları ve dijital dönüşümü zorunlu kıldığını ekleyen Bali, zamanlarının büyük bir bölümünü yeni iş modelleri üretmeye ayırdıklarını da belirtmiştir.

Türkiye’nin yol haritası

Türkiye kredi kartı kullanımı, bankacılık işlemleri, para transferi, tüketici kredileri, mobil ödeme ve faturaların dijitalleşmesi konusunda oldukça iyi durumdadır. Halen çoğu ülkede kredi kartına taksit özelliğinin bile inovasyon ve yüzyılın icadı gibi açıklandığını da unutmamak gerekmektedir. Bu konular doksanlı yılların sonuna doğru Türkiye’de zaten çözülmüş konulardır. Ülkemizde kitlesel fonlama, kişiden kişiye finansman, kişiden kişiye sigorta, API Bankacılığı, yapay zeka bazlı varlık yönetimi konularında açıklar olup bu konularda belli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Bu çerçeveden bakarsak Türkiye’nin fintech yol haritasını aşağıdaki gibi değerlendirebiliriz:

* “Fintech ve İnovasyon Dostu Regülator” dönüşümü öncelikli adım olmalı. Türkiye’deki regülatörler müşteri deneyimini ön planda tutacak her yeniliğe pozitif yaklaşmalı ve kapılarını ardına kadar girişimcilere açmalıdır. Yurt dışında Sandbox diye adlandırılan test ortamlarını sağlayarak yenilikçi fikirlere kucak açmalıdır. Burada belki BKM’nin desteğiyle kurulan Fintech İstanbul gibi organizasyonlar bu konuya öncülük edebilecektir.
* Bankaların girişimlerle daha etkileşimli çalışmasını sağlayacak olan PSD2’ye geçen ilk ülkelerden biri olmak için adımlar atılmalıdır. Bu konuda adımlar ne kadar geç atılırsa ilk geçen ülkelerdeki teknoloji sağlayıcılar bize o kadar ihracat yapacaktır ve bu durumda üreten değil tüketen taraf olma söz konusu olacaktır. Tam tersine ilk geçenlerden biri olursak ülkemizdeki fintech girişimler, sundukları çözümleri başka ülkelere de hızlıca satma imkanı bulacaklardır.
* Özellikle bankaların teknoloji iştiraklerinin teknoloji ihracatına odaklanması gerekmektedir. Bağlı oldukları bankalara ürettikleri çözümleri ürünleştirerek dünyada bankacılık konusunda bizden geride olan tüm ülkelere ürün satılabilmelidir.
* Mevcut fintech girişimlerimiz bölgesel güç olmak için komşu ülkelerde satın almalar yapmaya başlayarak daha büyük vizyon çizebilirler. Bu hem alacakları yatırım miktarlarını artıracaktır, hem de yatırımcının iştahını kabartacaktır. . (fintechistanbul)

# SONUÇ

Bankalar dijital ekonomide daha yenilikçi olmayı öğrenmelidirler. Neyse ki, bu konuda iyi görünen birçok banka bulunmaktadır. Başarılı yenilikçi bankalar yeni teknolojilere ve fikirlere yatırım yapmaktadırlar. Yenilikçi bankalar, tüm fikirlerin iyi fikirler olmadığını ve kontrollü başarısızlığın beklendiğini kabul etmektedir. Bunlar çeviktir, işbirlikçi düşünceyi teşvik eder ve değişimi benimsemektedir. Bankaların bir gecede evrimleşmesi beklenmemekle birlikte yenilik taahhüdü ile değişimin kültürel-operasyonel açıdan zor olabileceği konusundaki farkındalık önemlidir.

Değişim kolay değildir ve olumlu şekilde yönetilmezse organizasyon için toksik hale gelebilir. Bir bankanın fintech firmalarının tetiklediği yıkıcı teknolojilerle başa çıkma yeteneği, güçlü üst düzey yönetime ve büyük ölçekli değişim yönetimine bağlıdır. Basitçe söylemek gerekirse, dijital dönüşüm çalışanların hayatlarını etkileyecek, personel rotasyonu yada yeniden eğitime neden olabilecektir. 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.

**KAYNAKÇA**

............