

# BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ



Editör  
DOÇ. DR. NURİYE GÜREŞ

Sosyal Bilimler



LIVRE DE LYON

2021

BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ

ISBN 978-2-38236-166-5





9 782382 361665 >



LIVRE DE LYON

 [livedelyon.com](http://livedelyon.com)

 [livedelyon](https://twitter.com/livedelyon)

 [livedelyon](https://www.instagram.com/livedelyon)

 [livedelyon](https://www.linkedin.com/company/livedelyon)

# BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ

**EDİTÖR**  
Doç. Dr. NURİYE GÜREŞ



LIVRE DE LYON

Lyon 2021

**Editör •** Doç Dr. Nuriye Güreş • Orcid: 0000-0002-0149-8301

**Cover Design / Kapak Tasarımı •** Mirajul Kayal

**Layout / İç Tasarım •** Mirajul Kayal

**First Published /Birinci Baskı•** July 2021, Lyon

**ISBN:** 978-2-38236-166-5

**copyright © 2021 by Livre de Lyon**

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission from the the Publisher.

**Publisher •** Livre de Lyon

**Address •** 37 rue marietton, 69009, Lyon France

**website •** <http://www.livredelyon.com>

**e-mail •** [livredelyon@gmail.com](mailto:livredelyon@gmail.com)



# ÖN SÖZ

Değerli okuyucular,

Hizmet sektörleri içerisinde önemli bir yeri olan bankacılık sektörü, faaliyette bulunduğu ülkede ve tüm dünyadaki koşullardan doğrudan etkilenmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe, değişen müşteri taleplerini karşılayabilmek için, teknolojik yeniliklerin yakından takip edilmesi zorunlu hale gelmiştir. Bankaların, özellikle son dönemde yaşanan Covid-19 pandemi (salgın) sürecinden en az oranda etkilenmek ve müşterilerine en iyi hizmeti sunabilmek için, dijital bankacılık faaliyetlerinden yoğun bir şekilde yararlandığı gözlenmiştir. Bu süreçte bankalar, hem çalışanlarını hem de müşterilerini korumak amacıyla pek çok tedbir almış ve şubesiz bankacılık kapsamında uzaktan çalışma gibi birçok faaliyeti uygulamaya geçirmiştir. “Bankacılık Sektörünün Değişen Yüzü” başlıklı bu kitap; bankacılığın zaman içerisinde değişen yüzünü ve yeni uygulamaları, farklı disiplinler açısından incelemek, önceki ve mevcut durumları karşılaştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Kitapta bankacılık sektöründeki gelişmeler, özellikle Covid-19 pandemi sürecini de dikkate alarak, Yönetim, İnsan Kaynakları, Finansman, Muhasebe ve Pazarlama disiplinleri açısından değerlendirilmiştir. Bu kapsamda kitap, dokuz bölümden oluşmaktadır ve yazarlarının tamamı konusuna hakim akademisyenlerden oluşmaktadır. Bu açıdan, değerli çalışmaları ile kitabımıza katkıda bulunan tüm yazarlarımıza teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca kitapta bölüm yazarı da olan Doç. Dr. Jale SAĞLAR’a desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Kitabın hem literatüre hem de uygulayıcılara faydalı olmasını diler, saygılar sunarım.

Doç. Dr. Nuriye GÜREŞ

Temmuz 2021



# İÇİNDEKİLER

<b>BÖLÜM 1:</b> Covid-19 Pandemi Döneminde Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamaları	1
<b>BÖLÜM 2:</b> Covid-19 Pandemi Sürecinde Sorunlu Krediler Üzerine Bir İnceleme	49
<b>BÖLÜM 3:</b> Pandemide Banka Çalışanı Olmak: Koronavirüs Anksiyetesinin İş Tatmini, Tükenmişlik Ve Performans İle İlişkisi	70
<b>BÖLÜM 4:</b> Covid-19 Pandemi Sürecinde Türk Bankacılık Sektöründe Uzaktan Çalışmanın Personel Giderlerine Etkisi	102
<b>BÖLÜM 5:</b> Dijital Bankacılık Kapsamında Yeni Nesil Finansal Teknolojiye Yönelik Uygulamalar	121
<b>BÖLÜM 6:</b> Covid-19 Sürecinde Finansal Hizmetlerde Dijital Pazarlama	162
<b>BÖLÜM 7:</b> Bankacılık Sektöründe Müşteri Kârlılık Analizi	181
<b>BÖLÜM 8:</b> Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyetini Etkileyen Faktörler	201
<b>BÖLÜM 9:</b> Covid-19 Pandemisinin Bankaların Finansal Tablolarında Yarattığı Değişim Üzerine Bir İnceleme	227



# BÖLÜM 1

## COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE BANKALARDA STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI

Azmi YALÇIN

Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. azmiyalcin@cu.edu.tr,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9323-3350>

Ayşe ASLAN

Arş. Gör. Dr., Şırnak Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ayseaslan@sirnak.edu.tr,  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5742-8938>

### 1. Giriş

**G**eçmişte birçok farklı disiplin tarafından tanımlanan liderlik (Hosmer, 1982: 47) ile ilgili çalışmalar; psikoloji, yönetim, sosyoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi ve eğitim yönetimi dahil birçok disiplinde yadsınamayacak şekilde merkezi bir rol oynamaktadır (Harris ve Kuhnert, 2008: 47). 21. yüzyılda yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde gelişmesi ve artan küreselleşme nedeniyle önemli değişikliklerin olacağı öngörülmekte ve bu değişikliklerin; işletmelerin faaliyet gösterdiği ve rekabet ettiği ortamlarda önemli bir karışıklık ve belirsizlik yaratması beklenmektedir. Bu tür ortamlar, işletmelerin tepe yönetiminde bulunan kişilerin belirli bir liderlik tarzını benimsemelerini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, sektörde ve örgütün genel çevrelerinde meydana gelen hızlı değişimlerle ve belirsizlikle başa çıkabilmek için örgütlerde yeni stratejilerin tasarlanmasını ve uygulanmasını da gerekli kılmaktadır (Hitt vd., 2010: 437). Dolayısıyla, çevresel belirsizlik ve karmaşıklık, örgütlerin yönetim anlayışlarında değişim ve yeniliklerin yaşanmasına neden olmaktadır (Aksulu Köse ve Güçlü, 2018: 242).

Günümüz dünyasında sosyal ekonomide önemli bir rol oynayan bankacılık sektöründe, (Cherian ve Farouq, 2013: 105) liderlerin kuruluşlarına sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmaları, ortalamanın üzerinde karlılık elde etmelerini sağlamaları ve bankaların finansal performansını arttırmalarına rehberlik edebilmeleri için, stratejik liderlik gibi liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Abashe, 2016: 4). Çevrede meydana gelen karmaşıklıklar nedeniyle, kolayca çözülemeyen zorluklar ortaya çıkmakta ve bu da örgütlerin değişen ihtiyaçlarla



başta çıkmak için stratejik yaklaşımlar geliştirmelerini ve benimsemelerini zorunlu kılmaktadır (Wanyama ve Nyaga, 2019: 64). Bu çerçevede Covid-19 pandemi sürecinin yaşandığı kriz dönemlerinde, liderin etkinliğini artırmak için belirsizlik ve istikrarsızlık durumlarının iyileştirilmesine katkıda bulunan liderlik yaklaşımları ve uygulamalarını vurgulamak önemlidir (Farhan, 2021: 1). Bu gerekçeyle, değişimin ve belirsizliğin yoğun yaşandığı, rekabetin önemli bir şekilde hissedildiği banka sektöründe; lider pozisyonunda çalışanların, çalışanlarına uyguladıkları liderlik tarzları ayrı bir önem kazanmaktadır (Örücü ve Çoban, 2017: 2).

Örgütsel tasarımın değişen doğası ve sonuçta ortaya çıkan iş yapısı, yönetsel iş ve lider davranışları için ilginç ve önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Eskiden yönetimin işi, bilgiyi seçici bir şekilde filtrelemek, dağıtmak, astları izlemek ve değerlendirmek için dışsal kontrol işlevi olarak görülmektedir. Değişen çalışma ortamı dikkate alındığında, yönetimin ve liderin rolü bir koç ve kolaylaştırıcı olarak görülmektedir (Ahearn vd., 2004: 309-310). Bu kapsamda klasik yönetim anlayışının yerine stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim yöntemleri benimsenmektedir. Buna ek olarak, bilgi çağı liderliği, etkileşimli liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkar liderlik, kuantum liderliği, dönüşümcü liderlik ve stratejik liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımları uygulanmaktadır. Ayrıca, liderlerin bazı yönetsel yetkinliklere sahip olması gerektiği üzerine durulmaktadır (Aksulu Köse ve Güçlü, 2018: 242).

Stratejik yönetim anlayışının işletmelerde kullanılmaya başlamasıyla, stratejik liderlik kavramı da üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk ve Kara, 2018: 140). Stratejik liderlik; liderlerin etkileme yetenekleri, olaylarla başa çıkmada üstün esneklikleri sayesinde, örgütlerin stratejik hedeflere ulaşmalarını, varlıklarını devam ettirmelerini, gelişmelerini, büyümelerini sağlamaktadır. Ayrıca, örgütlerin çevresel olaylara, değişikliklere uyum sağlamasında da aktif bir role sahiptir (Alayoubi, 2020: 11). Küreselleşme, doğal kaynakların tükenmesi, demografik değişiklikler, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, küresel ısınma etkileri, siyasi huzursuzluk, çatışmalar, sosyal ve yasal baskılar gibi çevresel faktörler, organizasyonların liderliğini daha da karmaşık bir görev haline getirdiğinden örgütlerin, yönetim rollerinde her zaman daha fazla liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Virakul ve McLean, 2012: 20). Ayrıca dış çevrenin doğasını ve muhtemel etkilerini anlayabilen, değişimlerin üstesinden gelebilecek stratejiler geliştirebilen ve örgütlerini aktif bir şekilde yönetebilen liderlere de ihtiyaç artmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148). Hızlı, karmaşık ve çoğu

zaman süresiz olan değişim ile başa çıkmak için liderlerin stratejik düşünme ve hareket etme yeteneğine sahip olmaları gerektiği kabul edilmektedir (Pang ve Pisapia, 2012: 344). Bu gerekçeyle, işletme yöneticilerinin çevresel koşullarda meydana gelen hızlı değişimlere ve teknolojik yeniliklere kolayca uyum sağlamalarını ve rakiplerine göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlayan stratejik liderlik davranışların, bütün sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için hayati önem taşıdığını vurgulamak önem arz etmektedir (Türk ve Kara, 2018: 140). Bu kapsamda mevcut çalışmanın amacı, Covid-19 pandemi döneminde bankalarda stratejik liderlik davranışlarının ne düzeyde sergilendiği incelemektir. Ayrıca, stratejik liderlik davranışının boyutları olarak incelenen dönüşümcü liderlik, politik liderlik, yönetsel liderlik ve etik liderliğin, Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bunlara ek olarak, Covid-19 virüsünden korunmaya ve pandeminin yayılımını engellemeye yönelik tedbirlerin bankalarda uygulanma durumunu tespit etmektedir.

## 2. Liderlik ve Stratejik Liderlik ile ilgili Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmeye ilişkin yetenek ve bilgilerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2004: 431). Kısaca tanımlamak gerekirse, liderlik; amaçların ya da vizyonun gerçekleştirilmesine, başarılmasına ilişkin herhangi bir grubu/diğer kişileri etkileyebilme yeteneği (Yalçın, 2012: 376) veya sürecidir (akt: Taş ve Aksu, 2011: 354).

Çalışanların psikolojik durumları ve davranışsal faaliyetleri üzerinde doğrudan bir etki gücüne sahip olan liderlik, (Aksoy ve Yeşiltaş, 2020: 240) bir başka bakış açısına göre, “değişimi yaratan dinamik bir etkileşim süreci” olarak ifade edilmektedir (Barker, 1997: 351). Aslında liderlik tanımlarının çoğunda odaklanılan nokta, liderin takipçilerine yapmalarını istediği şeyleri yaptırmada en başarılı olmasını sağladığı varsayılan liderin bilgisi, becerileri, yetenekleri ve özellikleridir (Barker, 1997: 344).

Harris ve Kuhnert (2008: 56) kritik liderlik yetkinliklerini, 8 gruba ayırarak şu şekilde belirtmektedir: **Bireysel temellere dayanmalıdır.** Yani, duygusal dengeyi ve gerçekçi pozitif bakış açısını korumalı, kendinden emin, samimi ve iddialı olmalıdır, stresle iyi bir şekilde baş edebilmeli ve zorluklara karşı dayanıklı olması gerekmektedir. **Bağlamsal temellere dayanmalıdır.** Açıklamak

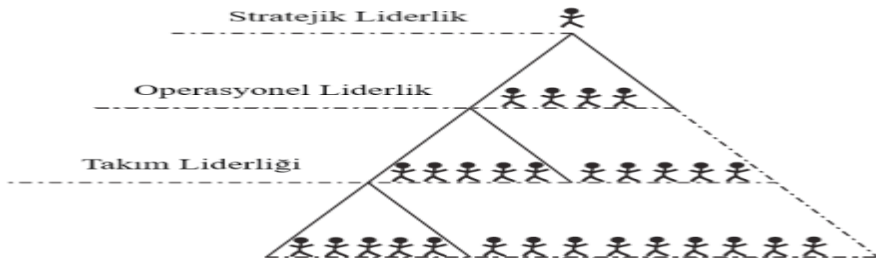
gerekirse, organizasyon içinde ve faaliyet gösterdiği daha geniş bağlamda, olaylar ve trendler hakkında doğru ve gerçekçi bir farkındalık sağlamalı, yeni bilgi almaya açık olmalı ve başkalarıyla bilgi paylaşmalıdır. **Zorlayıcı bir vizyon oluşturmalıdır.** Bu doğrultuda, gelecek hakkında stratejik düşünmelidir. Çalışma grubuna, işletmenin gidişatı hakkında çekici, güvenilir bir imaj sağlamalı, gelecekte varılması istenen durumu; çalışma grubuna etkili bir şekilde iletmeli ve bunu başarabilmek adına yapılması gerekenler için destek vermelidir. **Bağlılığı teşvik etmelidir.** Başka bir deyişle, yüksek bireysel davranış standartları aracılığıyla organizasyonel hedefleri desteklemelidir. Örgütsel hedeflere bağlılık ve ilgi göstermelidir, çalışma grubuna olumlu ve ilham verici bir izlenim yaratmalıdır. Organizasyonel faaliyetleri daha geniş bir bağlama yerleştirmelidir. **Ekip oluşturmalıdır.** Etkili liderler, çatışma çözümünü kolaylaştırarak ve sonuçları müzakere ederek ekip çalışmasını desteklemelidir. Cana yakın olmalı, farklı özgeçmişlere sahip kişilerle ve organizasyonun farklı alanlarında çalışan insanlarla etkili bir şekilde çalışmalıdır. **Yetenek yetiştirmelidir ve yetenekli çalışanları elde tutmalıdır.** Zorlayıcı ve güçlendirici iş fırsatları sağlayarak örgütün yeteneklerini belirlemeli ve geliştirmelidir. Performansı artırmak için başkalarına koçluk yapmalıdır. Diğer kişilerin yüksek standartlara ulaşmaları için onları desteklemelidir ve diğer kişilere saygılı davranmalıdır. **Değişime liderlik etmelidir.** Bu bağlamda, statükoya meydan okumak için inisiyatif almalıdır. Organizasyonel yeniliği desteklemelidir. Diğer kişilerle uyumlu olmalıdır, iletişimi, iş birliğini ve güveni teşvik etmelidir. **Performansı yönetmelidir.** Bu kapsamda, net hedefler ve öncelikler belirlemelidir. Sonuçlara ulaşmak için proje planları ve süreçler oluşturmalıdır. Güvenilir ve kararlı olmalıdır. İlerlemeyi izleyerek aksaklıkları gidermeli ve insanları sonuçlardan sorumlu tutmalıdır (Harris ve Kuhnert, 2008: 56).

Liderlik yeterlilikleri, özellikle sosyal becerilere vurgu yapmaları açısından örgütlerde benzerlik göstermektedir. Liderlik yeterliliklerini tespit etmede liderlerden güven oluşturma, istek yaratma, iş birliği yapma, sonuçları bildirme, ağ oluşturma, diğer kişileri etkileme, bilgiyi kullanma gibi becerilere sahip olması beklenmektedir. Ayrıca, liderlerden işletme bilgisine sahip olması, yaratıcı olması, kültürlerarası etkileyciliğinin olması, empati yapabilmesi, esnek ve proaktif olması, problem çözebilmesi, ilişki kurabilmesi, takım çalışması yapması ve vizyon sahibi olması istenmektedir (Williams ve Cothrel, 1997: 19). Liderlik rolleri ve liderlerin temel yetkinlikleri Tablo 2.1'de gösterilmektedir (Virakul ve McLean, 2012: 8).

**Tablo 2.1. Liderlik Roller ve Liderlerin Temel Yetkinlikleri**

Liderlik Roller	Liderlerin Temel Yetkinlikleri
Yol Gösterici/ Önder	Kendini ve başkalarını anlamak, etkili iletişim kurmak, çalışanları geliştirmek
Y ö n e t e n / Kolaylaştırıcı	Ekipler kurmak, katılımcı karar vermeyi kullanmak, çatışmayı yönetmek
Denetleyici	Bireysel performansı izlemek/denetlemek, toplu performans ve süreçleri yönetmek, bilgileri eleştirel düşünme ile analiz etmek
Koordinatör	Projeleri yönetmek, iş tasarlamak, fonksiyonları yönetmek
Yönlendirici	Bir vizyon geliştirmek ve iletmek, amaçlar ve hedefler belirlemek, tasarlamak ve düzenlemek
Üretken	Üretken bir şekilde çalışmak, üretken bir çalışma ortamını teşvik etmek, zamanı ve stresi yönetmek
Aracı	Bir güç üssü oluşturmak ve sürdürmek, anlaşma ve bağlılığı müzakere etmek, fikirler sunmak
Yenilikçi	Değişimle yaşamak, yaratıcı düşünmek, değişimi yönetmek

Liderlik farklı seviyelerde karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar düşünüldüğünde, üç geniş liderlik düzeyi veya alanı olduğu görülmektedir (Adair, 2005: 44). Şekil 2.1’de liderlik düzeyleri gösterilmektedir.

**Şekil 2.1. Liderlik düzeyleri**

**Takım liderliği:** Açıkça belirlenmiş görevleri başarmak için yaklaşık 10 ile 20 kişilik bir ekibin lideridir. **İşlevsel liderlik:** Organizasyonun ana bölümlerinden birinin lideri ve birden fazla ekip lideri, işlevsel liderin kontrolü altındadır. Liderlerin lideri olma durumu, söz konusudur. **Stratejik liderlik:** Kişinin kişisel yönetimi altında birçok işlevsel liderle birlikte bütün bir organizasyonun lideridir (Adair, 2005: 44).

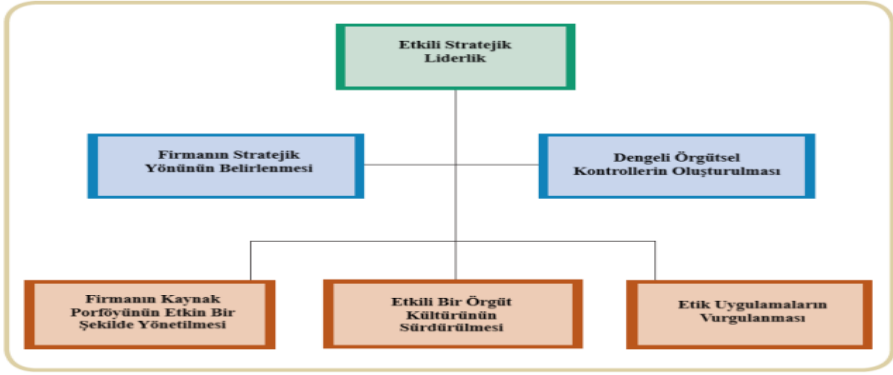
Doğası gereği çok işlevli olan stratejik liderlik, küresel ekonomide artmaya devam eden değişimle başa çıkmayı ve bir bütün olarak organizasyonu yönetmeyi kapsamaktadır (Hitt, Ireland ve Hosisson, 2016: 384). Stratejik liderlik kavramını ele alan birçok tanım, dayandığı farklı entelektüel yönelimlere göre farklılık göstermektedir (Alayoubi, 2020: 16). Stratejik liderlik; tanımı gereği, stratejik fonksiyon ile liderlik fonksiyonunu ilişkilendirmektedir (Davies ve Davies, 2005: 244). Organizasyon için anlam ve amaç yaratmaya odaklanan stratejik liderlik, (Boal ve Hooijberg, 2000: 516) hem organizasyonda hem de çevresinde ortaya çıkan karmaşıklıkları anlamak, organizasyon ile çevresi arasında üstün bir uyum sağlamak ve bu uyumu sürdürmek için organizasyonda değişikliğe liderlik etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Griffin, 2016: 346). Stratejik liderlik, organizasyonun gelecekte de varlığını devam ettirebilmesinde gerekli olan değişiklikleri yaratmak için bir kişinin; geleceği tahmin etme, öngörme, esnekliğini devam ettirme, stratejik düşünme ve başkalarıyla çalışma yeteneğidir (Ireland ve Hitt, 2005: 63). Sonuç olarak, stratejik liderlik, stratejik değişim yaratmak için olayları önceden tahmin etme, olasılıkları öngörme, esnekliği sürdürme ve başkalarını yetkilendirme becerisini gerektirmektedir (Hitt vd., 2016: 406).

Liderlik teorileri genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik liderlik kavramının kuramsal dayanağına bakıldığında, stratejik liderin eğilim özellikleri ve stratejik seçimleri, üst kademe teorisi dayandırılmakla birlikte, yönetsel biliş, davranışsal karar verme, bireysel öğrenme ve liderlik tarzlarına ilişkin kuramlara da dayandırılmaktadır. Stratejik liderlerin ilişkileri; vekalet kuramı, takım çalışması teorileri, sosyal kolaylaştırma teorisi, paylaşılan liderlik kuramına dayandırılmaktadır. Stratejik liderlik dışsal açıdan incelendiğinde ise sinyal teorisi ve kurumsal teoriye (Samimi vd., 2020: 11) dayandırılmaktadır.

Stratejik yönetim sürecini başarıyla kullanmak için bir ön koşul olarak nitelendirilen etkili stratejik liderlik ise 5 temel liderlik faaliyetlerini içermektedir (Hitt vd., 2016: 396). Bunlar: ***Firmanın stratejik yönünü belirlemek*** (ortaya konulan vizyona zaman içerisinde ulaşmak için vizyonun, stratejinin veya stratejilerin belirlenmesidir), ***firmanın kaynak portföyünü etkin bir şekilde yönetmek*** (temel yetkinlikleri kullanmak ve sürdürmek, beşerî ve sosyal sermayeyi yönetmek), ***etkili bir organizasyon kültürünü sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak ve dengeli örgütsel kontroller oluşturmaktır***. Aktan

(2003: 126) çalışmasında ise stratejik liderlik uygulamaları olarak; stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, stratejik yönetimi uygulama konusunda kararlı olma, bu hususta örgütte bir komite oluşturması, komiteye liderlik etmesi, stratejistleri belirlemesi, örgütte katılımcı yaklaşımı benimseyerek örgüte ilişkin misyon ve vizyonu oluşturması, misyon ve vizyonun örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlaması, stratejik planlama ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesi için yeterli zaman, kaynak ve çalışan desteği sağlaması, strateji uygulamalarını izlemesi, denetlemesi, değerlendirmesi ve bu süreçte görevlendirilenleri ödüllendirmesidir.

Söz konusu etkili stratejik liderliğe ilişkin 5 temel liderlik faaliyeti Şekil 2.2’de gösterilmektedir (Hitt vd., 2016: 396).



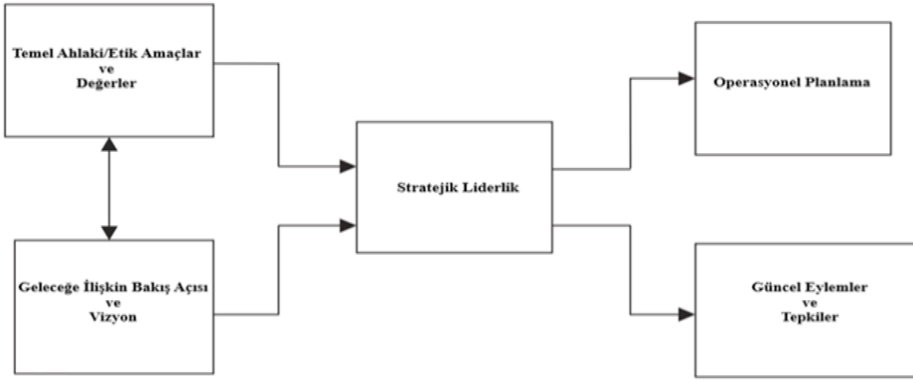
Şekil 2.2. Etkili stratejik liderlik uygulamaları

Ireland ve Hitt (2005: 67) ise 21. yüzyılda stratejik liderlerin etkili olması için altı faaliyeti (örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek, örgütün rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayan kaynak ve yetenekleri olarak ifade edilen temel yetkinliklerini kullanmak ve sürdürmek, insan kaynağını geliştirmek, etkili bir örgüt kültürünü sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak, dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak) gerçekleştirmesi gerekmektedir. Buna göre etkili liderliğin 6 bileşeni olduğunu ileri sürmektedirler. Stratejik liderin etkili olabilmesi için gerek sahip olması gereken özellikler gerekse yerine getirmesi gereken faaliyetlerin; araştırmacılara göre farklılaştığı ancak birbirine yakın görüşlerin olduğu görülmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 129). Bu çerçevede Davies ve Davies, Adair, Pisapia gibi araştırmacılar tarafından ortaya konulan stratejik liderlik modelleri aşağıda açıklanmıştır.

## 2.1. Stratejik Liderlik Modelleri

### 2.1.1. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli

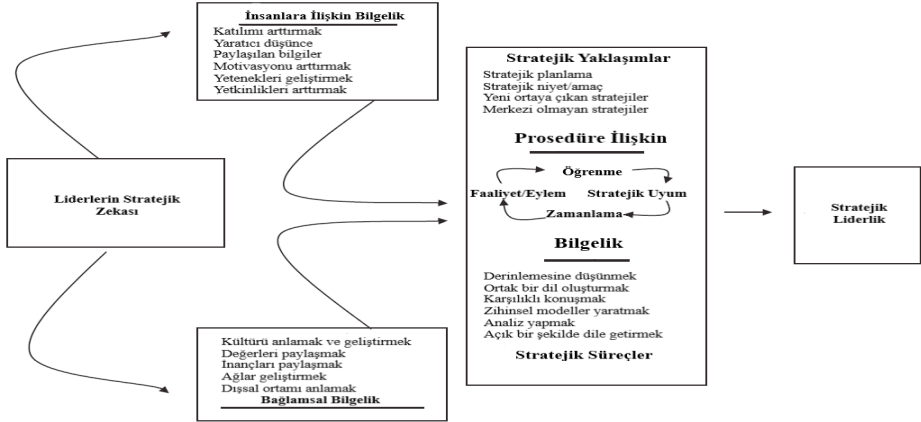
Davies ve Davies' e (2005: 244) göre stratejik liderlik, vizyonu ve ahlaki amacı tanımlamak ve bunları eyleme dönüştürmektir. Stratejik liderlik, etkileşimsel liderliği sürdürme yaklaşımından ziyade daha iyi bir şey için çabalayan proaktif ve dönüşümsel bir anlayış gerektirmektedir (Davies ve Davies, 2005: 245). Davies ve Davies, (2005: 245) tarafından önerilen stratejik liderlik rolleri Şekil 2.1.1.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1.1.1. Davies ve Davies'e (2005) göre Stratejik Liderlik Rollerini

Davies ve Davies (2005: 245) stratejik liderlik rollerini ise “temel ahlaki/etik amaçlar ve değerler”, “geleceğe ilişkin bakış açısı ve vizyon”, “operasyonel planlama”, “güncel eylemler ve tepkiler” olarak belirtmişlerdir. Liderler, örgütün etik amacının tanımını (yaptıkları şeyi neden yaptıklarını) açık bir şekilde dile getirmektedirler. Bu ahlaki amacı destekleyen değerler, “örgütün ileride nerede olmak istediğini ve gelecekte ne tür bir organizasyon olmak istediğini” dikkate alan vizyon kavramıyla bağlantılıdır. Stratejik liderlik, bu geniş faaliyeti daha kısa vadeli operasyonel planlama ile birleştirmekte ve böylece anlık olaylara verilen tepkileri, değer sisteminin unsurları ve uzun vadeli stratejik yön ile doldurmaktadır.

Davies ve Davies, (2005: 258) tarafından önerilen stratejik liderlik modeli ise, Şekil 2.1.1.2'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1.1.2. Stratejik Liderlik Modeli

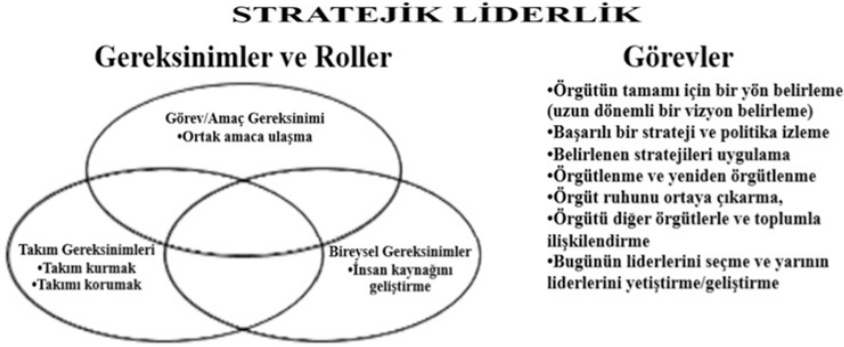
Davies ve Davies'in (2005; 2006) ifade ettiği stratejik liderlik modeli, liderin stratejik bilgeliğini merkez noktasına yerleştirmiş ve Davies (2004) tarafından oluşturulan bir model üzerine kurulmuştur. Model, bireysel bir liderin stratejik zekasının; insanlara ilişkin bilgelik, bağlamsal bilgelik ve yöneme/prosedüre ilişkin bilgelik olmak üzere üç bilgelikten oluştuğunu savunmaktadır (akt: Davies ve Davies, 2005: 257). **İnsanlara ilişkin bilgelik**, insanlarla başarılı bir şekilde etkileşim kurmak için gereken becerilerle ilgilidir (Davies ve Davies, 2005: 258). **Bağlamsal bilgelik**, liderin faaliyet gösterdiği organizasyonel ve çevresel bağlamın farkında olunması ve anlaşılmasıyla ilgilidir. **Prosedürel bilgelik ise**, insana ilişkin bilgelik ve bağlama ilişkin bilgeliği birbirine bağlamaktadır. İnsanları ve bağlamı anlamak, liderlik yetenekleri açısından hayati önem arz etmektedir. Ancak, bu anlayışlar bir şeyin yapılmasına neden olmadıkça, insana ilişkin bilgelik ve bağlamsal bilgeliğin kendi başlarına çok az değeri vardır. Burada vurgulanmak istenen prosedürel bilgeliğin önemidir. Prosedürel bilgeliğin üç unsuru vardır. Bunlardan ilki *stratejik yaklaşımlardır*. *Stratejik yaklaşım ortaya koymak için* “Stratejik planlama”, “stratejik niyet/amaç”, “yeni ortaya çıkan strateji” ve “merkezi olmayan stratejiler” gibi farklı yollardan faydalanılmaktadır. Stratejik yaklaşımların; prosedürel bilgeliğin ikinci unsuru olarak belirtilen *stratejik süreçler* ile birlikte kullanılması gerekmektedir. Stratejik süreçlerin temel unsurları ise kavramsallaştırma, insanların ilgisini çekmek, açık bir şekilde dile getirme ve uygulamadır. Stratejik yaklaşımlar ve stratejik süreçler arasındaki karşılıklı ilişki, dört aşamalı olan *öğrenme, stratejik uyum, zamanlama ve eylem sürecinden* oluşan prosedürel bilgeliğin üçüncü unsuru aracılığıyla etkin hale gelmektedir (Davies ve Davies, 2005: 259).



Modele göre, insanlara ilişkin bilgelik, bağlamsal bilgelik ve prosedürel bilgeliğin yani üç bilgelik türünün bir arada başarılı bir şekilde kullanılması, başarılı stratejik liderliği oluşturan etmenlerdir (Davies ve Davies, 2005: 257).

## 2.1.2. Adair'in Stratejik Liderlik Modeli

Stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli çerçevesinde açıklayan Adair'in (2005: 46) önerdiği modele göre, stratejik liderin “*ortak bir amaca ulaşmak*”, “*takım kurmak*” ve “*insan kaynaklarını geliştirmek*” şeklinde belirtilen üç temel rolü üstlenmesi beklenmektedir. Model kapsamındaki gereksinimler, roller ve görevleri Adair, (2004: 93) ve Adair (2005: 46) çalışmalarından uyarlanarak Şekil 2.1.2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.2.1. Stratejik Liderliğe İlişkin Halka modeli

Şekil 2.1.2.1'de görüldüğü üzere, Adair (2004: 93; 2005: 46) stratejik liderlik için belirtilen üç rolü baz almakta ve stratejik liderlik uygulamalarını ise 7 (yedi) boyut kapsamında değerlendirmektedir. Stratejik liderlerin söz konusu yedi görevi “örgütün tamamı için bir yön belirlemek (uzun dönemli bir vizyon belirlemek)”, “başarılı bir strateji ve politika izlemek”, “belirlenen stratejileri uygulamak (yöneticinin bütün sorumluluklarını yerine getirmek)”, “örgütlenme ve yeniden örgütlenmek”, “örgüt ruhunu ortaya çıkarmak”, “örgütü, diğer örgütlerle ve toplumla ilişkilendirmek”, “bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme ve geliştirme” şeklinde belirtilmiştir.

## 2.1.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Pisapia (2006: 41; 2009: 7) stratejik liderlik kavramını, “belirsizliğin olduğu ortamlarda hedefler/amaçlar, eylemler/faaliyetler ve stratejiler/taktikler hakkında

önemli kararları alabilme yeteneği ve bilgeliği” olarak tanımlamaktadır. **Amaçlar/hedefler**, stratejik niyete işaret ederken, **yollar ve araçlar** ile ifade edilen; liderlerin örgütlerini harekete geçirmek ve stratejik amacına uygun hale getirmek için kullandıkları stratejiler ve eylemlerdir. Stratejik liderler örgütün bulunduğu bağlama göre amaç, yol ve araçlar hakkında taktiksel seçim yapmalıdırlar (Pisapia, 2006: 41).

Postmodern koşullarda faaliyet gösteren liderler, bulunulan bağlam ve durumun gerektirdiklerine bağlı olarak çok çeşitli eylemlere sahip olmalı ve bunları kullanmalıdır. Stratejik liderler mevcut durumu yönetmekte ve organizasyonu yeni bir geleceğe yönlendirmektedir. Bu nedenle geleceğe yönelik ve düzen odaklı olmalıdır (Pisapia, 2006: 28).

Pisapia (2006; 2009) çalışmalarında stratejik liderliğin sadece üst yönetimin görevi olmadığına ilişkin bir fikir beyan etmişlerdir. Aksine, örgüt için önemli bir anahtar konumunda faaliyet gösteren bütün liderlerin, stratejik bir biçimde çalışabileceği belirtilmektedir (Pisapia ve Ying, 2011: 368). Pisapia'nın stratejik lider teorisinin temel ilkelerinden biri, kıvrak bir şekilde düşünebilen ve hareket edebilen liderlerin; daha destekleyici örgütsel koşullar yaratabileceği ve daha değerli örgütsel sonuçlar elde edebileceğidir. Hedefler belirlenmediğinde; stratejik liderlerin örgütsel hedefleri oluşturup, belirlemesi gerekmektedir. Örgüt hedefleri herkes tarafından bilindiğinde ise, stratejik liderlerin; insanları harekete geçirerek, ilişkiler kurarak, kaynakları temin ederek, tutarlılık yaratarak, ilişki kurarak, uyum sağlayarak, çevreye uyarlanmış bir öğrenme kültürü oluşturarak, sonuç üreten koşulları yaratmalıdırlar (Pisapia ve Ying, 2011: 368; Düzgün, 2020: 174).

Tam stratejik liderlik modeli, postmodern koşullarda çalışırken lider başarısıyla ilgili altı önerme önermektedir (Pisapia, 2006: 23-26):

- ✓ Doğrusal düşünce yapısına göre eğitilen ve bunlara güvenen liderler, belirsizlik ve karmaşıklık ile nitelendirilen durumlarda daha az başarılı olacaktır.
- ✓ Çevrelerini etkileyen kritik, toplumsal ve kurumsal güçleri belirleyemeyen liderler, örgütlerini başarıya götürecek önemli konuları anlamakta güçlük çekecektir.
- ✓ Değişim kavramına ilişkin düşünceleri doğrusal olan liderler; değişim sürecinde ölçülebilir parametreleri aşırı kullanmakta ve başarıya giden yolun rasyonel bir şekilde hazırlanan plan ile gerçekleşeceğini düşünmektedirler.

- ✓ Örgütlerini diğer örgütlerin ve bireylerin eylemlerine ve görüşlerine bağımlı olduğunu görmeyen liderler, kritik başarı yollarında önemli güçlerle daha az bağlantı kuracaktır.
- ✓ Örgütsel değişim için gerekli olan temel kavramları; örgüt çalışanlarının veya takipçilerinin hayalleriyle ve niyetleriyle ilişkilendiremeyen liderler, kendi kendini yönetebilen örgütleri; yetkilendirme, etkinleştirme ve oluşturma konusunda daha az yetenekli olacaktır.
- ✓ Takipçilerini ortak bir amaca katılmaları yönünde etkilemek için sınırlı sayıda liderlik eylemleri kullanan liderler, sadece koşullar tek boyutlu lider eylemleriyle uygun olduğu zaman etkili olacaktır (Pisapia, 2006: 23-26).

Başarılı liderlerde olması istenen üç önkoşul ise şu şekilde belirtmiştir: Başarılı liderlikle ilişkili sekiz liderlik özelliğinin (istek, uyum, cazibe, girişkenlik, karakter, güven, bağlantı ve yeterlilik) çoğunluğuna sahip olması gerekmektedir. Karar verme, iletişim kurma, motive etme ve çatışma yönetimi gibi yönetimsel temel becerilere sahip olmalı ve bunları etkili bir şekilde uygulayabilmelidir. Ayrıca stratejik bir bakış açısına sahip olması gerekmekte ve bunu etkin bir şekilde uygulamalıdır (Pisapia, 2006: 24).

Stratejik liderlerin ortak noktası, liderlik için gerekli ön koşullara (bireysel özellikler, temel yönetsel beceriler ve stratejik düşünce yapısı) sahip olmalarıdır. Belirtilen ön koşullara sahip olan stratejik liderler, çevrelerini anlamak, hedefleri belirlemek ve tutarlı ancak kapsamlı olmayan planlar oluşturmak için çok çalışmaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için güç ilişkilerini kullanmaktadırlar. En iyi stratejik liderler; ortak değerlere dayanan, yol gösterici ilkeleri ifade ederek üretken bir vizyon yaratıp, organizasyonlarını değişime hazırlamaktadır (Pisapia, 2006: 22). Örgütsel meslektaşlar, “stratejik yönü planlayarak/çizerek” birlikte ilerleyecekleri yönü anlamakta ve bağımsız hareket etmekte özgürdürler. Bireylerin çalışmaları, liderlerin motivasyonel faaliyetleri (örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve teşvik eden) ile desteklenmelidir. Liderler, kendilerini mevcut koşullara göre şekillendirecek faaliyetlerde bulunarak; gelecekte de örgütün ilerlemesinin sürdürülmesinde yardımcı olmaktadır. Stratejik liderin ve meslektaşlarının ortak bir vizyona ulaşma yolundaki eylemleri, sonuç olarak geri bildirim oluşturan etkilere neden olmaktadır. Stratejik lider, bu geri bildirimleri izlemekte, yenilenme için geri

bildirimleri kullanmakta ve yeni bilgileri örgüt kültürüne yerleştirmektedir. Bu minvalde, stratejik lider; mevcut konumu garantiye almak için bulunduğu yerde uzun süre kalarak, kalıcı bir değişime ulaşmak için örgüt kültüründe değişime yol açmaktadır (Pisapia, (2006: 23). Pisapia, (2006: 24) belirttiği stratejileri ise aşağıdaki gibi tanımlamamıştır.

**Strateji 1.** Liderliğin uygulandığı içsel ve dışsal ortamı incelemek ve anlamak,

**Strateji 2a.** Paylaşılan değerleri ve inançları belirleyerek açık bir şekilde belirtilmiş stratejik niyet oluşturmak, çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanmak için esnek bir öncelikler dizisi oluşturmak ve takipçileri ortak bir amaca katılmaya teşvik etmek,

**Strateji 2b.** Örgütün stratejik bağlamını analiz ederek stratejik fırsatçılık elde etmek, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaya hazırlanmak, böylece, örgütsel avantaj kazanmak ve başarı elde etmek,

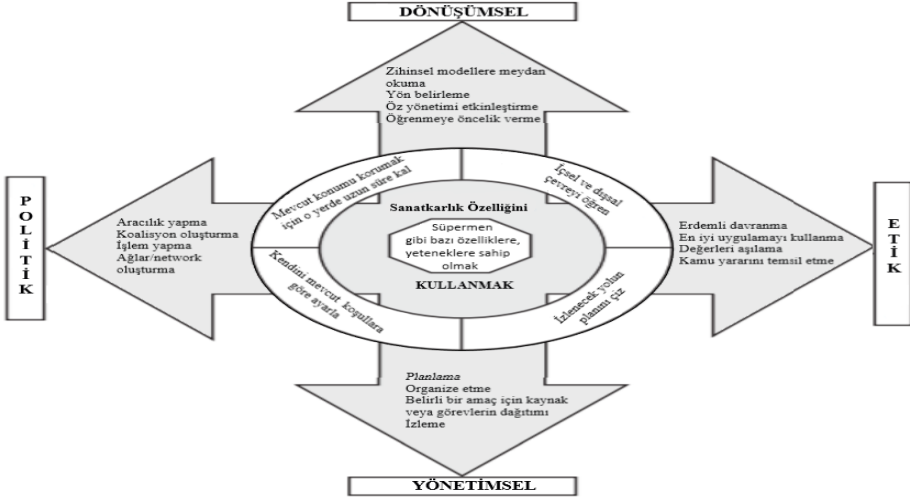
**Strateji 3a.** Örgütsel kapasite ve bağlılık oluşturarak örgütsel yön ve öncelikler için içsel destek elde etmek,

**Strateji 3b.** Lider ve çalıştığı örgüt ile içsel ve dışsal çevredeki nüfuz sahibi güçler arasında iletişim sağlamak için network güçlerini kullanarak örgütsel yön ve öncelikler için destek kazanmak,

**Strateji 4.** Kendi kendini yöneten bir organizasyon geliştirmek amacıyla organizasyonun yönünü, inançlarını, değerlerini ve önceliklerini meslektaşların, liderlerin ve diğer paydaşların aklına ve ruhuna yerleştirmek için bir yenilenme ve hesap verebilirlik süreci oluşturmak,

**Strateji 5.** Örgüte değişim boyunca politik, etik, dönüştürücü ve yönetsel eylem setleri arasında sürekli ve bilinçli olarak stratejik seçimler yapmaktır.

Çok yönlü bir dünyada bu görevleri başarmak için Pisapia (2009), etkili liderlerin çok yönlü bir dizi eylem kullandığını öne sürmektedir. Liderlerin sonuç üreten koşulları yaratmak için kullanabilecekleri beş eylem dizinini önermektedir. Liderler politik (takasa dayanan ve bağ-kurucu davranışlar) ve etik (bağlayıcı davranışlar) faaliyetler ve eylemler arasında seçimler yapmaktadır. Ayrıca, yönetime ilişkin dengeleme faaliyetleri ve örgütlerin gelecekte de ilerlemesini sağlamak için liderleri harekete geçirmeye devam etmelerini sağlayan dönüştürücü faaliyetler arasında seçimler yapmaktadır (Pisapia ve Ying, 2011: 368). Pisapia (2006: 25) tarafından önerilen model Şekil 2.1.3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1.3.1. Stratejik Liderlik Yapısına İlişkin Model

Modele göre, Pisapia (2006: 23) stratejik liderlerin uyguladığı 5 stratejiyi beş metafor ile göstermiştir. Metaforlar şu şekilde kavramsallaştırılmıştır. *İçsel ve dışsal çevreyi öğren; izlenecek yolun planını çiz, kendini mevcut koşullara göre ayarla; mevcut konumunu garantilemek/korunmak için bulunulan yerde kalmaya devam et ve sanatkarlık özelliklerini (politik, etik, dönüştürücü ve yönetsel davranışları) kullan* şeklindedir.

Beşinci strateji olarak belirtilen sanatkarlık özelliklerini kullanmak, liderin ve örgütsel başarının en güçlü belirleyicisidir ve özellikle, küreselleşen dünyada; değişime hâkim olma konusunda başarılı olmaya önemli bir katkı sağlamaktadır (Pisapia, 2006: 28). Bununla birlikte Pisapia'nın (2006; 2009) önerdiği stratejik liderlik pusulasında; yön belirleyicisi olarak kuzeyde dönüşümsel eylemler yer alırken, güneyde yönetsel eylemler görülmektedir. Dengeleyici olarak ise doğuda etik eylemler konumlandırılırken, batıda ise politik eylemler olmak üzere dört yön bulunmaktadır (Düzgün, 2020: 175). Pisapia'nın stratejik liderlik modeli çerçevesinde belirtilen stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin tanımlamalar ve uygulamalara ilişkin eylemlere ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir.

**Yönetimsel uygulamalar,** mevcut örgütsel hedeflere verimli ve etkili bir şekilde ulaşılması amacıyla tutarlılığı sağlamak için kullanılmaktadır (Pisapia ve Ying, 2011: 368; Ellington ve Pisapia, 2013: 14). Yönetsel liderler, örgütü yönetme yeteneği ve çalışanların motivasyonunu sağlama becerileri sayesinde çalışılan örgütte sürekliliği sağlamaktadır (Kara, 2018: 427). Stratejik liderin yönetsel uygulamaları; örgütün hedeflerine ulaşması için planlama yapmak,

organize etmek, yönlendirmek, kontrol etmek, çalışanları motive etmek, takipçilerin ulaşması gereken hedefleri belirlemek, takipçilere başarılı olmak için gerekli değerleri, davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamaktır. Bunlara ek olarak, resmi ve gayri resmi politikalar, rutinler veya öncelikler oluşturularak bunları vurgulamak, örgüte ilişkin işler için pratik sonuçları açısından örgüt misyonunun özel anlamını açıklığa kavuşturmak. Ayrıca, gerekli kaynakları sağlamak, işlerin nasıl yapılacağını belirlemek için net bir emir komuta zincirini vurgulamak, takipçileri sonuçlar için sorumlu tutmak ve hatalar yapıldığında hızlı düzeltici eylemde bulunmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Pisapia, 2009: 33; Ellington ve Pisapia, 2013: 15). Stratejik açıdan yönetsel liderler, işlerin nasıl yapılacağına kendileri karar vermekte, kuralları ve prosedürleri uygulamakta, sonuçlardan takipçileri sorumlu tutmakta, örgüt içi hiyerarşinin takip edilmesini istemekte, takipçilerini verdikleri sözlerden sorumlu tutmaktadır (Aydın, 2012: 33).

**Dönüşümsel uygulamalar**, örgütsel koşulları ve örgüt kültürünü değiştirmek amacıyla talimatları, faaliyetleri ve fikirleri etkilemek için uygulanmaktadır. Böylece öğrenme ve değişim; örgütün normal bir rutini olarak ortaya çıkmaktadır (Pisapia ve Ying, 2011: 368; Ellington ve Pisapia, 2013: 14). Örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe bir değişim meydana getirme yeteneği (Daft, 2000: 153) olarak ifade edilen dönüşümcü liderlik, diğer liderlik tarzlarına ilişkin olumsuz yönleri kapatıcı ve onarıcı özelliğe sahiptir (Kara, 2018: 427). Dönüşümcü liderliğin odak noktasında; örgütün amacı ve çevresi ile arasındaki uyumun sağlanması vardır (Ellington ve Pisapia, 2013: 15). Bu bağlamda, dönüşümsel uygulamalar; organizasyonun tüm üyelerinin zihinsel modellerine meydan okumak, personellerin değişime hazır olmalarını sağlamak, örgüt amacını net bir şekilde beyan etmek, etkileyici bir vizyon hazırlayıp iletme. Bunlara ek olarak, liderlerin dönüşümsel uygulamaları arasında hikaye anlatımı yoluyla iletişim kurmak, örgütün gelecekte erişilebilir ve ulaşılabilir bir resmini çizerek açık bir şekilde belirtmek, takipçiler için olayların ve şekillerin anlamını yorumlayarak takipçilerine yorumladığı anlamı açıklamak, takipçilerin zorlukları ve değişiklikleri duygusal olarak kabul etmesini sağlamak da yer almaktadır. Ayrıca dönüşümsel liderler; değerler, vizyon, öncelikler için ortak bir sahiplenme duygusu yaratmakta ve örgüt vizyonuna, değerlerine, önceliklere dayanan kendi kendini yönetmeyi teşvik etmektedir (Pisapia, 2009: 33; Ellington ve Pisapia, 2013: 15). Sonuç itibarıyla, dönüşümsel liderler; örgütte ortak bir vizyon oluşturmakta, politika oluşturmakta

ve uygulamakta, takipçilerinin fikirlerini şekillendirmekte, takipçilerini lider olmaya özendirmekte, takipçilerini örgütün uzun hedeflerine bağlı kalmaları için teşvik etmekte, takipçilerinin fırsatları görmelerini sağlamaktadır (Aydın, 2012: 32).

**Etik (bağlayıcı liderlik) uygulamaları**, stratejik liderliğin, yanlış ve doğru kararlar arasındaki farkı belirleyen etik bileşeni ile ilgilidir. Güvenin; sadece bireyler arasında geliştirilen bir şey olmadığı gerekçesiyle güvenin; sistemin bir özelliği olmasını sağlamak için etik uygulamalar yapılmaktadır. Ayrıca, takipçilerin örgütsel amaçlara ve değerlere duygusal bağlılık sergilemeleri için de etik davranışlar sergilenmektedir (Pisapia ve Ying, 2011: 368; Ellington ve Pisapia, 2013: 14). Etik liderler, çalışma koşullarında herkes tarafından genel kabul gören etik kuralların; örgütlerinde uygulanması hususunda hassasiyet göstermektedirler (Kara, 2018: 427). Etik uygulamalara örnek vermek gerekirse; karar alma ve eylem faaliyetleri için bilgiyi kullanarak en iyi uygulama ilkelerini temel almak, harekete geçmeden önce karşındakileri dikkatlice dinlemek, gözlemlemek ve dikkatlice düşünmek verilebilir. Bunlara ilave olarak, liderin dürüst olması ve dürüst bir davranış sergileyerek güven yaratması, kararları eyleme geçirme iradesini göstermesi, ahlaki açıdan ikilemde kaldığı zamanlarda; doğrunun yanında olması etik uygulamalarından bazılarıdır. İşletmelerde örgütsel eylemlerin; üzerinde anlaşmaya varılmış temel değerlere dayandığından emin olmak, akıl ve duygu arasında bir denge sağlamak, kamu yararına yüksek düzeyde saygı göstermek, bireylerin haklarına değer vermek gibi uygulamalar da etik uygulamalar kapsamındadır (Pisapia, 2009: 33; Ellington ve Pisapia, 2013: 16). Özetlemek gerekirse, etik liderler, takipçilerine karşı dürüst davranmakta, takipçilerine doğru olanı yapmaları hususunda teşvik etmektedir. Takipçilerinin görüşlerine, özel hayatlarına saygı duymakta ve onları dikkate almaktadır. Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üzerinde tutmakta, ilkelere dayalı alınan kararların; arkasında durmakta ve karar alma süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgulamaktadır (Aydın, 2012: 33).

**Politik (bağ-kurucu liderlik) uygulamaları**; örgüte destek ve kaynaklar elde etmek amacıyla örgüt içinden ve dışından güç ve nüfuz sahibi kişilerle ittifaklar geliştirmek için gerçekleştirilmektedir. Takasa dayanan faaliyetler, ilişkilerin etkinliğini arttırmak ve ortaklık geliştirme çabalarını güçlendirmek için karşılık olarak bir şeyler vermeyi kapsamaktadır (Pisapia, 2009: 33; Ellington ve Pisapia, 2013: 14). Politik uygulamalar, liderliğin dengeleyici bölümünü oluşturmakta ve bireysel ve örgütsel amaçları desteklemek amacıyla,

karşılıklı ve bağımlı ilişkilerin geliştirilmesi temeline dayanmaktadır (Aydın, 2012: 34). Bağ-kurucu liderlik ya da politik liderlik davranışlar; koalisyon kurma, müzakere yapma, ilişki geliştirme ve amaçlara ulaşabilmek için ortak bir anlayış geliştirmeyi gerektirmektedir (Ellington ve Pisapia, 2013: 15). Bağ kurucu-politik liderler, örgütsel iletişimde güç dengesini maksimize etmekte, örgütte önemli konulara ve nelerin kullanılabilmesine kendisi karar vermekte, dış ittifaklar geliştirmektedir. Ayrıca, güç ve etkilerini kullanarak insanların desteklerini kazanmakta, örgütte bulunan herkesin iyiliği için kabul edilebilir seviyede riskler oluşturabilmekte, bireylerin güç kaynaklarını belirleyebilmektedir (Ellington ve Pisapia, 2013: 17). Politik liderler, bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, sosyal ipuçlarını kolayca kavrayabilmekte ve diğer kişilerin davranışsal motivasyonlarını doğru bir şekilde anlayabilmekte, davranışlarını farklı ve değişen durumsal taleplere göre ayarlayabilmektedir. Bunlara ilaveten, politik liderler, takipçilerine güven ve ilham vererek nispeten az çabayla insanları ve durumları kontrol etme ve etkileme becerisine sahiptir. Ayrıca hem örgüt içindeki statülerini yükseltmek hem de takipçilerine kıt kaynakları sağlamak için gerekli olan ağları ve sosyal sermayeyi daha etkin bir şekilde oluşturabilmekte (Treadway vd., 2004: 495) ve kişilerarası iletişimi etkinleştirmektedir (Türk ve Akbaba, 2017: 185). Bu bağlamda, politik liderler, bütün amaçları gerçekleştirmek amacıyla ortaklık geliştirmekte, görüşmeler yapmakta, geniş insan kitleleriyle veya nüfuzlu kişilerle ilişkiler kurmakta, geliştirmekte ve sürdürmektedir. Politik liderler; uzlaşmacı bir davranış sergilemekte, işlerin yerine getirilmesinde etkili olabileceğini düşündüğü insanlara ulaşmaya çalışmakta, çalıştığı örgüt dışından insanlarla ortaklık geliştirmekte (birlikte hareket etmekte), kendisine yapılan yardımları karşılıksız bırakmamakta, karşılıklı yardımlaşmaya önem vermekte, örgütte ortaya çıkan görüş ayrılıklarında orta yol bulmakta ve çalışanlarına işlerin yapılması için ödül vadetmektedir (Aydın, 2012: 34).

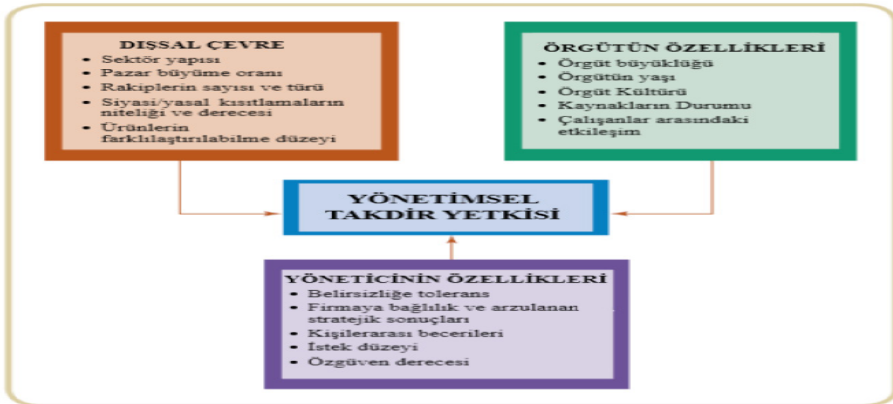
## 2.2. Stratejik Liderliği Etkileyen Faktörler

Değişen durumlara göre farklı liderlik yaklaşımlarına gereksinim duyulduğu bilinmektedir (Keleş vd., 2020: 156). Birçok bilim adamı, örgütün faaliyette bulunduğu örgütsel çevrenin; liderlik davranışını etkileyen önemli bir faktör olduğuna inanmaktadır (Pisapia ve Ying, 2011: 369). Çevre, liderleri şekillendirmektedir. Ancak liderler de çevreyi üretken yollarla yeniden



yapılandırmada, dönüştürmede aktif bir rol üstlenmektedir (Pagonis, 2001: 108). Liderin kişilik özellikleri ve deneyimleri, çalıştığı işletmenin özellikleri, örgütsel iklim ve uygulanan politikalar, hedeflenen amacın niteliği, üstlerin beklentileri ve davranışları, çalışma arkadaşlarının ve takipçilerin beklentileri, davranışları; liderin sergilediği davranış üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005: 597). Bununla birlikte, liderlik davranış üzerinde yasal ve bürokratik kısıtlamalar, zaman yetersizliği, çatışan rol beklentileri (Griffin, 1993) ve mali kaynakların yetersizliği (Gümüşeli, 1996) gibi etmenlerin etkisi olduğu belirtilmektedir.

Sashkin' e (1992) göre stratejik liderliği etkileyen faktörler ise mesleğe ve stratejik liderlerin takip etmesi gereken faaliyetlere göre değişebilmektedir (Athulathmudali vd., 2010: 373). Bu bağlamda, stratejik liderlerin; örgütler üzerindeki etkisini şekillendiren sınırlandırıcı koşullar ve bağlamsal faktörler (içsel ve dışsal) söz konusudur (Samimi vd., 2020:12). Samimi ve arkadaşlarının (2020: 2) önerdiği stratejik liderlik yapısına ilişkin modelde; içsel bağlamsal faktörler olarak örgüt yapısı, büyüklüğü, yaşı, örgütün sahip olduğu kaynaklar, performans, uluslararasılaşma ve yenilik belirtilmiştir. Modelde; dinamizm, belirsizlik, karmaşıklık, rekabet, teknoloji seviyesi, sosyal kültür ve kurumsal destek ise dışsal bağlamsal faktörler olarak gösterilmiştir. Liderlik ve lider etkinliği büyük ölçüde bağlama bağlı (Osborn vd., 2002: 797) olduğundan bağlam, liderlik davranışlarını ve sonuçlarını etkileyen önemli bir faktördür (Samimi vd., 2020:12). İlgili yazında; stratejik liderlik eylem ve faaliyetlerinin koşullarını, zamanlamasını ve araçlarını çevreleyen örgütsel ve çevresel bağlama fazla dikkat edilmemektedir (Boal ve Hooijberg, 2000: 516). Yöneticinin ve liderin yönetsel takdir yetkisini etkileyen etmenler, Şekil 2.2.1'de gösterilmektedir (Hitt, Ireland ve Hosisson, 2016: 387).



Şekil 2.2.1. Yönetimsel Takdir Yetkisini Etkileyen Etmenler

Şekil 2.2.1’de yer alan modelde görüldüğü üzere, yöneticinin veya liderin yönetsel takdir yetkisi üzerinde dışsal çevre, organizasyon özellikleri ve yöneticinin özelliklerinin etkisi olduğu belirtilmektedir. Liderin yönetsel takdir yetkisi üzerinde etkisi olan dışsal çevre; sektör yapısı, pazar büyüme oranı, rakiplerin sayısı ve türü, siyasi ve yasal kısıtlamaların niteliği ve derecesi, ürünlerin farklılaştırabilme yeteneğidir. Modelde örgüt özellikleri olarak örgüt büyüklüğü ve yaşı örgüt kültürü, kaynakların durumu ve çalışanlar arasındaki etkileşim üzerinde durulmaktadır. Yönetsel takdir yetkisi üzerinde etkisi olan yöneticilerin veya liderlerin bireysel özellikleri olarak ise belirsizliğe karşı tolerans, firmaya bağlılık ve arzulanacak stratejik sonuçlar, kişilerarası beceri, istek düzeyi ve özgüven derecesi vurgulanmaktadır (Hitt, Ireland ve Hosisson, 2016: 387).

### **2.3. Türkiye’de Bankacılık Sistemi ve Tarihi Gelişimi**

Ülke ekonomilerinin dinamikleri ve finansal sektörün temel aktörlerinden biri olarak nitelendirilen ve gün geçtikçe ekonomiler açısından önemi artmaya devam eden bankalar; fon fazlası olanlar ile fon ihtiyacı olanları bir araya getirerek, fon arz-talep dengesini sağlamakta ve ekonominin sağlam ve istikrarlı bir şekilde devam etmesi hususunda önemli rol üstlenmektedir (Genç ve Şaşmaz, 2016: 120). Dünyada yaşanan teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkan iletişim ağları, piyasalara ulaşım olanaklarını neredeyse sınırsızlaştırmaktadır. Bu durum, bankacılık sektörünün sürekli bir şekilde gelişim göstermesini (Turgut ve Ertay, 2016: 115) zorunlu kılmaktadır.

Türk bankacılık sisteminde, bankaların kuruluş amaçlarına göre değişen ve kanunlar ile düzenlenen farklı faaliyet alanları vardır (Arslan ve Hotamışlı, 2007). Bankalar, paranın muhafaza edileceği güvenli yer olarak nitelendirilmektedir. Bankalarda kiralık kasa hizmetleri verilmekte, tedavülde bulunan paraların toplanmasına ve ödenmesine ilişkin işlemler gerçekleştirilmektedir. Bunlara ek olarak, bankalar ihtiyaç sahibi müşterine kredi vermekte, kefalet, teminat ve referans mektubu vermektedir. Bankalarda çek ve senet işlemleri gerçekleştirilmekte, ticari senetlere, ilişkin iskonto veya tahsilat işlemleri yapılmakta, menkul kıymet alım-satım işlemleri yapılabilmekte ve para transferleri yapılmaktadır. Ayrıca, bankaların temel işlevleri arasında elektrik, su vb. fatura ödemeleri gerçekleştirmek; vergi, SSK ve SGK işlemleri yapabilmek; kredi kartı, seyahat çeki gibi konularda danışmanlık yapmak ve bunlar haricinde birçok hizmeti yerine getirmek yer almaktadır (Arslan ve Hotamışlı, 2007).

Türkiye bankacılık sisteminin tarihsel gelişimi incelenirken Osmanlı Devleti dönemindeki bankacılık ile ilgili gelişmeler de dikkate alınmaktadır. Bu kapsamda, 1847-1923 yılları arası, Osmanlı Devleti döneminde bankacılığın geliştiği dönem olarak belirtilmektedir (Keskin vd., 2019). 1847 yılında Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk banka, İstanbul Bankası (Bank-ı Dersaadet'i) (Sümer, 2016) olarak karışımıza çıksa da 1856 yılında Osmanlı Bankası'nın da kurulduğu görülmektedir. İstanbul Bankası'nın sınırlı faaliyetleri kapsadığı ve kısa süre faaliyet gösterdiği için Osmanlı Devleti ve Türkiye bankacılık sisteminin başlangıcı olarak Osmanlı Bankası'nın kabul edildiği tespit edilmiştir (Keskin vd., 2019).

1923-1932 dönemi, ulusal bankalar dönemi olarak ifade edilmektedir (Keskin vd., 2019). 1924'te ilk özel sermaye bankası olarak Türkiye İş Bankası'nın faaliyete başladığı görülürken 1930 yılında ise Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın kurulduğu göze çarpmaktadır (Mizrahi ve Kandemir, 2018: 152). 1933-1944 yılları, özel amaçlı devlet bankalarının kurulduğu döneme işaret etmektedir. Bu kapsamda, 1933 yılında Sümerbank ve Belediyeler Bankası kurulurken 1935 yılında Etibank, 1937 yılında Denizbank, 1938 yılında ise Halk Bankası ve Halk Sandıkları; özel amaçlı banka statüsüyle kurulmuştur (Keskin vd., 2019).

1945-1959 yılları arasında özel bankaların geliştiği dönemdir. Bu çerçevede, 1944'te Yapı Kredi Bankası, 1946'da Garanti Bankası, 1948'de Akbank, 1955'te Türkiye Sinai Kalkınma Bankası ve Pamukbank faaliyete başlamıştır. 1958'de ise Türkiye Bankalar Birliği kurularak bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasında dayanışmanın sağlanması ve haksız rekabetin önüne geçilmesi amaçlanmıştır (Keskin vd., 2019).

1960-1980 yıllarını içeren dönem planlı dönem olarak ifade edilirken bu dönemde kalkınma planları uygulamaya konulmuştur (Keskin vd., 2019). Bu dönemde bankacılık sektörü beş yıllık kalkınma planlarında ve yıllık programlarda belirtilen ilkelere uygun bir yapıda (Atlı ve Demir, 2015: 113) değişim ve gelişim sürecine girmiş; uzman bankacılık anlayışı, kalkınma ve yatırım bankalarına önem verilmiş; ticari bankacılık anlayışına kısıtlamalar getirilmiştir (Mizrahi ve Kandemir, 2018: 153). Bu dönemde, 1962 yılında T.C. Turizm Bankası, 1963'te Sinai Yatırım ve Kredi Bankası, 1964'te Devlet Yatırım Bankası, 1968'de Türkiye'de Maden Bankası, 1976 yılında Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası olmak üzere 5 tane kalkınma bankası ve 1964'te Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası ve 1977'de Arap-Türk Bankası olmak üzere 2 tane ticaret bankası olarak toplam 7 adet banka kurulmuştur (Keskin vd., 2019).

1980-1999 yıllarını kapsayan dönem, serbestleşme ve dışa açılma dönemi olarak ifade edilmektedir (Keskin vd., 2019). Bu dönemde 24 Ocak 1980 kararları ve 29 Aralık 1983 kararları ile ithalat ve ihracatın serbestleştirilmesine yönelik kararlar alınarak yürürlüğe konulmuştur (Toprak, 2008: 315). Söz konusu kararlar, kısa vadede kötüye giden ekonomiye müdahale edip çalışır hale getirmeyi; uzun vadede ise ekonomiyi tamamıyla dış dünyaya açmayı ve bu kapsamda kamu müdahalesinin kalktığı tam liberalizasyonu sağlamayı (Kaya, 2013: 8) amaçlamıştır. Bu gerekçeyle, Türk Bankacılığının gelişmesi açısından 24 Ocak 1980 kararlarının son derece önemli (Sümer, 2016) olduğu vurgulanmıştır. Bu dönemde özellikle 1982 yılında Sermaye Piyasası Kanunu çıkarılırken 1985 yılında 3182 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiş ve 1986 yılında ise İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyete başlamıştır. 1994, 1998 yıllarında krizler meydana gelmiştir (Keskin vd., 2019).

Bankacılık sektörü açısından 2000-2001 yılları arasında dezenflasyon programı (enflasyonla mücadele programı) uygulanmış, 2000 yılında “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)” ve “Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)” resmen göreve başlamıştır. Şubat 2001’de kriz meydana gelmiştir. 2001 yılında ise bankacılık sisteminde yeniden yapılandırma yapıldığı görülmektedir (Keskin vd., 2019). Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması programı; kamu, özel ve fondaki bankaların mali ve operasyonel yapısının güçlendirilmesine ilişkin uygulamaları içermektedir. Bu programın temel amacı; mali sistem içinde kamu bankalarını bir istikrarsızlık unsuru olmaktan çıkarmak, yaşanan krizlerden olumsuz şekilde etkilenen özel bankaların sağlıklı bir yapıya kavuşmalarını sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirmek ve TMSF bünyesinde faaliyet gösteren bankaların yaşadığı sorunlarını kısa sürede çözüme ulaştırmaktır (BDDK, 2001). 2007-2013 yıllarını kapsayan dönemde küresel finansal kriz ve krize verilen ilk tepkiler yaşanırken küresel krizin en fazla hissedildiği yıllar olarak görülmektedir. Bu yıllar dışında ekonomik büyüme devam ettiği gibi 2010-2018 döneminde bankacılık sektörü de büyümeye devam etmiştir (Keskin vd., 2019).

2013-2018 yılları arasında ise krizden çıkış ve normalleşme döneminin yaşandığı ve ekonomide dengelenme sağlandığı tespit edilmiştir. 2018 yılı dalgalanması ve yeni ekonomik program kapsamında tedbirler alınmıştır (Keskin vd., 2019). 2018 yılı başından itibaren gelişmiş ülke merkez bankalarının politika değişikliklerinin, gelişmekte olan ülkelere dönük olumsuz etkileri sonucunda Ağustos 2018’de Türkiye finansal piyasalarında büyük ölçekli bir dalgalanma

yaşanmıştır. Küresel piyasalarda artan risk algılamaları ile gelişmekte olan ülkelerden çıkış eğilimi, petrol fiyatlarındaki artış ve ABD'nin Türkiye'ye yönelik yaptırım açıklamaları, yurt içinde piyasaları olumsuz yönde etkileyen dışsal faktörler olmuştur.

2018 yılının Eylül ayında ise 2019-2021 yıllarını kapsayan Yeni Ekonomi Programı (YEP) açıklanmıştır. Yeni Ekonomi Programının temel amacı; kısa vadede fiyat istikrarının tesis edilmesi, finansal istikrarın korunması, ekonomide dengelemenin ve bütçe disiplininin sağlanması, orta vadede sürdürülebilir büyüme ve adaletli paylaşımaya yönelik ekonomik değişimin gerçekleştirilmesidir (Keskin vd., 2019).

Türk bankacılık sistemi içinde yer alan bankalar, Türkiye Bankalar Birliği (2020), Bankalarımız 2019 isimli kitabında mevduat bankalarını, kamusal sermayeli bankalar, özel sermayeli bankalar, tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilen (TMFS) bankalar, yabancı sermayeli bankalar şeklinde gruplandırılmış, bunun yanı sıra kalkınma ve yatırım bankaları ve katılım bankaları da Türk bankacılık sistemi içinde gösterilmiştir. Bu sınıflandırma çerçevesinde 23.04.2021 tarihinde Türkiye'de bankacılık sisteminde yer alan banka sayısı Tablo 2.3.1'de gösterilmektedir. İlgili veri Türkiye Bankalar Birliği, 2021 ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği, 2021 web sayfasından elde edilmiştir.

**Tablo 2.3.1. Nisan 2021 itibariyle Türkiye'de Faaliyet Gösteren Banka ve Şube Sayısı**

<b>Banka Türleri</b>	<b>Banka Sayısı</b>	<b>Yurtiçi Şube Sayısı</b>
<b>MEVDUAT BANKALARI</b>	<b>34</b>	<b>9782</b>
Kamu sermayeli Mevduat Bankaları	3	3670
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	8	3602
Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları	21	2508
<i>Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar</i>	16	2501
<i>Türkiye'de Şube Açan Bankalar</i>	5	7
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	2	2
<b>KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI</b>	<b>14</b>	<b>64</b>
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	40
Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	7	20
Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	4	4
<b>KATILIM BANKALARI</b>	<b>6</b>	<b>1267</b>
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>11113</b>

Tablo 2.3.1’de görüldüğü üzere, Türkiye Bankalar Birliği (2021) ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği (2021) web sitelerinde yer alan veriye göre 23 Nisan 2021 tarihinde Türkiye’de 54 bankanın faaliyet göstermektedir. Bunların 34 tanesi mevduat bankası, 14 tanesi kalkınma ve yatırım bankası iken 6 tanesi ise katılım bankasıdır. Mevduat bankasına ilişkin toplam şube sayısı 9782, kalkınma ve yatırım bankalarına ilişkin toplam şube sayısı 64 iken katılım bankalarının toplam şube sayısı 1267’dir. Türkiye bankacılık sisteminde toplamda 11113 tane banka şubesinin olduğu görülmektedir.

## 2.4. Covid-19 Sürecinde Bankacılık Sektöründe Yönetim ve Stratejik Liderlik

Çok sayıda yerel şubelerden, bölgesel ve ulusal merkezli ve uzman birimlerden oluşan bankalar, evrensel bir şekilde faaliyet göstermektedir (Larsson ve Lundholm, 2013: 1109). Yüksek düzeyde belli kural veya yasalara göre idare edilen (yönetilen) ve bürokratik ortamın hâkim olduğu bankalarda liderlik kavramı, örgütsel vizyonlar ve değerlerle aşılanmış, ince bir zekayı yansıtan, kişilik ile ilgili bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır (Larsson ve Lundholm, 2010: 160).

Türkiye’de banka yönetiminde kullanılan liderlik tarzlarına ilişkin yazında, Şafaklı (2005) Kuzey Kıbrıs’ta kamu bankalarının çoğunda demokratik liderlik tarzı ile yönetimin gerçekleştiği belirtilmektedir. Kaygın ve Kaygın (2012) ile Kahya ve arkadaşları (2015) bankalarda dönüştürücü liderlik özelliklerinin daha etkili olduğu sonucuna ulaşırken, Örucü ve Çoban (2017) kamu bankalarında otokratik liderlik tarzının daha çok benimsendiğini, bankalarda babacan ve liberal liderlik tarzlarının uygulanmadığı sonucuna ulaşmıştır. Görmüş ve arkadaşları (2015) ise bankalarda çalışanlarını dikkate alan; fikir ve düşüncelerine önem veren; onlara söz hakkı tanıyan ve güvenen; arkadaşça bir çalışma ortamı yaratabilen; düzeni sağlayabilen; görev takibini yapabilen; ortaya çıkan anlaşmazlıkları ve çatışmaları ortadan kaldırabilen liderlik özelliklerine sahip yöneticileri, tercih ettikleri sonucunu paylaşmıştır.

Bilindiği üzere, dünya genelinde yaşanan küreselleşme, önemli değişim ve gelişmelere neden olmakta ve sadece bir alanı etkilememektedir. Bütün sistemler ve sistemlerin yapıları, yönetimi, yönetim kurulları, çalışanlar ve kullanılan teknolojiler; değişimlerden ve gelişimlerden etkilenmektedir. Bu gerekçeyle, örgütlerin yönetim işlevleri ve yöneticilerin rolleri de değişmektedir (Görmüş vd., 2015: 2). Benzer şekilde son zamanlarda ülkelerde sağlık, ekonomi, eğitim

alanları, politik, yasal ve uluslararası ilişkileri, sosyal hayat ve çalışma hayatı gibi bütün alanları ve süreçleri radikal bir şekilde etkileyen ve etkilemeye devam eden Covid-19 pandemisi (Erer, 2020: 846; Atar vd., 2020: 264; Aslan, 2021: 116) insanları fizyolojik, psikolojik ve toplumsal açıdan etkilemektedir (Göksu ve Kumcağız, 2020: 465).

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz iş hayatında örgütlerin yüksek düzeyde performans sergilemeleri için örgüt yapılarının esnek olması ve çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Buna ek olarak, paydaşlar ve diğer ilgili taraflarla sürdürülebilir koşulların olması gerekmekte ve geleneksel liderlik yaklaşım ve teorilerinin yerine, stratejik liderlik rol ve modellerinin uygulanması gerekmektedir (Akyüz, 2018: 61). Bu kapsamda, Covid-19 pandemi dönemi gibi kriz ve belirsizliğin olduğu zamanlarda etkili stratejik liderlik yaklaşımları; “otantik liderlik ve etik liderlik uygulamaları”, “hizmetkar liderlik uygulamaları”, “dönüşümsel liderlik uygulamaları” ve “katılımcı liderlik uygulamalarının” birleşiminden oluşmaktadır (Farhan, 2021). **Otantik liderlik ve etik uygulamalar**, etik ve pozitif kişiliği sayesinde insanların dikkatini çekebilen, diğer kişileri takipçi olmak için bir araya getirebilen, insanları ortak bir amaç ve ortak değerler etrafında bir araya getiren, herkes için değer yaratan ve etik temellere dayanan, başkalarıyla güvene dayalı ilişkiler kuran, etik değerlere önem veren uygulamalara odaklanmaktadır. **Hizmetkar liderlik uygulamaları**, çalışanları birlikte çalışmak ve mevcut zorlukların üstesinden gelmek için motive eden, başkalarını düşünen ve etik yönelim temeline dayanan, sevgi, güven ve personel güçlendirmeye önem veren, kişilerin pozisyonlarını önemsemeden onlara hizmet eden, çalışanlarının kişisel gelişiminin ve refahının sürdürülebilirliğine önem veren, çalışan bağlılığına ve motivasyonuna odaklanan uygulamaları içermektedir. **Dönüşümsel liderlik uygulamaları**, insanların farkındalığını, dikkatini ve rekabet gücünü geliştirebilmek için gerekli yeteneğe sahip olan, takipçilerinin öncü ve girişimci olmasını destekleyen, zorlukların üstesinden gelmeleri için rekabetçi ve yetkin olmalarını teşvik eden, sinerji yaratabilen, çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri yönünde motive etmek için özgüven geliştirebilen, takipçilerinin gelişimini ve dönüşümünü etkileyen liderlik uygulamalarını kapsamaktadır. **Katılımcı liderlik uygulamaları** ise biz olmaya ve takım-ekip çalışmasına önem veren; bilgi, deneyim ve enformasyon (bilgi) paylaşımını gerektiren; uyum sağlama ve uyumlaştırma gibi liderlik

uygulamalarını uygulayan; katılım gösterme, adapte olma, koordinasyon gibi unsurlara önem veren yaklaşımlardır (Farhan, 2021).

Yaşanan gelişmelerin ortaya koymuş olduğu günümüz post modern dünyası, liderlerin içerisinde bulunduğu iç ve dış çevrenin yaratacağı fırsat ve tehditlere karşı oluşacak stratejik koşulları anlamalarını ve örgütlerini bu koşullara uygun şekilde yönetmelerini gerektirmektedir (Güllüce vd., 2019: 32). Bu yaklaşımlara benzer şekilde, Vera ve Crossan (2004: 233-234) çalkantılı ve belirsiz ortamlarda, örgütlerde düşük performansın olduğu durumlarda, yeni kurulan ya da düşüş/yeniden canlanma aşamasında olan işletmelerde dönüşümsel liderliğin ortaya çıkacağını düşünmektedir. Ayrıca, bazı araştırmalarda kriz, endişenin ve yüksek riskin olduğu ortamlarda, örgütlerin dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik davranışlarına daha açık olduğunu aktarmaktadır. Stoker ve arkadaşları (2012) da belirsizlik ve kriz zamanlarında dönüşümcü liderliğin etkin olduğunu vurgularken Roberts (2020: 232) ise kriz zamanlarında özellikle politik ve kamu hizmeti sunan liderlerin değerlerine odaklanıldığını belirtmektedir.

Hızla değişen ortamlarda rekabet edebilmek çevik/atik olmayı, yenilikler yaratmak için fırsatları algılamayı, geliştirmeyi ve dış tehditlere karşı dayanıklılığı artırmayı gerektirmektedir (Battistella vd., 2017: 65). Küresel ortamda ortaya çıkan belirsizlikler karşısında, bankaların rekabet güçlerini arttırarak sektörde lider konumuna gelmeleri, (Arıcioğlu vd., 2017: 106) sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları, ortalamanın üzerinde karlılık elde etmeleri ve finansal performanslarını arttırabilmeleri için stratejik liderlik tarzını benimsemeleri (Abashe, 2016: 4), çevrede ortaya çıkan değişimlere hızlı bir şekilde adapte olmaları, değişim sürecini içselleştirmeleri ve öğrenen örgüte dönüşmeleri (Arıcioğlu vd., 2017: 106) gerekmektedir.

Bütün sektörlerin kavşak noktasında konumlanan bankacılık sektörü, çok dinamik ve esnek bir yapıya sahiptir. Bu nedenle bankacılık sektöründe yaşanacak herhangi olumsuz bir durum, bütün sektörleri olumsuz yönde etkileyecektir. Bu gerekçeyle, bankacılık sektöründe liderlerin, çalışan iş gücünü etkileyebilme ve yönlendirebilmeleri önemli bir husustur (Örücü ve Çoban, 2017: 5). Bankaların hedefledikleri başarıya ulaşması, yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve etik değerlerin benimsenmesine ve benimsenen etik değerlerin ve ilkelerin örgüt kültürüne yerleştirilmesine bağlıdır. Ayrıca, örgüt amaçlarının, bireysel çıkarların üstünde tutulması, örgüt kaynaklarının, örgütün amaçlarını doğrultusunda kullanılması, örgüt çalışanlarına değer verilmesi,



çalışanlara karşı hakkaniyetli, adil, tarafsız olunması, ekip çalışmalarına önem verilmesi, müşteri ihtiyaçlarının dikkate alınması ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olunması gibi hususlar da başarıya ulaşmada önemlidir (Aktan, 2003: 95). Stratejik liderlik teorisi, stratejik liderlik kapsamında örgütün tepe noktasındaki liderlerin değerlendirilmesini önermektedir (Vera ve Crossan, 2004: 223). Bu doğrultuda, stratejik liderlik kapsamında yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları, daire başkanları, bölge müdürleri, şube müdürleri değerlendirilebilir.

Mevcut araştırma, Pisapia (2006; 2009) tarafından önerilen stratejik liderlik modeline dayandırıldığından stratejik liderlik; yönetsel, dönüşümsel, politik ve etik uygulamalar çerçevesinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, kamu ve özel bankalarda çalışan personellerden bankalarındaki üst düzey yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Dışsal çevrenin, stratejik liderlik üzerindeki etkisine bakmak için Covid-19 döneminde veri toplanmıştır. Ayrıca, liderin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu dikkate alınmıştır. Virüsten korunmak ve yayılımı önlemek için bankalarda alınan tedbirler de tespit edilmeye çalışılmıştır. Oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

**H1.** Dönüşümcü liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2.** Politik liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H3.** Etik liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H4.** Yönetsel liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Türkiye' de bankacılık sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Türkiye bankalar birliği veri sisteminde çalışan sayısına ilişkin en son raporun 2019 yılına ait olduğu görülmüştür. Çalışan sayısına ilişkin veri, Türkiye Bankalar Birliği'nden, (2020: 31) elde edilmiş ve Tablo 3.1.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.1. Bankalardaki İstihdam Durumu ve Araştırma Evreni**

<b>Banka Türleri</b>	<b>2019 yılı</b>
<b>Mevduat Bankaları</b>	184000
Özel Sermayeli Bankalar	60000
Kamu Sermayeli Bankalar	69000
Yabancı Sermayeli Bankalar	54000
TMSF Bünyesindeki Bankalar	200
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	5000
<b>Katılım Bankaları</b>	16000
<b>Toplam</b>	205200

Tablo 3.1.1.'de görüldüğü üzere, Türkiye Bankalar Birliği (2020: 31-32) verisine göre bankalarda çalışanların yaklaşık %90'ı mevduat bankaları, yaklaşık %2'si kalkınma ve yatırım bankaları, yaklaşık %8'i ise katılım bankaları tarafından istihdam edilmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanların %29'u kamu sermayeli mevduat bankalarında, %34'ü özel sermayeli mevduat bankalarında, %26'sı ise yabancı sermayeli bankalarda çalışmaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturmak için kolayda ve kartopu örneklem metodu kullanılarak yüz yüze ve online anket yöntemiyle Mart 2021- Nisan 2021 tarihleri arasında veri toplanmıştır. Bu kapsamda, Türkiye'de faaliyet gösteren özel ve kamu bankalarında çalışan, araştırmaya gönüllü olarak katılan 417 çalışana ait veri elde edilmiştir. Altunışık ve arkadaşları (2012: 137) kitabında belirtilen 100000 ve daha fazla evren büyüklüğü için en az 384 verinin olması gerektiği kıstasına göre mevcut araştırma örnekleminin (417>384) kabul edilebilir büyüklükte olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan 417 çalışanın %47'sinin kadın, %53'ünün erkek, %68,6'sının evli, %31,4' ünün bekar çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %62,6'sının 30 ile 41 yaş aralığında, %16,5'inin 30 yaş ve altı, %11,3'ünün 42-53 yaş aralığında %9,6'sının ise 54 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların %77,2'si çalışan pozisyonunda görev yapmaktayken %22,8'si yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların %59,5'u kamu bankaları, %40,5'i ise özel bankalar tarafından istihdam

edilmektedir. Katılımcıların %35,3'ünün 6 ile 10 yıl arasında, %29,3'ünün 11 ile 15 yıl arasında, %21,6'sının 1 ile 5 yıl arasında ve %13,9'unun ise 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları saptanmıştır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Katılımcıların stratejik liderlik davranışına ilişkin algılarını ölçmek için Pisapia (2009) tarafından geliştirilen Aydın (2012) tarafından Türkçe geçerliliği yapılan, 34 sorudan ve 4 boyuttan (politik liderlik, etik liderlik, dönüşümsel liderlik ve yönetsel liderlik) oluşan ölçüm aracı kullanılmıştır. Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumunu ölçmek için Bilgin (2020) tarafından geliştirilen koronavirüs (Covid-19) farkındalık ölçeğinin gündemi takip etme farkındalığı boyutuna ilişkin 4 soru tarafımızca uyarlanarak değiştirilmiş ve kullanılmıştır. Ayrıca bankalarda koronavirüsten korunmak ve yayılımını engellemek için alınan tedbirler ve uygulamalarına ilişkin sorular (Rafeemanesh vd. 2020; Cirrincione vd., 2020; Liang, 2020; Güner vd., 2020; Fragala, vd., 2021) çalışmalarından ve Dünya Sağlık Örgütü ile Türkiye Sağlık Bakanlığı'nın yayınladığı önlem ve tedbirlerden esinlenerek tarafımızca hazırlanmıştır.

### 4. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmada verinin normal dağılıma uygunluk, başka bir deyişle tek değişkenli normallik durumu (çarpıklık ve basıklık) (Hair vd., 2010: 71) analizi yapılmıştır. Ölçüm araçlarının çarpıklık (0,120) ve basıklık (0,238) değerleri -1 ile +1 arasında değer aldığından normal dağılımdan aşırı sapmadığı (Çokluk, vd., 2012: 16) tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve keşfedici faktör analizi ile korelasyon analizi SPSS 26.00 programında yapılırken doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi AMOS 24.00 programı kullanılarak yapılmıştır. AMOS programında değişkenler arasındaki parametre tahmininde yapısal eşitlik modellemesinde en yaygın (Chou ve Bentler, 1995: 38) kullanılan maksimum olabilirlik kestirim yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik, faktör analizleri ve yapı geçerliliğine (AVE ve CR) ilişkin değerler Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Ölçüm Araçlarının Güvenilirlik, Faktör ve Yapı Geçerliliği Analizleri

Değişken	Boyut	Madde	KF	DF	Açık.var	Cronbach Alpha	AVE	CR
Stratejik Liderlik Davranışı	Politik Liderlik	PL9	,853	,866	23,797	0,939	0,66	0,94
		PL6	,848	,820				
		PL12	,847	,865				
		PL10	,819	,853				
		PL3	,809	,824				
		PL8	,798	,818				
		PL4	,788	,773				
		PL1	,670	,686				
	Dönüşümsel Liderlik	DL7	,863	,900	20,361	0,957	0,78	0,95
		DL6	,858	,918				
DL5		,851	,909					
DL3		,845	,895					
DL2		,839	,844					
DL1		,828	,820					
Etik Liderlik	EL4	,885	,884	18,809	0,929	0,70	0,93	
	EL2	,884	,886					
	EL3	,858	,866					
	EL5	,840	,804					
	EL8	,816	,778					
	EL1	,811	,799					
Yönetmelik Liderlik	YL5	,869	,772	13,459	0,914	0,70	0,90	
	YL1	,864	,888					
	YL4	,848	,912					
	YL2	,805	,789					
Stratejik Liderlik Ölçeği KMO=0,889 $\chi^2= 9459,123$ serbestlik derecesi: 276 p=0,000 Varimax döndürmesi (Tekrar sayısı: 6) Toplam Açıklanan Varyans: % 76,425 Toplam Ölçeğin Cronbach Alpha:0,929 KF: Keşfedici Faktör Analizi Faktör Yükleri								
Covid-19'a ilişkin Gündem Takip Etme Durumu	Tek boyut	GTE1	,899	,863	%73,781	0,878	0,66	0,88
		GTE4	,895	,858				
		GTE2	,859	,833				
		GTE3	,777	,704				
Covid-19'a ilişkin Gündem Takip Etme Durumu KMO= 0,818 $\chi^2=926,756$ serbestlik derecesi=6 p=0,000 DF: Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri, AVE: average variance extracted CR: Composite Reliability Açık.Var: Açıklanan Varyans								

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan bütün ölçüm araçlarının KMO değerleri Leech ve arkadaşlarının (2005) belirttiği 0,50’ den ve 0,70 değerinden büyük değerler almaları gerekçesiyle veri setinin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğu söylenebilmektedir. Barlett küresellik testine ilişkin Ki-kare değerine ilişkin anlamlılık değeri  $p=0,00<0,05$  olduğundan veri setinin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği (Çokluk vd., 2012: 219) sonucuna ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizine ilişkin maddelerin faktör yükleri 0,664 ile 0,925 arasında değişmekte ve Hair ve arkadaşları (2010: 117) tarafından belirtilen 0,50 değerinden büyük olduğu gözlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının faktör yapılarına ilişkin açıklanan varyans değerleri de Hair ve arkadaşlarının (2010) önerdiği %60 değerinden büyük olduklarından bu sonucu kavramların iyi ölçüldüğünün göstergesi olarak kabul edebiliriz (Büyüköztürk, 2002: 479).

Sonuç itibariyle, mevcut araştırmada ele alınan değişkenlerin alanyazındaki orijinal ölçeklerine benzer faktör yapılarına sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ölçeklerin hepsinde Cronbach Alpha değerlerinin 0,70’ten büyük olduğu gerekçesiyle (Hair vd., 2010: 124) içsel tutarlıklarının yüksek olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Ölçüm araçlarının yapı geçerliliğini tespit etmek için hesaplanan stratejik liderlik ölçeğine ilişkin bütün boyutların ve gündemi takip etme durumuna ilişkin AVE ve CR değerlerinin; Hair ve arkadaşlarının (2010: 693) belirttiği (AVE> 0.50; CR> 0.70) kıstası ve Yaşlıoğlu’ nun (2017: 82) dile getirdiği (CR>AV) kriterleri sağladığından ölçeklerin yapı geçerliliğini sağladığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizlerine yönelik model uyum indeksleri Tablo 4.2’ de gösterilmektedir.

**Tablo 4.2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model Uyum İndeksleri**

Referans uyum indeksi	p	$\chi^2/df$	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
<b>İyi Uyum</b>	$p>0.05$	$\leq 3$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	$\leq 0.05$
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	-	$\leq 4-5$	0.94 - 0.90	0.94-0.90	$>0.90$	0.89 - 0.85	0.05-0.08
<b>Stratejik Liderlik Ölçek modeli</b>	$P= 0,000$	3,285	0,943	0,933	0,943	0,874	0,074
<b>Gündemi Takip Etme modeli</b>	$P=0,314$	1,015	1,000	1,000	1,000	0,999	0,006

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere, gündemi takip etme ölçeğine ilişkin uyum indeksleri mükemmel (iyi) uyum gösterirken stratejik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi model uyum indekslerinin bazıları kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer almaktadır (Anderson ve Gerbing, 1984; Hair vd., 2010; Byrne, 2010). Ölçüm araçlarının literatürde belirtilen özgün faktör yapısı doğrulanmıştır.

Bankalarda stratejik liderlik davranışı ve boyutları ile gündemi takip etme durumuna ilişkin ortalamalara bakıldığında, politik liderlik 3,89, etik liderlik 3,88; yönetsel liderlik 3,78, dönüşümsel liderlik 4,09 ve genel stratejik liderlik davranışı ise 3,92 ortalamaya sahiptir. Covid-19 ile ilgili gündemi takip etme durumunun ortalaması ise 3,90 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre bankalarda Covid-19 döneminde liderlerin stratejik liderlik davranışı sergiledikleri görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde, Covid-19 pandemi sürecinde bankalarda stratejik liderlik davranışının dönüşümsel boyutuna ilişkin ortalama daha fazla olduğundan bankalarda dönüşümsel uygulamaların daha fazla gerçekleştiği yorumu yapılabilir. Bununla birlikte, politik liderlik, etik liderlik, yönetsel liderlik ve genel olarak stratejik liderlik uygulamaları ve Covid-19 ile ilgili gündemi takip etme durumuna ilişkin ortalamaların, ortalama değer (2,5) üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Buna göre, pandemi döneminde bankalarda politik liderlik, etik liderlik, yönetsel liderlik uygulamalarının da yüksek düzeyde uygulandığı ve genel olarak, liderlerin Covid-19 ile ilgili gündemi takip ettikleri sonucuna ulaşabiliriz. Stratejik liderlik ve boyutları ile Covid-19’a ilişkin gündemi takip etme durumu arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi Tablo 4.3’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi**

	GTE	PLider	ELider	DLider	YLider	SLider
<b>GTE</b>	1					
<b>PLider</b>	,443**	1				
<b>ELider</b>	,193**	,303**	1			
<b>DLider</b>	,690**	,487**	,133**	1		
<b>YLider</b>	,719**	,297**	,100*	,532**	1	
<b>SLider</b>	,716**	,808**	,525**	,794**	,630**	1

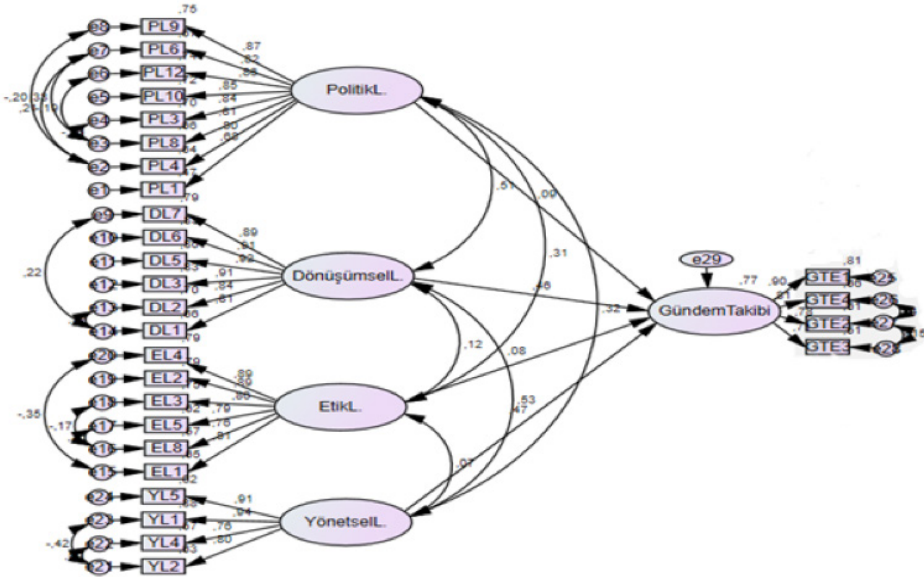
N=417

\*\* Korelasyon  $p=0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon  $p=0,05$  düzeyinde anlamlıdır GTE: Gündemi Takip Etme, PLider: Politik Liderlik, DLider: Dönüşümsel Liderlik, ELider: Etik Liderlik, YLider: Yönetsel Liderlik, SLider: Stratejik Liderlik

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, stratejik liderlik (stratejik liderlikle ilgili bütün maddelerinin ortalamaları alınarak hesaplanan) kavramı,  $(0,7 < r = 0,716 \leq +1)$  ve stratejik liderliğin boyutlarından yönetsel liderlik  $(0,7 < r = 0,719 \leq +1)$  boyutu ile Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkililiye sahiptir. Ayrıca, dönüşümsel liderlik  $(0,3 < r = 0,690 \leq 0,7)$  ve politik liderlik  $(0,3 < r = 0,443 \leq 0,7)$  boyutları ile Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki söz konusudur. Bunlara ek olarak, etik liderlik boyutu  $(0 < r = 0,193 \leq 0,3)$  ile Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu arasında pozitif ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

Stratejik liderliğin boyutları olarak ifade edilen dönüşümsel liderlik, politik liderlik, yönetsel liderlik ve etik liderlik türlerinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerindeki etkisini test etmek üzere yol analizi yapılmıştır. Yol analizine ilişkin ölçüm modeli Şekil 4.1'de gösterilirken model uyum indeksleri Tablo 4.4'te gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Yol analizine ilişkin ölçüm modeli

**Tablo 4.4. Yol Analizi Model Uyum İndeksleri**

Referans uyum indeksi	p	$\chi^2/df$	IFI	TLI	CFI	GFI	RMSEA
İyi Uyum	$p>0.05$	$\leq 3$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	$\leq 0.05$
Kabul Edilebilir Uyum	-	$\leq 4-5$	0.94 - 0.90	0.94 - 0.90	$>0.90$	0.89 - 0.85	0.05-0.08
Yol Analizi modeli	0,000	3,272	0,933	0,922	0,932	0,854	0,074

Yol analizine ilişkin model uyum indeksleri incelendiğinde  $\chi^2=1066,819$  S.d.=326,  $\chi^2/S.d.=3,272$  olarak hesaplanmıştır. Serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri, önerilen modelin toplanan veriye uygun olduğunu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984: 156). Bununla birlikte yapısal eşitlik modellemesine ilişkin model uyum indekslerinden IFI= 0,933; TLI= 0,922; CFI = 0,932; GFI= 0,854 ve RMSEA= 0,074 şeklinde hesaplanmıştır. Genel olarak modelin arzulanan, istenen düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1984; Byrne, 2010; Hair vd., 2010). Tüm bu bulgular yol analizi sonucu modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak modelin istenen uyumu sağladığı tespit edilse de değişkenlerin yordama güçlerinin istatistiksel olarak anlamlılığının da sağlanması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 106). Bu doğrultuda yol analizindeki yolların tahmin ve anlamlılık değerleri Tablo 4.5’te gösterilmektedir.

**Tablo 4.5. Yol Analizi Modelinin Tahmin ve Anlamlılık Değerleri**

			Tahmin	St.tahmin	St. hata	Z	R <sup>2</sup>	P
GTE	←	DLider	0,493	0,462	0,047	10,585	0,766	***
GTE	←	Y.Lider	0,545	0,471	0,050	10,988		***
GTE	←	E. Lider	0,110	0,082	0,044	2,512		0,012
GTE	←	P.Lider	0,122	0,085	0,055	2,221		0,026
*** işareti p=0,001 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. GTE: Gündemi Takip Etme, PLider: Politik Liderlik, DLider: Dönüşümsel Liderlik, ELider: Etik Liderlik, YLider: Yönetmel Liderlik, SLider: Stratejik Liderlik								

Tablo 4.5’te görüldüğü üzere modelde yer alan bütün yollara ilişkin anlamlılık değerleri 0,05’ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümsel liderliğin ( $R^2=0,766$ ;  $\beta=0,462$ ;  $p<0,001$ ) ve yönetmel liderliğin ( $R^2=0,766$ ;  $\beta=0,471$ ;  $p<0,001$ ) Covid-19’a ilişkin gündemi takip etme



durumu üzerinde istatistiksel olarak 0,001 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak etik liderliğin ( $R^2=0,766$ ;  $\beta=0,082$ ;  $p=0,012$ ) ve politik liderliğin ( $R^2=0,766$ ;  $\beta=0,085$ ;  $p=0,026$ ) Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde istatistiksel olarak 0,005 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü düşük düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak, “H1. Dönüşümcü liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”, “H2. Politik liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”, “H3. Etik liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”, “H4. Yönetmelik liderlik özelliğinin Covid-19'a ilişkin gündemi takip etme durumu üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Covid-19 pandemi döneminde bankalarda koronavirüsten korunmak ve koronavirüsün yayılımını önlemek için alınan tedbirlere ilişkin durum Tablo 4.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.6. Coronavirüsten Korunmak ve Yayılımını Önlemek için Alınan Tedbirlere**

KOVİD-19 DÖNEMİNDE BANKALARDA KORONAVİRÜSTEN KORUNMA VE KORONAVİRÜS YAYILIMINI ÖNLEMEK İÇİN ALINAN TEDBİRLER	HAYIR		EVET	
	Frekans	Yüzde %	Frekans	Yüzde %
1. Covid-19 belirtisi gösterenler izole edilmektedir.	57	%13,7	360	%86,3
2. Çalışma ortamının ısı, nem ve havalandırılması düzenli bir şekilde kontrol edilmektedir.	147	%35,3	270	%64,7
3. Çalışma ortamında personel ve müşteriler arasında cam bariyer gibi engeller ile fiziksel mesafe konulmaktadır.	14	%3,4	403	%96,6
4. Çalışma ortamında sık sık temizlik ve dezenfeksiyon yapılmaktadır.	119	%28,5	298	%71,5
5. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler iş yerine giriş yapmadan önce vücut ısısı (ateşi) ölçülmektedir.	59	%14,1	358	%85,9
6. İşletmemizde topluluklarda ortaya çıkabilecek olası bir salgın durumunda işlerin sürekliliğinin sağlanması için bir acil durum planı hazırlanmıştır.	57	%13,7	360	%86,3
7. Covid-19' a yakalanan çalışanların işe gelmemeleri sağlanmaktadır.	-	-	417	%100
8. Personele pandemi riskinin nasıl azaltılacağı hususunda eğitim verilmektedir.	90	%21,6	327	%78,4

9. Personele hijyen konusunda eğitimler verilmektedir.	151	%36,2	266	%63,8
10. Covid-19' a yakalanan kişilerle temasta bulunulmaması hususunda bilgilendirme yapılmaktadır.	90	%21,6	327	%78,4
11. Esnek çalışma gibi yeni çalışma yöntemlerinin avantajları göz önünde bulundurularak günlük işlerin yürütülmesi için az sayıda çalışanla ve çalışanlar arasında nöbet usulü bir çizelge belirlenerek çalışılmaktadır.	111	%26,6	306	%73,4
12. Personelin çalışma saatlerini azaltılmıştır.	146	%35	271	%65
13. Çalışanlara evden çalışma teşvik edilmektedir.	87	%20,9	330	%79,1
14. Sadece zorunlu durumlarda yüz yüze toplantılar yapılmaktadır.	46	%11	371	%89
15. Yüz yüze toplantı yapılacağı zaman toplantı öncesi-esnası-sonrasında Covid-19 yayılımını engellemek için tedbirler alınmaktadır.	55	%13,2	362	%86,6
16. Pandemi nedeniyle toplantılar genellikle online yapılmaktadır.	44	%10,6	373	%89,4
17. Sağlık Bakanlığı'nın önerdiği şekilde aynı odada çalışan kişi sayısının azaltılması için önlem alınmaktadır.	74	%17,7	343	%82,3
18. Çalışma ortamında sosyal mesafe kuralı gereğince 2 veya daha fazla kişi arasında en az 1-2 metrelik mesafe bırakılması için gerekli düzenleme yapılmıştır.	67	%16,1	350	%83,9
19. İş yerinde Covid 19' dan korunma kurallarını gösteren, insanları hijyen ve mesafe konusunda bilgi veren ve özellikle nasıl el yıkanması gerektiğini, hapsurma, öksürme gibi durumlarda nasıl davranılması gerektiğini resimlerle gösteren posterler asılmıştır.	55	%13,2	362	%86,6
20. Çalışanlara seyahate çıkmaları durumunda gerekli tedbirler hususunda bilgilendirme yapılmaktadır.	94	%22,5	323	%77,5
21. Çalışanların yoğun Covid-19 vakalarının görüldüğü kırmızı alanlara yolculuk yapması yasaklanmıştır.	252	%60,4	165	%39,6
22. Covid-19 vakalarının tespit edildiği ve kırmızı alan olarak tanımlanan alanlardan gelen çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin 14 günlük ev karantinasında kalmaları sağlanmıştır.	64	%15,3	353	%84,7

23. Çalışanların iş yerinde maskelerinin takılı olduğu kontrol edilmektedir.	58	%13,9	359	%86,1
24. Çalışanlara gerekli uygun maske tedarik edilmektedir.	21	%5	396	%95
25. Çalışanların göz koruması için koruyucu plastik maske, eldiven veya özel giysi gibi koruyucu araç gereçlerin tedarik edilmektedir.	226	%54,2	191	%45,8
26. Çalışma ortamında çalışanların ve müşterilerin kolay ulaşabileceği yerlere el dezenfektanları bulundurulmakta ve kontrolü sağlanmaktadır.	6	%1,4	411	%98,6

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, evet cevapların yüzde oranları incelendiğinde genel olarak bankalarda Covid-19’dan korunmak ve yayılımını önlemek için tedbirlerin uygulandığı sadece 21 numaralı tedbir ile 25 numaralı önleme verilen yanıtlarda %50’den fazlası bankalarda bu tedbirlerin uygulanmadığını belirtmiştir.

## 5. Sonuç

Mevcut araştırmada stratejik liderlik kavramı ve stratejik liderliğin boyutları olan yönetsel, dönüşümsel, politik ve etik liderlik boyutları ile Covid-19’a ilişkin gündemi takip etme durumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetsel liderlik, dönüşümsel liderlik, politik liderlik ve etik liderlik boyutlarının, Covid-19’a ilişkin gündemi takip etme durumunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Pandemi döneminde bankalarda stratejik liderlik boyutundan biri olan dönüşümsel liderliğin daha fazla ortaya çıktığına ilişkin bulgu, araştırmanın ulaştığı bir başka sonuç olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bu sonuç; alanyazında belirsizliğin hâkim olduğu, yüksek riskin olduğu ve çalkantılı ortamlarda dönüşümsel liderliğin etkin olduğu sonucunu aktaran Vera ve Crossan (2004: 233) ve Stoker ve arkadaşları (2012) çalışmalarını uyum göstermektedir. Ayrıca, pandemi döneminde politik liderliğin ortalamasının da dönüşümsel liderlikten sonra ikinci sırada olması politik liderliğin de pandemi döneminde ön plana çıktığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç ise Roberts’ın (2020: 232) vurguladığı kriz zamanlarında özellikle politik liderliğe odaklanıldığı sonucuyla benzerlik göstermektedir. Genel olarak, stratejik liderlik ve boyutlarına ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde bankalarda Covid-19 pandemi döneminde stratejik liderlik davranışının etkin olduğu tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere, küresel rekabet ortamında çevredeki hızlı, kompleks değişim ve gelişimlere uyum sağlamak zorunda olan örgütlerin değişime adaptasyon sürecinde stratejik liderlere ihtiyacı artmaktadır. Üst düzey yönetici pozisyonunda bulunanların her zaman yaptıkları rutin faaliyetlerin dışına çıkarak stratejik davranışlar (Akyüz, 2018: 57) sergilemeleri, işletmelerinde pozitif değişimler ortaya koymak için liderlerin esnek olmaları ve stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148) gerekmektedir.

Stratejik liderler, belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda örgütün bulunduğu bağlamı temel alarak örgütsel amaçlar, stratejiler ve faaliyetler hakkında taktiksel seçimler yapmalıdır. Başka bir deyişle, stratejik liderler, örgütün içinde bulunduğu bağlamı temel alarak amaçlar belirlemeli, belirlediği amaçlara ulaşmak için kullanılacak yolları ve araçları belirlemek zorundadır (Pisapia, 2006: 41). Bununla birlikte, yöneticilerin ve liderlerin değişen rolleri neticesinde başka kişilerle çalıştıklarında etkili olabilmeleri, ekip-takım performansını geliştirebilmeleri, yapılan işlerin koordinasyonunu sağlayabilmeleri, çalışan beceri, yetenek ve motivasyonunu sağlayabilmeleri için sosyal ve politik becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Ahearn vd., 2004: 310). Bunlara ilave olarak, stratejik liderler, örgüt kültürüne etik değerleri yerleştirmeli, işletmelerde alınan kararlarda etik uygulamaları temel almalı, çalışanlarına rol model olmalı ve etik davranış sergileyen çalışanları ödüllendirmelidir (Besler, 2004: 97). Küresel ekonominin karmaşıklığı nedeniyle stratejik liderler, genellikle belirsiz ortamlarda insan davranışını nasıl etkili bir şekilde etkileyebileceklerini öğrenmelidir (Hitt vd., 2016: 384). Bu noktada etkili stratejik liderlik uygulamaları, işletmelerin çalkantılı ve öngörülemeyen ortamlarda rekabet ederken performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir (Ireland ve Hitt, 2005: 63). Böylece, etkili liderler, meslektaşlarının hızlı değişen bir ortamda iş yapmanın zorluklarının üstesinden gelmesine (Virakul ve McLean, 2012: 20) yardımcı olabileceklerdir.

Özellikle Covid-19 salgını gibi pandemi dönemlerinde liderler, koronavirüs salgınının karmaşıklıklarını anlamalı, daha fazla bilgi elde etmeye çalışmalı, potansiyel makul çözümleri ana hatlarıyla belirtmeli ve hem karmaşıklıkları hem de makul çözüm önerilerini daha basit ifadelerle tüm paydaşlarına iletmelidir. Ayrıca, liderin ortaya koyduğu stratejik vizyon, örgütsel hedeflerle uyumlu olmalı, kurumsal misyon ile tutarlı olmalı ve krizin çözümü için önem taşıyan bir stratejiye sahip olmalıdır. Bu doğrultuda, lider, oluşturduğu stratejinin; misyon ve vizyona dayandığını belirtmeli, stratejiyi kararlılıkla uygulamalı, daha

fazla bilgi vs. elde edildiğinde stratejiyi duruma göre uyarlayarak güncellemeli, güncel versiyonunu uygulamalı ve kriz anında faaliyetlerinde şeffaf olmalıdır (Fernandez ve Shaw, 2020: 44).

Koronavirüsün yayılımını önlemeye ilişkin tedbirler, vaka sayılarının artmasını önlemek ya da sınırlandırmak için uygulanan stratejilerdir (Güner vd., 2020: 571). Çalışma ortamlarında birçok insan bir araya geldiğinden iş ortamları, yeni koronavirüs enfeksiyonuna maruz kalınan yerlerdir (Rafeemanesh vd., 2020: 242). Bu gerekçeyle, çalışma ortamlarında koronavirüs yayılımını önleme ve koronavirüsten korunma tedbirleri, koronavirüsüne maruz kalma olasılığını en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Koronavirüs enfeksiyonuna maruz kalmamak ya da koronavirüsün işlerinde yayılımını önlemek, Covid-19'u kontrol altına alabilmek ve yönetebilmek için acilen kurumsal, çevresel, bireysel önlemler (Cirrincione vd., 2020) alınmalıdır. Kurumsal (örgütsel), çevresel ve bireysel önlemlerin benimsenip uygulanmasıyla, acil durum yönetimi en iyi şekilde sağlanacak, normal faaliyetler sürdürülebilecek ve nihayetinde işgücünün ve bütün olarak nüfusun koronavirüse yakalanma riski en aza indirgenecektir (Cirrincione vd., 2020). Bu hususta, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de koronavirüsün yayılımını önlemeye ve kontrol altına almaya ilişkin birçok farklı tedbirler uygulanmıştır. Bunlardan bazıları; sosyal mesafe, yüksek riskli ülkelerden gelen ziyaretçiler için seyahat kısıtlamaları, yüksek riskli yerlerden dönen vatandaşlar için karantina uygulanması, okulların ve belirli işyerlerinin kapatılması, online eğitime geçilmesi, tüm vatandaşlar için karantina-evde kalma uygulaması, 65 yaş üstü vatandaşın sokağa çıkmasının engellenmesi, işletmelerin veya alışveriş merkezlerinin kapatılması gibi kararlardır (Güner vd., 2020: 576). Ayrıca, ülkemizde tüm bakanlıkların, kuruluşlarında Covid-19'u önleme ve kontrol önlemleri hakkında genel talimatlar yayınlanmıştır. Mevcut araştırma sonucunda, bankalarda koronavirüs salgınının yayılımını engellemek veya virüsten korunmak için birçok tedbirin uygulandığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yeni koronavirüs hastalığının tüm dünyada hızla yayılması ve yaygınlaşması göz önüne alındığında tüm yöneticiler, liderler, işverenler ve işletme sahipleri, bilimsel yönergelere ve standartlara dayalı önleme ve kontrol stratejileri hakkında gerekli bilgi ve eğitimi almalıdır (Rafeemanesh vd., 2020: 242).

Stratejik liderliğin doğasını, boyutlarını analiz etmenin, liderlik ekiplerinde stratejik becerilerin nasıl geliştirebileceği ve bu becerileri personel içindeki daha geniş gruplarla nasıl paylaşabileceklerine dair bir tartışmanın temelini

oluşturacağı düşünülmektedir (Davies ve Davies, 2005: 259). Bu araştırma kapsamında, Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli temelinde stratejik liderliğin boyutları incelenmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda; alanyazında önerilen Davies ve Davies (2005) modeli, Adair (2005) modeli veya Farhan (2021) modelleri temel alınarak stratejik liderliğin incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, söz konusu stratejik liderlik modellerin farklı çalışan grupları ve daha büyük örneklerle test edilmesinin, nicel analiz yöntemiyle birlikte nitel analiz yöntemlerinin kullanılmasının, alanyazına farklı açılardan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Abashe, A. (2016). *Influence of Strategic Leadership in Strategy Implementation in Commercial Banks: A Case Study of Kenya Commercial Bank*, Doctoral dissertation, United States International University, Africa.
- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*, Çeviren: S. Fatih Güneş, İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Adair, J. E. (2005). *How to Grow Leaders the Seven Key Principles of Effective Leadership Development*, London: Kogan Page Publishers.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance, *Journal of Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 309-327.
- Aksoy, A. ve Yeşiltaş, M. D. (2020). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Toksik Liderlik ve İş Stresinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, M. O. Gülbahar, H. Yıldız (Ed.), *Challenges in Economics and Business Studies from Researches to Practices*, (1. Baskı) içinde (pp. 239-255), London: IJOPEC Publication Limited.
- Aksulu Köse, A. ve Güçlü, N. (2018). Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, ss. 241-252.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 45-66.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J. ve Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and Their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities, *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, Vol. 5, No. 3, pp. 11-26.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 7. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-Fit Indices for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis, *Psychometrika*, Vol. 49, No. 2, pp. 155-173.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökçe, Ş. ve Salur, M. N. (2017). Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörler ve Bu Faktörlerin Performans Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 33, ss. 103-113.
- Arslan, R. ve Hotamışlı, M. (2007). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, ss. 195-208.
- Aslan, A. (2021). Kovid-19 Pandemisinin Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Kaygı Düzeyleri ve Yaşam Tatminleri Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolü, Tam Metin Bildiri, *Ege 2. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, İzmir, ss. 114-135.
- Atar, A., Urgan, S. ve Erdoğan, P. (2020). Covid-19 Pandemi Dönemindeki İyimserlik Kötümserlik ve Yaşam Tatmininin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Pearson Journal of Social Sciences & Humanities*, Vol. 7, No. 7, pp. 263-278.
- Athulathmudali, M., Karunasena, G. ve Haigh, R. (2010). Study of Factors Affecting Strategic Leadership in Post Disaster Reconstruction Processes, pp. 370-381. (Available: [https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as\\_sdt=0%2C5&q=Athulathmudali%2C+M.%2C+Karunasena%2C+G.+ve+Haigh%2C+R.+%282010%29.+Study+of+Factors+Affecting+Strategic+Leadership+in+Post+Disaster+Reconstruction+Processes.&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&q=Athulathmudali%2C+M.%2C+Karunasena%2C+G.+ve+Haigh%2C+R.+%282010%29.+Study+of+Factors+Affecting+Strategic+Leadership+in+Post+Disaster+Reconstruction+Processes.&btnG=)).
- Atlı, Y. ve Demir, Ö. (2015). Bankacılık Sektörü ve Elazığ'da Bankacılığın Gelişimi, *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 111-123.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumların Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is?, *Human Relations*, Vol. 50, No. 4, pp. 343-362.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G. ve Pessot, E. (2017). Cultivating Business Model Agility through Focused Capabilities: A Multiple Case Study, *Journal of Business Research*, No. 73, pp. 65-82.
- BDDK, (2001). *Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı*, 15 Mayıs 2001.
- Bilgin, O. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Farkındalık Ölçeği Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Electronic Turkish Studies*, Cilt: 15, Sayı: 6, ss. 237-245.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 515-549.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming (Multivariate Applications Series)*, Second Edition, New York, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 4, ss. 470-483.
- Cherian, J. ve Farouq, S. (2013). Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Banks? Analysis in the Context of UAE Banking Sector, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 5, No. 7, pp. 105-114.
- Chou, C.-P. ve Bentler, P. M. (1995). Estimates and Tests in Structural Equation Modeling, In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 37–55), Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Cirrincione, L., Plescia, F., Ledda, C., Rapisarda, V., Martorana, D., Moldovan, R. E., ... ve Cannizzaro, E. (2020). COVID-19 Pandemic: Prevention and Protection Measures to Be Adopted at the Workplace, *Sustainability*, Vol. 12, No. 9, pp. 1-18.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 2. baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2000). *Management*, Orlando: Harcourt College.
- Davies, B. ve Davies, B. J. (2005) Strategic Leadership Reconsidered, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 4, No. 3, pp. 241-260.



- Davies, B. (2006) *Leading the Strategically Focused School for Success and Sustainability*, London: Paul Chapman Publishing.
- Davies, B. J. (2004). *An Investigation into the Development of a Strategically Focused Primary School*, EdD Thesis, University of Hull: Hull, United Kingdom.
- Düzgün, A. (2020). İşletme Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Istanbul Management Journal*, No. 88, pp. 169-200.
- Ellington, L. ve Pisapia, J. (2013). *The Strategic Leader: Bringing the Habits to Life*, USA: Information Age Publication.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Genişletilmiş, 8. Bası), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AS.
- Erer, B. (2020). Impact of Covid-19 Fear on Employee Performance, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, Vol. 10, No. 4, pp. 845-852.
- Farhan, B. (2021). A New Strategic Leadership Model for Surviving and Coping: Lessons from Canada's Leadership Approach to COVID-19, *Cogent Business & Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-13.
- Fernandez, A. A. ve Shaw, G. P. (2020). Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 14, No. 1, pp. 39-45.
- Fragala, M. S., Goldberg, Z. N. ve Goldberg, S. E. (2021). Return to Work: Managing Employee Population Health During the Covid-19 Pandemic, *Population Health Management*, Vol. 24, No. S1, pp. S-3-S15.
- Genç, E. ve Şaşmaz, M. Ü. (2016). Takipteki Banka Kredilerinin Makroekonomik Belirleyicileri: Ticari Krediler Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 36, ss. 119-129.
- Göksu, Ö. ve Kumcağız, H. (2020). Covid-19 Salgınında Bireylerde Algılanan Stres Düzeyi ve Kaygı Düzeyleri, *Turkish Studies*, Vol. 15, No. 4, pp. 463-479.
- Görmüş, A. Ş., Derer, E., Gökakın, E., Titiz, A. ve Şahin, T. (2015). Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları ile İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 1-14.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals*, Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Griffin R. W. (2016). *Fundamentals of Management*, (Eighth Edition), Boston: Cengage Learning.

- Güllüce, A. Ç., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M. ve Karabal, C. (2019). Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: İstanbul ili Örneği, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 7, ss. 30-47.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 6, Sayı: 6, ss. 201-209.
- Güner, H. R., Hasanoğlu, I. ve Aktaş, F. (2020). Covid-19: Prevention and Control Measures in Community, *Turkish Journal of Medical Sciences*, Vol. 50, No. SI-1, pp. 571-577.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C. Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (Seventh Ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Harris, L. S. ve Kuhnert, K. W. (2008). Looking Through the Lens of Leadership: A Constructive Developmental Approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 1, pp. 47-67.
- Hitt, M. A., Haynes, K. T. ve Serpa, R. (2010). Strategic Leadership for the 21st Century, *Business Horizons*, No. 53, pp. 437-444.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, Boston: Cengage Learning.
- Hosmer, L. T. (1982). The Importance of Strategic Leadership, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 3, No. 2, pp. 47-57.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 19, No. 4, pp. 63-77.
- Kahya, C., İmamoğlu, İ. ve Durmaz, A. (2015). Liderlik ve Beşerî Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı: 14, ss. 353-374.
- Kara, E. (2018). Örgütlerde Stratejik Liderliğin Önemi Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol. 4, No. 9, pp. 423-436.
- Kaya, A. (2013). *Mali Sürdürülebilirlik: Teori ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği.
- Kaygın, E. ve Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 29-38.

- Keleş, H. N., Atayı, D. ve Karanfil, F. (2020). Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, *Milli Eğitim Dergisi*, Cilt: 49, Sayı: 1, ss. 155-174.
- Keskin, E. İnan, E. A. ve Ünsal, Ü. (2019). *60. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi 1958-2018*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Larsson, M. ve Lundholm, S. E. (2010). Leadership as Work-Embedded Influence: A Micro-Discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank. *Leadership*, Vol. 6, No. 2, pp.159-184.
- Larsson, M. ve Lundholm, S. E. (2013). Talking Work in a Bank: A Study of Organizing Properties of Leadership in Work Interactions, *Human Relations*, Vol. 66, No. 8, pp. 1101-1129.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*, Second edition, Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Liang, T. (2020). *Handbook of Covid-19 Prevention and Treatment*, The First Affiliated Hospital, Zhejiang University School of Medicine, Compiled According to Clinical Experience, (Available:[https://covid19.conacyt.mx/jspui/bitstream/1000/25/1/Handbook\\_of\\_COVID\\_19\\_Prevention\\_en\\_Mobile.pdf](https://covid19.conacyt.mx/jspui/bitstream/1000/25/1/Handbook_of_COVID_19_Prevention_en_Mobile.pdf))
- Mizrahi, R. ve Kandemir, İ. (2018). Türk Bankacılık Sektörünün Basel III kriterleri Perspektifinde Değerlendirilmesi, *Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, ss. 148-161.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. ve Jauch, L. R. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 6, pp. 797-837.
- Örücü, E. ve Çoban, M. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 52, ss. 1-15.
- Pagonis, W. G. (2001). Leadership in a Combat Zone, *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 11, pp. 107-115.
- Pang, N. S. K. ve Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 40, No. 3, pp. 343–361.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership*, Faculty of Education, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.

- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, USA: Information Age Publication.
- Pisapia, J. R. ve Ying, L. (2011). Values and Actions: An Exploratory Study of School Principals in the Mainland of China, *Frontiers of Education in China*, Vol. 6, No. 3, pp. 361-387.
- Rafeemanesh, E., Ahmadi, F. ve Memarzadeh, M. (2020). A Review of the Strategies and Studies on the Prevention and Control of the New Coronavirus in Workplaces, *Archives of Bone and Joint Surgery*, Vol. 8, No. Supplement 1, pp. 242-246.
- Roberts, R. (2020). Covid-19, Leadership and Lessons from Physics, *The Australian Journal of Rural Health*, Vol. 28, No. 3, pp. 232-235.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. ve Herrmann, P. (2020). What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.
- Sashkin, M. (1992). Strategic Leadership Competencies, In R. L. Phillips and J. G. Hunt (Eds.), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective* (pp. 139–160), Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Stoker, J.I., Grutterink, H. ve Kolk, N.J. (2012). Do Transformational CEOs Always Make the Difference? The Role of TMT Feedback Seeking Behavior, *The Leadership Quarterly*, No. 23, pp. 582-592.
- Sümer, G. (2016). Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü ile Karşılaştırılması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, ss. 485-508.
- Şafaklı, O. V. (2011). KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, pp. 132-143.
- Taş, Y.F. ve Aksu A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 351-361.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 4, pp. 493-513.
- Toprak, D. (2008). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 24 Ocak 1980 Kararları Işığında Değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, ss. 313-333.

- Turgut, A. ve Ertay, H. G. (2016). Bankacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Nedensellik Analizi, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 4, ss. 114-128.
- Türk, M. ve Akbaba, M. (2017). Stratejik Liderlik Algılamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 16, ss. 182-196.
- Türk, M. ve Kara, E. (2018). Stratejik Liderlik Algısının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: AVM Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Tam Metin Bildiri, *Fourth Sarajevo International Conference on Social Sciences by FBA*, pp. 139-150.
- Türkiye Bankalar Birliği (2020). *Bankalarımız 2019*, İstanbul: TBB Yayın, No:336.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 121-156.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 222-240.
- Virakul, B. ve McLean, G. N. (2012). Leadership Development in Selected Leading Thai Companies, *Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 1, pp. 6-22.
- Wanyama, M. T. ve Nyaga, J. (2019). Strategic Leadership Practices and Performance of Banking Sector in Kenya: A Case Study of Equity Bank Limited Head Office, *Journal of Human Resource & Leadership*, Vol. 3, No. 3, pp. 63-78.
- Williams, R. L. ve Cothrel, J. P. (1997). Building Tomorrow's Leaders Today, *Strategy & Leadership*, (26), 17-22.
- World Health Organization (2020). Getting Your Workplace Ready for COVID-19: How COVID-19 Spreads, 19 March 2020 (No. WHO/2019-nCov/workplace/2020.2), World Health Organization.
- Yalçın, A. (2012). Liderlik, İçinde Robbins, S. P ve Judge, T. A. *Örgütsel Davranış*. (Çeviri Editörü, İnci Erdem), ss. 374-417, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 46, Sayı: Özel sayı, ss. 74-85.
- Çevrimiçi: (23.4.2021) [https://www.tbb.org.tr/modules/bankabilgileri/banka\\_Listesi.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/bankabilgileri/banka_Listesi.asp) ve [https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp)

## Azmi YALÇIN

1991 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. 1993 yılında ise Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programını, 1996 yılında ise Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programını Yönetim ve Organizasyon alanında tez hazırlayarak başarıyla tamamlamıştır. 2004 yılında Yönetim ve Strateji alanında Doçent ünvanını, 2009 yılında ise Profesör ünvanını almıştır. Şu anda, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde Profesör olarak görev yapmaktadır ve İşletme Bölüm Başkanlığı'nı yürütmektedir. Ayrıca, Örgütsel Davranış alanında Lisans ve Yüksek Lisans düzeyinde dersler vermektedir. Bunlara ek olarak, Çukurova Üniversitesi Rektör Yardımcısı, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü gibi çeşitli idari görevlerde bulunmuştur. Araştırma alanı olarak, Örgütsel Davranış alanına odaklanmıştır ve bu alanda çok sayıda nitelikli, kaliteli uluslararası ve ulusal makaleleri mevcuttur. Söz konusu makalelerden bazıları, "International Journal of Contemporary Hospitality Management" gibi SSCI' da indekslenen dergilerde yayınlanmıştır. Makalelerinin yanı sıra, literatüre katkı sağlamak amacıyla, kitap ve kitap bölümleri yazdığı gibi kongrelerde sunulmuş bildirimleri de bulunmaktadır. Akademik çalışmalarının yanı sıra, kamu, özel veya gönüllü kuruluşların oluşturduğu 3. sektör olarak faaliyet gösteren çeşitli kurumlara danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

## Ayşe ASLAN

2011 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme (%30 İngilizce) Bölümü'nden mezun olmuştur. 2012 yılında Şırnak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında Araştırma Görevlisi olarak akademik hayatına başlamıştır. 2015 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. Aynı yıl, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora programını kazanmıştır. 2016-2019 yılları arasında YÖK 35. Madde kapsamında Doktora eğitimini tamamlamak üzere, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi olarak bulunmuştur. 2020 yılında kayıtlı olduğu Doktora programını tamamlamıştır. 2020-2021 eğitim ve öğretim döneminde Şırnak Üniversitesi'nde Doktor Araştırma Görevlisi olarak lisans

düzeyinde alanında ders vermiş ve vermeye devam etmektedir. Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış alanında yayınlanmış ulusal ve uluslararası makaleleri mevcuttur. İlgili alan yazına katkı sağlamak amacıyla akademik kongrelere, sempozyumlara katılarak bildiri hazırladığı gibi, kitap bölümü yazarak da akademik çalışmalar yapmaya devam etmektedir.

# BÖLÜM 2

## COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE SORUNLU KREDİLER ÜZERİNE BİR İNCELEME

İlker KEFE

Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret  
ve Lojistik Bölümü, ilkerkefe@osmaniye.edu.tr,  
ORCID NO: 0000-0002-9945-5325

### 1. Giriş

**C**ovid-19 pandemisi, küresel düzeyde tüm dünyayı etkileyen, insanoğlunun karşılaştığı en büyük felaketlerden birisidir. 2019 yılının Aralık ayında Çin'in iç bölgesindeki Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde bulaşıcı solunum yolu hastalığı olarak kendini gösteren ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19, ciddi bir yayılma ve bulaşma hızı ile tüm dünyada yaygın olarak görülmeye başlamıştır (Yetiz, 2021: 109).

Covid-19 insan sağlığına olan yıkıcı ve ölümcül etkileri yanında ekonomik açıdan da bir tehdit unsuru olmaya başlamıştır. Pandemi sebebiyle birçok ülke sınırlarını kapatma kararı almış, bu durum uluslararası ticaretin sınırlı yürütülmesine neden olarak, birçok sektörde üretim faaliyetleri sekteye uğratmıştır (Duran ve Acar, 2020: 54). Pandemi ile birçok ülkede kredi ve borçların yeniden yapılandırılması, piyasaya likidite desteğinin sağlanması, düşük faizli kredi seçenekleri ve politika faizlerinde değişiklik yapılması gibi bir dizi para politikası yürürlüğe girmiştir (Arabacı ve Yücel, 2020: 196). Özellikle sağlık ve kamu harcamalarındaki ciddi artışlar, küresel ekonomiyi olumsuz etkilemiştir. Bankacılık ve finans sektöründe oluşması muhtemel sorunları giderebilmek için hükümetler ve merkez bankaları likidite sağlama, şirketlerin vergi ve kredi borçlarını erteleme, KOBİ'lere yardım gibi çeşitli destek paketleri sunmuştur (Duran ve Acar, 2020: 57).

Kriz dönemlerinde birçok sektör ve kuruluşun nakit ihtiyacı banka tarafından krediler yoluyla sağlanmaktadır. Normal koşullarda Türk bankacılık sektöründe sorunlu krediler düşüş eğilimi içerisinde iken, kriz dönemlerinde sorunlu kredilerin artış gösterdiği söylenebilir (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 46). Toplam kredi içinde sorunlu kredilerin payının artış göstermesi, bankacılık sektörünü ve reel sektörü olumsuz etkilemiştir (Şahbaz ve İnkaya,



2014: 69). Ayrıca kriz dönemlerinin ekonomik gerilemeye neden olmasında, sorunlu krediler ve aşırı işlem hacmi etkin rol oynamaktadır (Duran ve Acar, 2020: 57). Türk bankacılık sektörü incelendiğinde sorunlu kredilerdeki trajik artış 2001 krizinde görülmektedir. Kriz döneminde banka kredilerinin üçte biri batık krediye dönüşmüştür (Altunöz, 2018: 66).

2001 krizi sonrası süreçte batık kredilerin artan oranı ile banka sermayeleri önemli ölçüde azalarak, mali yapıları bozulan bankaların bir kısmı Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna (TMSF) devredilmiştir (Şahbaz ve İnkaya, 2014: 70). Daha sonraki süreçte ekonomide yaşanan olumlu gelişmeler, bankacılık sektöründeki yapısal reformlar ve kredi risk yönetimi ile sorunlu kredilerde azalma olmuştur (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 54). 2008 yılında küresel düzeyde ortaya çıkan krizler, bankacılık sektörü dahil birçok alanda finansal performansı olumsuz etkilemiştir (Emir ve Atukalp, 2018: 578). Ancak 2008 yılında yaşanan küresel kriz ile yeniden yükselen sorunlu kredilerde, 2001 yılına kıyasla sınırlı bir artış görülmüştür (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 54). Sorunlu kredilerin kullandırılan tüm krediler içindeki payı %5'e kadar normal karşılanmakla birlikte, bu oranın üzerine çıkan durumlarda banka açısından risk oluşturabilmektedir (Lök, 2018: 201). Bu nedenle sorunlu kredi oranının artış göstermesinin, kredi yönetimi konusunda bankaları zorlayacağı muhakkaktır. Bu durumun oluşmaması için, bankaların risk faktörlerini minimize ederek kredilendirme süreçlerini yürütmeleri önem taşımaktadır.

Banka performansı açısından ele alındığında sorunlu krediler, yatırımcılar ve düzenleyici otoritelerin karar alma süreçlerini etkileyen bir fonksiyona sahiptir (Hatipoğlu vd., 2015: 75). Bu nedenle, bankacılık sektöründe belirleyici bir rolü olan sorunlu kredilerin oranının artması, bankacılık ve reel sektörü olumsuz etkilemektedir (Baş ve Kara, 2020: 1000). Bankaların kaynaklarını sorunlu kredilere ayırması sonucunda kârlılık, likidite, sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi oranları etkilenmekte, bilanço ve gelir tablosuna bu olumsuz durum yansımaktadır (Selimler, 2015: 131). Sorunlu kredilerin artması sonucunda bankanın aktif kalitesi bozulmakta, bankanın kredibilitesi düşmekte ve bankanın likidite riski artmaktadır. Ödeme planı çerçevesinde beklenen tarihte ödemenin yapılmaması, bankaların nakit akışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yüksel, 2016: 42). Sorunlu krediler aynı zamanda kaynak ve kredi maliyetine etki etmekte, bankaların tahsilat yapma girişimlerini artırmakta, banka ile bireysel ve ticari müşterilerinin sonraki ilişkilerini zedeleyebilmektedir (Selimler, 2015: 170). Sorunlu krediler finans sektörünün

aktif kalitesini, hane halkının ve reel sektörün borç ödeyebilme kapasitesini ölçmekte olup, önemli bir risk göstergesidir. Sorunlu kredilerin toplam kredilere oranı, kişi ve kurumların ödeme gücünü, bankalardaki aktif kalitesini ve risk düzeyini göstermektedir (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 44). Bu nedenle sorunlu krediler ve bu kredilerin zamanında tahsil edilmesi, bankaların üzerinde hassasiyetle durdukları konuların başında gelmektedir.

Bu çalışmada, Covid-19 pandemisinin Türk bankacılık sektörüne yansımaları irdelenmiştir. Çalışmanın amacı, pandemi sürecinde Türk bankacılık sektöründeki sorunlu kredilerin durumunu incelemek ve bankacılık sektörüne etkilerini analiz etmektir. Çalışmada öncelikle sorunlu krediler kavramsal açıdan anlatılmıştır. Daha sonra Türk bankacılık sektörü kapsamında krediler açıklanarak, sorunlu krediler konusu detaylandırılmıştır. Çalışmada ayrıca, Covid-19 pandemisinin ortaya çıktığı 2019 Aralık ayı esas alınarak; pandemi öncesi ve sonrası birer yıllık zaman aralığı içindeki sorunlu kredilerin değişimi incelenmiş, sektörel açıdan nakdi kredilerin ve sorunlu kredilerin durumu ortaya konmuştur.

## 2. Sorunlu Kredilere İlişkin Kavramsal Çerçeve

Bankalar, ekonomideki atıl fonların ihtiyaç sahiplerine verimli şekilde aktarılmasında aracı rolünde olup (Koyuncu ve Saka, 2011: 113), fon arz edenler ile fon talep edenler arasında köprü vazifesi görmektedir (Selimler ve Kara, 2018: 275). Bu kapsamda bankalar finansal sistem içerisinde fon akımına yön veren önemli kuruluşların başında gelmektedir (Şahbaz ve İnkaya, 2014: 69). Aracılık fonksiyonu gereği, toplanan kaynaklar kredi olarak satışa sunulmaktadır (Selimler, 2015: 169). Krediler, bankaların fon akımında yoğunluklu olarak kullandıkları finansal araçların başında gelmektedir (Şahbaz ve İnkaya, 2014: 69). Krediler, ekonomide kaynakların etkin şekilde dağıtılması, tasarrufların yatırıma dönüştürülmesi, asimetrik bilginin azaltılması yoluyla işlem maliyetlerinin düşürülmesi gibi ekonomik etkinliğin sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Şenel, 2020: 822). Krediler, tasarruf açığı bulunan kişi ve kurumların ihtiyacı olan nakdi karşılamak için bankalardan belirli bir maliyetle alınan borcu ifade etmektedir (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 43). Bu çerçevede krediler bankaların temel ürünlerinden birisidir ve kredilerin büyük bir kısmı tasarruflarını bankaya yatıran tasarruf sahiplerinden karşılanmaktadır. Bankalar tarafından toplanan mevduatlar fon talep edenlere kredi olarak kullanılmaktadır (Koyuncu ve

Saka, 2011: 113). Bu şekilde bankanın müşterilerinden elde ettiği tasarruflar atıl kalmamaktadır.

Bankalar faaliyetlerini sürdürürken operasyonel risk, likidite, faiz oranı, kur ve kredi riski ile karşı karşıya kalabilirler. Kredi riski, banka tarafından sunulan kredinin geri dönmemesi olarak tanımlanmakta olup; kredi veren bankanın bilanço, aktif kalitesi, kârlılık ve sermaye yeterliliği rasyolarını olumsuz etkileyebilmektedir (Şahbaz ve İnkaya, 2014: 70). Aktif kalemlerinin önemli bir kısmını oluşturan krediler hesabının iyi yapılandırılması, bankalar açısından önem arz etmektedir. İyi yapılandırılmayan kredi portföyü, ekonomide yaşanacak bir kriz sırasında sorunlu kredilerin artışına neden olarak, bankaların ve diğer sektörlerin olumsuz etkilenmesi ile sonuçlanacak bir durum yaratabilmektedir (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 45). Bu nedenle krediler sağlıklı bir finansal sistemin ve gelişmiş ekonomik göstergelerin başında gelmektedir (Şenel, 2020: 822).

Bankaların gelir elde ettikleri faaliyetlerin en başında kredilendirme gelmektedir. Bankalar açısından kredi, ödeme ve tahsilat içerisinde risk barındıran bir süreçtir. Bankaların bu süreçteki temel amacı, sunulan kredilerin vadesinde geri ödenmesinin sağlanmasıdır (Selimler, 2015: 131). 2005 öncesi yüksek faiz oranı nedeniyle, kredi hacmi düşük seviyelerde seyretmiştir. 2005 sonrası faiz oranlarının düşmesiyle, kredi hacmi yıldan yıla artış eğilimine girmiştir. 2014 yılı sonunda, ilk defa toplam kredi hacmi Gayri Safi Millî Hasıla (GSMH) üzerine çıkmıştır (Hatipoğlu vd., 2015: 74). Türkiye’de mevduatın krediye dönüşüm oranı 2017 itibariyle gelişmekte olan ülke ortalamasına yakın, gelişmiş ülke ortalamasından düşük olarak gerçekleşmiştir. 2018 yılında ise dünya ekonomisindeki gelişmeler, piyasalardaki dalgalanma ve ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması sonucunda toplam kredi tutarında azalış meydana gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak 2017’den itibaren mevduatın krediye dönüşüm oranında düşüş gözlemlenmiştir (Şenel, 2020: 823).

22.06.2016 tarih ve 29750 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar için Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gereğince krediler beş gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar arasında üçüncü (Tahsil İmkânı Sınırlı Krediler), dördüncü (Tahsili Şüpheli Krediler) ve beşinci (Zarar Niteliğindeki Krediler) gruplarda sınıflandırılan alacaklar sorunlu alacak olarak sınıflandırılmıştır. Aynı yönetmelikte sorunlu hale gelen krediler için ayrılacak karşılık usul ve esaslar açıklanmaktadır. Tahsil edilememiş ya da sınırlı tahsilat sağlanmış krediler için sorunlu krediler,

donuk alacaklar, sorunlu alacaklar, takipteki krediler, batık krediler gibi farklı isimlendirmeler yapılmaktadır. Çalışmada bu nitelikteki krediler için sorunlu krediler (non-performing loans) ifadesi kullanılmaktadır.

Borçlu müşteri ve banka arasında yapılan geri ödeme anlaşmasının bozulması kredinin sorunlu hale gelmesine neden olmaktadır (Koyuncu ve Saka, 2011: 113). Tahsilatın gecikmesi ve zarar olasılığının ortaya çıkması durumunda, kredi sorunlu hale dönüşmektedir (Selimler, 2015: 133). Bu durumda, sorunlu kredi banka ile borçlu arasındaki geri ödeme anlaşmasının önemli ölçüde bozularak tahsilatın gecikmesi ve zarar olasılığının ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2000: 15). Bir kredinin vadesinde ödenmemesi yahut kısa süreli ödemenin gecikmesi, krediyi sorunlu krediye dönüştürmemektedir. Kredinin sorunlu kredi olması için ödeme veya anlaşmanın “önemli şekilde” bozularak tahsilatının gecikmiş olması gerekir (Akçakanat vd., 2018: 522). Yani krediler beklenen süre içerisinde geri ödenmezse ya da tahsilatı gecikirse, sorunlu krediye dönüşmektedir. Bu durumda kredi veren tarafından zarar ihtimali oluşmaktadır (Koyuncu ve Saka, 2011: 113). Gecikme 30 günü geçtiği takdirde krediler yakın izlemeye alınarak, ayrılan karşılık oranı artar. Ticari krediler açısından, anaparanın vadesini takip eden 90 gün içinde ödenmemesi durumunda sorunlu kredi durumu oluşmaktadır. Bu durumda kredi, takip hesaplarına (III. Grup) aktarılır ve özel karşılık ayrılır (Selimler, 2015: 169).

Bankalar temel olarak, müşterilerinden mevduat toplamakta ve toplanan mevduatı kredi olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, kredilendirme sonrası yaşanan geri ödemelerindeki gecikme ya da kredinin tahsil edilememesi durumu, kredi riskinin ortaya çıkmasına ve bankanın sorunlu kredilerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Altunöz, 2018: 80). Kısmen tahsil edildiği durumda, tahsil edilmeyen kısmı için ve kısmen ya da tamamen tahsil edilemeyeceği anlaşıldığı takdirde, krediler için karşılık ayrılır. Bu durum bankaya maliyet oluşturması yanında kârlılığı azaltıcı bir etki yaratır. Devamında bu türde kredi tahsil süreci operasyonel maliyetlerin artmasına neden olur ve bankaların aktif kalitesini bozabilir (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 45).

Türk bankacılık sektöründe sorunlu kredilerin durumu incelendiğinde, 1980 sonrası dönem ve 2001 krizi dikkat çekmektedir. Dışa açılma politikaları, makroekonomik istikrarsızlıklar, döviz ve faiz riskinin yüksek olması ve buna bağlı olarak kredi maliyetlerinin yükselmesi gibi etkenler, batık ve sorunlu kredi oranının yükselmesinde etkin faktörler arasındadır. 2001 krizi sonrasında toplam kredi portföyünün üçte birinin tahsilatı sorunlu hale gelmiştir. 2000 yılında

sorunlu kredi oranı %11,5 iken, 2001 krizi sonrası bu oran %29,3'e yükselmiştir. Sorunlu krediler kredi türleri açısından incelendiğinde en yüksek pay Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kredilerine ait olup, 2009 yılı itibariyle en hızlı sorunlu kredi türü olmuştur (Şahbaz ve İnkaya, 2014: 81). 2010 sonrası durum incelendiğinde en yüksek sorunlu kredi oranının KOBİ'lere sağlanan kredilerde ortaya çıktığı, KOBİ'leri kurumsal ve bireysel kredilerin izlediği görülmüştür (Şenel, 2020: 821). Küresel kriz aynı zamanda işsizlik oranının artmasına neden olmuş ve tüm bireysel kredi türlerinde sorunlu kredi payı artış göstermiştir (Şahbaz ve İnkaya, 2014: 81). Bu nedenle özellikle 2001 ve 2009 kriz yıllarında sorunlu kredilerin dikkate değer yükseliş gösterdiği, krizin olumsuz etkilerinin azalması ile aşağı yönlü bir seyir izlediği görülmektedir (Tekşen ve Çelik, 2018: 96). Bu kapsamda küresel krizlerin sorunlu kredilerin yükselmesine neden olduğu söylenebilir.

2016-2017 yıl aralığında BRICS ülkeleri (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin ve Güney Afrika) kredilerin takibe dönüşüm oranları incelendiğinde; Rusya ve Hindistan'da bu oranın %12, Brezilya ve Güney Afrika'da % 4, Çin'de %1,5 düzeyinde olduğu görülmektedir. Burada Çin'in gelişmekte olan ülkelerden ayrıldığı ve kuvvetli bir finansal durum sergilediği görülmektedir. Türk bankacılık sektörü ilgili dönemde %3,24 ve % 2,96 oranı ile Çin dışında diğer ülkelere kıyasla aktif kalitesi açısından kuvvetli bir konumda olmuştur. Türk bankacılık sektöründe kredilerin takibe dönüşüm oranı 2018-2019 sonrası artış eğilimindedir. Sorunlu kredi tutarı 2017 yılında 65 milyar TL iken, 2019 Eylül ayı itibariyle 133 milyar TL'ye yükselmiştir (Şenel, 2020: 823). Konuya Türkiye ekonomisi açısından bakıldığında, sorunlu kredilerin ekonominin genel gidişatına yönelik ipucu niteliği taşıdığı söylenebilir (Tekşen ve Çelik, 2018: 96). Çünkü sorunlu krediler özellikle likidite, sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi oranlarını etkilemekte olup (Akçakanat vd., 2018: 521); özkaynak kârlılığı ve ölçülen banka kârlılığı ile korelasyona sahiptir (Anık vd., 2019: 124). Finansal tablolar açısından bakıldığında, sorunlu krediler aktif pasif dengesini bozarak banka bilançosunu etkilemektedir. Sorunlu krediler nedeniyle ayrılan özel karşılıklar sonucunda, banka kârlılığının olumsuz etkilenmesi olasıdır (Altunöz, 2018: 70-71).

Sorunlu kredilerin toplam krediler içerisindeki payının düşük olması, banka aktif kalitesinin iyi durumda olduğu anlamına gelmektedir. Sorunlu kredi oranının yükselmesi, bankacılık sektörünün etkinliğini düşürmekte ve olası yeni krizlere altyapı oluşturulması riskini ortaya çıkarmaktadır (Baş ve Kara, 2020:

1018). Sorunlu kredi oranının sanayi üretimi ve Türk lirası değerinde yaşanan değişimden bir dönem gecikmeli olarak etkilendiği söylenebilir (Tanınmış Yücememiş ve Sözer, 2011: 55).

### 3. Türk Bankacılık Sektöründe Krediler

Kamu, yerli özel ve yabancı bankalar şirketlere kredi sağlayan kurumların başında gelmektedir. Krediden çok farklı sektörde faaliyet gösteren işletmeler faydalanmaktadır. Bankaların kredi sağladığı sektörler Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1. Krediden Faydalanan Sektörler**

<b>Tarım, Avcılık ve Ormancılık:</b> Tarım, Avcılık, Kereste ve Orman Ürünleri
<b>Balıkçılık</b>
<b>Madencilik ve Taşocakçılığı:</b> Enerji Üreten Madenlerin Çıkarılması, Enerji Üretmeyen Madenlerin Çıkarılması
<b>İmalat Sanayi:</b> Gıda, Meşrubat ve Tütün, Tekstil ve Tekstil Ürünleri, Deri ve Deri Ürünleri, Ağaç ve Ağaç Ürünleri, Kağıt Hammaddesi ve Kağıt Ürünleri, Nükleer Yakıt, Petrol Rafineri ve Kok Kömür Üretim Sanayi, Kimya Ürünleri, Kauçuk ve Plastik Ürünler, Diğer Metal Dışı Madenler, Metal Ana Sanayi ve İşlenmiş Maden Üretim Sanayi, Makina ve Teçhizat, Elektrikli ve Optik Aletler, Ulaşım Araçları (Gemi/Tekne Yapımı ve İmalatı, Motorlu ve Diğer Araçların İmalatı), Başka Yerlerde Sınıflandırılmamış İmalat Sanayi
<b>Elektrik, Gaz ve Su Kaynakları Üretim Dağıtım Sanayi</b>
<b>İnşaat</b>
<b>Toptan ve Perakende Ticaret, Motorlu Araçlar Servis Hizmetleri ile Kişisel ve Hane Halkı Ürünleri:</b> Motorlu Araçlar ve Yakıtlarının Perakende Satışı, Toptan Ticaret ve Komisyonculuk, Perakende Ticaret ve Kişisel Ürünler
<b>Otel ve Restoranlar (Turizm):</b> Oteller, Restoranlar, Diğer Turizm
<b>Taşımacılık, Depolama ve Haberleşme:</b> Demiryolu Taşımacılığı, Karayolu Yolcu Taşımacılığı, Karayolu Yük Taşımacılığı, Deniz Taşımacılığı, Hava Taşımacılığı, Diğer Taşımacılık Faaliyetleri ve Depolama, Haberleşme
<b>Finansal Aracılık:</b> Parasal Kurumlar, Bankalara Kullanılan Krediler, Diğer Finansal Aracılar “Aracı Kurumlar, Menkul Kıymet Yatırım Ortaklıkları (MKYO), Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GYO), Risk Sermayesi Yatırım Ortaklığı (RSYO)”, İsteğe Bağlı Sigorta ve Emeklilik Hizmetleri, Diğer Finansal Aracılık
<b>Emlak Komisyonculuğu, Kiralama ve İşletmecilik Faaliyetleri:</b> Emlak Komisyonculuğu, Kiralama (Ulaşım Araç, Makina, Teçhizat), Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler, Araştırma Danışmanlık Reklam ve Diğer Faaliyetler

<b>Savunma ve Kamu Yönetimi ve Zorunlu Sosyal Güvenlik Kurumları</b>
<b>Eğitim</b>
<b>Sağlık ve Sosyal Hizmetler</b>
<b>Diğer Hizmetler:</b> Kanalizasyon ve Atıkların Tanzimi, Örgütsel Faaliyetler, Kültür Eğlence ve Spor Faaliyetleri, Diğer Bireysel Hizmetler
<b>İşçi Çalıştıran Özel Kişiler</b>
<b>Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar</b>
<b>Ferdi Kredi: Konut, Otomobil, Diğer</b>
<b>Kredi Kartları</b>
<b>Diğer</b>

Kaynak: <https://www.bddk.org.tr/BultenAylık>

2004-2018 yılları arasında bankalar tarafından sağlanan krediler sektörel açıdan incelendiğinde; ağırlıklı olarak imalat sanayi, toptan ve perakende ticaret, motorlu araçlar servis hizmetleri ile kişisel ve hane halkı ürünleri, ferdi kredi ve inşaat alanlarına kredi sunulmuştur. Ödemesi geciken krediler, sorunlu krediler bölümünde ayrıca gruplandırılmaktadır. 2004-2018 yılları arası bankacılık sektöründeki kredi hacmi ve sorunlu kredilerin tutarları Tablo 2’deki gibidir.

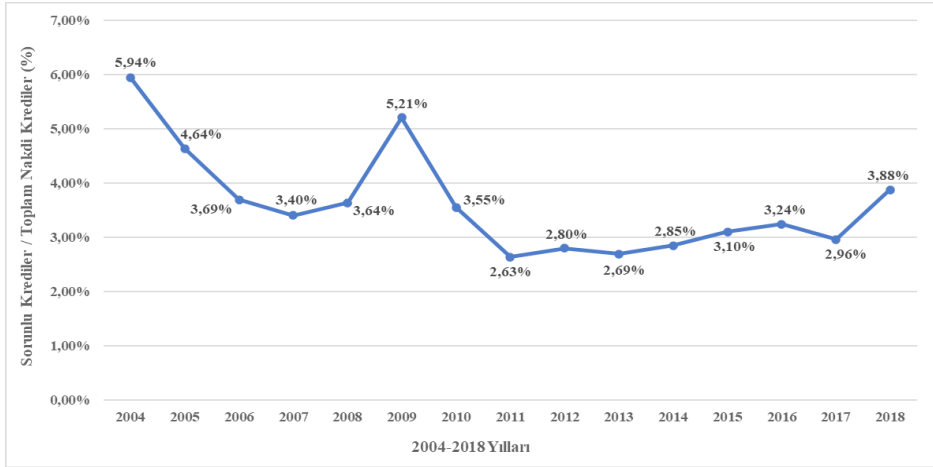
**Tablo 2. Türk Bankacılık Sektöründe Kredilerin Gelişimi**

Yıllar	Toplam Nakdi Krediler (₺)	Sorunlu Krediler (₺)
2004	107.023.115	6.353.121
2005	168.364.095	7.807.772
2006	231.476.703	8.550.086
2007	304.112.653	10.345.324
2008	386.367.540	14.052.824
2009	419.560.399	21.852.857
2010	563.590.094	19.993.023
2011	721.033.530	18.972.694
2012	837.271.749	23.407.912
2013	1.101.210.841	29.621.543
2014	1.277.063.541	36.357.536
2015	1.531.728.102	47.472.125
2016	1.791.668.468	58.090.048
2017	2.161.199.675	63.889.554
2018	2.489.628.606	96.555.307

**Sorunlu Kredi Oranı = Sorunlu (Takipteki) Krediler / Toplam Nakdi Krediler (%)**  
**Not:** Bankalar tarafından finanse edilen sektörel kredi dağılım toplamı dikkate alınmıştır.  
 Kaynak: <https://www.bddk.org.tr/BultenAylık>

2004-2018 yılları arası bankaların sağladığı kredi miktarları yıllar itibariyle sürekli artmıştır. 2008 yılının sonunda ortaya çıkan küresel finansal kriz sonrasında nakdi kredi tutarı önceki yıla kıyasla 82.254.887 ₺ artarak 386.367.540 ₺'ye ulaşmıştır. 2014 yılında 100 milyon ₺ civarında seyreden nakdi krediler, 2013 yılında nakdi kredi toplamı 1 milyar ₺'nin, 2017 yılında 2 milyar ₺'nin üzerine çıkmıştır. Kredilerin gelişimi sorunlu krediler açısından ele alınacak olursa, 2010 ve 2011 yılları haricinde sorunlu kredi tutarlarının da bir önceki yıla göre yükseliş gösterdiği görülmektedir. 2004-2018 yılları arasında sorunlu kredi oranları Grafik 1'de görülmektedir.

**Grafik 1. Sorunlu Krediler / Toplam Nakdi Krediler  
Yüzdesele Değişimi (2004-2018 Yılları)**



2004-2018 yıllarını kapsayan 15 yıllık süreç incelendiğinde; 2004 ve 2009 yıllarında “sorunlu krediler/toplam nakdi krediler” oranının %5’in üzerine çıktığı görülmektedir. 2008 finansal krizi sonrasında 2009 yılı sorunlu kredi oranı %5,21 seviyesine ulaşmıştır. 2011, 2012, 2013, 2014 ve 2017 yıllarında sorunlu krediler %3’ün altında seyretmiştir. 2004-2018 yılları arasında kredilerin dağılımı incelendiğinde kredi hacmi açısından her yıl birinci sırada imalat sanayi yer almaktadır. İmalat sanayi kredi tutarları Tablo 3’de görülmektedir.



**Tablo 3. İmalat Sanayi Sektör Kredilerinin Gelişimi**

Yıllar	Toplam Nakdi Krediler (₺)	Sorunlu Krediler (₺)	Sorunlu Kredi Oranı* (%)
2004	29.054.908	3.095.690	10,65
2005	39.928.564	3.283.415	8,22
2006	54.953.732	2.635.729	4,80
2007	67.590.281	3.486.778	5,16
2008	86.310.405	3.385.010	3,92
2009	83.545.302	4.966.235	5,94
2010	111.072.324	4.490.483	4,04
2011	143.916.689	4.707.601	3,27
2012	161.008.104	5.192.686	3,23
2013	210.970.895	5.558.972	2,63
2014	250.486.438	7.086.482	2,83
2015	280.609.479	8.093.444	2,88
2016	315.556.753	11.338.608	3,59
2017	387.585.785	13.034.986	3,36
2018	481.363.630	19.334.098	4,02

\*: Sorunlu Kredi Oranı = Sorunlu (Takipteki) Krediler / Toplam Nakdi Krediler (%)  
Not: Bankalar tarafından finanse edilen sektörel kredi dağılım toplamı dikkate alınmıştır.  
Kaynak: <https://www.bddk.org.tr/BultenAylık>

Kullanılan banka kredileri içinde en yüksek paya sahip olan imalat sanayi nakdi kredi tutarı 2004 yılından 2018 yılına kadar yaklaşık 16,5 kat artış göstermiştir. Sorunlu kredilerdeki artış ise 2004 yılından 2018 yılına kadar yaklaşık 6,2 kat olmuştur.

#### 4. Covid-19 Pandemi Sürecinde Sorunlu Krediler

Covid-19 pandemi süreci, birçok sektörde olumlu ve olumsuz gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Türkiye’de finansal borçlanmada önemli bir noktada yer alan bankalar, Covid-19 sürecinde de kredi tahsisine imkan tanıyan en önemli kuruluşların başında gelmiştir (Yetiz, 2021: 113). 2019 yılının Aralık ayında ilk kez görülen Covid-19 vakası sonrası, tüm dünyayı etkisi altına alan ve birçok sektörü finansal olarak ciddi anlamda etkileyen olumsuz bir durum ortaya çıkmıştır. Çoğu ülke çeşitli destek paketleri açıklamış, aynı zamanda bankalar işletmelere ciddi finansal kredi sağlama yoluna gitmiştir.

Bu çalışmada, Covid-19 pandemisinin ortaya çıktığı andan itibaren bir yıllık süreç ve pandemi öncesi yılda gerçekleşen nakdi krediler ve sorunlu kredilerin aylık değişimleri incelenmiştir. Bankalar tarafından sağlanan kredilerin sektörel dağılımı ve sorunlu kredilerin hangi sektörlerde yoğunluklu olarak ortaya çıktığı detaylandırılmıştır.

2004-2018 aralığına benzer şekilde 2019 ve 2020 yıllarında da kredi hacmi açısından ilk sırada imalat sanayi yer almaktadır. Başka bir deyişle en çok kredi ihtiyacının imalat sanayinde ortaya çıktığı söylenebilir. Kredi kullanım tutarı açısından ferdi kredi (konut, otomotiv, diğer) ile toptan ve perakende ticaret imalat sanayi ardından gelmektedir. 3 sektörün 2019-2020 yılları içerisinde kullandığı toplam nakdi krediler ve toplam krediler içindeki payı Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4. Türk Bankacılık Sektöründe En Yüksek Orandaki Krediler (2019-2020 Yılları)**

Yıllar	Sektör	Toplam Nakdi Krediler (₺)	Toplam Krediler İçindeki Payı (%)
2019	İmalat Sanayi	556.465.572	19,84
2019	Ferdi Kredi*	481.448.525	17,16
2019	Toptan ve Perakende Ticaret**	350.631.094	12,50
<b>Toplam</b>		<b>1.388.545.191</b>	<b>49,50</b>
2020	İmalat Sanayi	755.446.007	20,27
2020	Ferdi Kredi	689.380.011	18,50
2020	Toptan ve Perakende Ticaret	460.102.791	12,34
<b>Toplam</b>		<b>1.904.928.809</b>	<b>51,11</b>
*: Ferdi Konut + Ferdi Otomotiv + Ferdi Diğer			
**: Toptan ve Perakende Ticaret, Motorlu Araçlar Servis Hizmetleri ile Kişisel ve Hane Halkı Ürünleri			
Not: Bankalar tarafından finanse edilen sektörel kredi dağılım toplamı dikkate alınmıştır.			
Kaynak: <a href="https://www.bddk.org.tr/BultenAylik">https://www.bddk.org.tr/BultenAylik</a>			

Tablo 4 incelendiğinde, 2019 ve 2020 yılında 3 sektöre tahsis edilen kredi tutarının, toplam nakdi krediler içindeki paylarının yaklaşık %50 civarında olduğu görülmektedir. Bankaların tahsis ettiği tüm krediler yıllık olarak dikkate alındığında, ilk üç sıralaması değişmemektedir.

Kullandırılan krediler ve sorunlu kredilerde yaşanan değişimin daha iyi görülebilmesi açısından 2019-2020 dönemi aylık olarak incelenmiştir. Tablo 5’de 2019-2020 yılları aylık kullandırılan toplam nakdi kredi tutarı görülmektedir.

**Tablo 5. Toplam Nakdi Kredilerin Ülkemizdeki Son İki Yıllık Seyri (₺)**

	<b>Toplam Nakdi Krediler</b>		<b>Toplam Nakdi Krediler</b>
<b>2019-1</b>	2.475.846.358	<b>2020-1</b>	2.833.614.657
<b>2019-2</b>	2.524.077.313	<b>2020-2</b>	2.923.408.545
<b>2019-3</b>	2.622.563.649	<b>2020-3</b>	3.046.250.575
<b>2019-4</b>	2.671.217.806	<b>2020-4</b>	3.253.923.410
<b>2019-5</b>	2.657.785.232	<b>2020-5</b>	3.310.416.836
<b>2019-6</b>	2.654.389.790	<b>2020-6</b>	3.406.831.911
<b>2019-7</b>	2.607.591.685	<b>2020-7</b>	3.525.962.124
<b>2019-8</b>	2.658.817.530	<b>2020-8</b>	3.630.884.716
<b>2019-9</b>	2.663.163.527	<b>2020-9</b>	3.704.393.218
<b>2019-10</b>	2.701.293.868	<b>2020-10</b>	3.811.265.931
<b>2019-11</b>	2.738.503.336	<b>2020-11</b>	3.774.700.202
<b>2019-12</b>	2.805.032.950	<b>2020-12</b>	3.727.104.678
<b>Not:</b> Bankalar tarafından finanse edilen sektörel kredi dağılım toplamı dikkate alınmıştır.			
Kaynak: <a href="https://www.bddk.org.tr/BultenAylik">https://www.bddk.org.tr/BultenAylik</a>			

Nakdi kredilerin aylar itibariyle gelişimine bakıldığında, 2019 yılının Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında önceki aya göre azalış görülmüştür. 2020 yılı dikkate alındığında, Kasım ve Aralık aylarında nakdi kredilerde önceki aya göre azalış gerçekleşmiştir. Bu aylar dışında nakdi kredilerde önceki aya yükseliş söz konusudur. Toplam nakdi krediler, pandeminin ilan edildiği 2020 Mart ayından itibaren Kasım ayına kadar artış göstermiştir. Nakdi kredilerin ödemesinin gecikmesi ile sorunlu kredilerin durumu önem arz etmektedir. Tablo 6'da 2019-2020 yılları aylık sorunlu kredi tutarları görülmektedir.

**Tablo 6. Sorunlu Kredilerin Ülkemizdeki Son İki Yıllık Seyri**

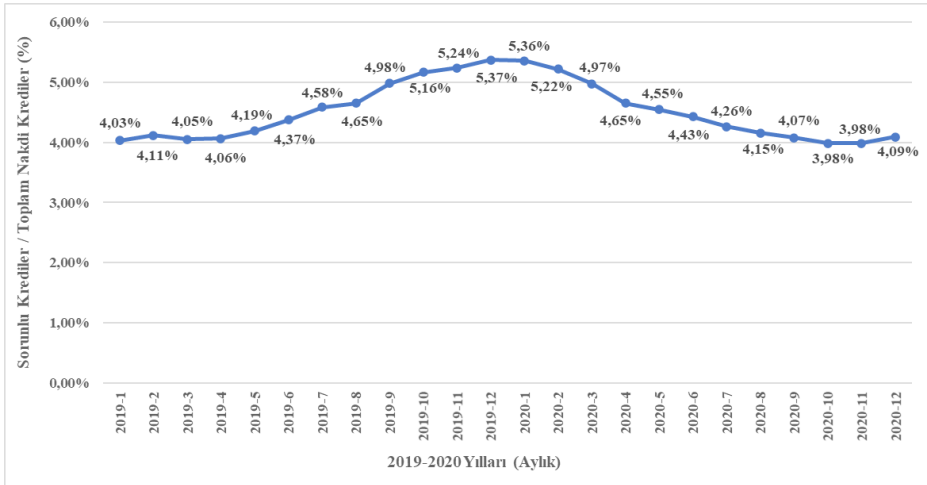
	<b>Sorunlu Krediler (₺)</b>		<b>Sorunlu Krediler (₺)</b>
<b>2019-1</b>	99.799.243	<b>2020-1</b>	151.760.209
<b>2019-2</b>	103.801.762	<b>2020-2</b>	152.520.090
<b>2019-3</b>	106.289.755	<b>2020-3</b>	151.424.471
<b>2019-4</b>	108.484.470	<b>2020-4</b>	151.363.521
<b>2019-5</b>	111.314.498	<b>2020-5</b>	150.492.221
<b>2019-6</b>	116.125.521	<b>2020-6</b>	150.798.387
<b>2019-7</b>	119.528.249	<b>2020-7</b>	150.201.214

<b>2019-8</b>	123.695.798	<b>2020-8</b>	150.759.674
<b>2019-9</b>	132.554.911	<b>2020-9</b>	150.911.029
<b>2019-10</b>	139.407.902	<b>2020-10</b>	151.744.720
<b>2019-11</b>	143.464.447	<b>2020-11</b>	150.305.432
<b>2019-12</b>	150.656.859	<b>2020-12</b>	152.479.893

**Not:** Bankalar tarafından finanse edilen sektörel kredi dağılım toplamı dikkate alınmıştır.  
Kaynak: <https://www.bddk.org.tr/BultenAylık>

2019 yılının Ocak ayında 100.000.000 ₺ altında seyreden sorunlu krediler, Şubat ayından itibaren yükselmeye başlamış ve yıl sonunda 150.000.000 ₺'ye kadar yükselmiştir. Sorunlu kredilerin pandemi başlangıcı ve sonrasındaki durumuna bakıldığında, 150.000.000 ₺ dolaylarında seyrettiği görülmektedir. 2019-2020 yılları arasında sorunlu kredi oranları Grafik 2'de görülmektedir.

**Grafik 2. Sorunlu Krediler / Toplam Nakdi Krediler Yüzdesele Değişimi (2019-2020 Yılları)**



Şekil 2 incelendiğinde, 2019 başında %4 dolaylarında seyreden sorunlu kredi oranları Nisan ayı itibariyle yükselişe geçerek yıl sonunda %5'in üzerine çıkmıştır. 2020 yılı sorunlu kredilerdeki değişim incelendiğinde, yılın ilk 2 ayında %5 civarında olan sorunlu kredi oranı sonraki aylarda düşüş eğilimine girmiş ve yıl sonunda %4 civarında seyretmiştir. Sorunlu kredilerin

yüzdesel değişimlerinde pandeminin etkisinin daha iyi görülebilmesi için, sorunlu krediler sektör bazlı incelenerek hangi sektörleri olumsuz etkilediği irdelenmiştir. Öncelikle bankalar tarafından sunulan kredilerde 2019 yılında hangi sektörlerde takibe düşen kredilerin öne çıktığı ele alınmıştır. Tablo 7’de 2019’da aylık olarak sektörel açıdan takibe düşen krediler yüzdesel olarak gösterilmektedir.

**Tablo 7. 2019 Yılı Sorunlu Kredilerin Sektörel Sıralaması**

Dönem	Sorunlu Kredilerde İlk Üç Sektör	Sorunlu Krediler Oranı %	Dönem	Sorunlu Kredilerde İlk Üç Sektör	Sorunlu Krediler Oranı %
2019-1	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	49,02	2019-7	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	11,15
	Deri ve Deri Ürünleri San.	9,77		Deri ve Deri Ürünleri San.	10,73
	Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler	9,53		Diğer	10,12
2019-2	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	56,14	2019-8	Deri ve Deri Ürünleri San.	10,95
	Balıkçılık	11,00		Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	10,21
	Deri ve Deri Ürünleri San.	9,72		Diğer	10,12
2019-3	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	10,51	2019-9	Deri ve Deri Ürünleri San.	12,25
	Balıkçılık	10,51		Diğer	9,73
	Deri ve Deri Ürünleri San.	9,57		Gemi/Tekne Yapımı ve İmalatı	9,18
2019-4	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	51,72	2019-10	Deri ve Deri Ürünleri San.	13,24
	Deri ve Deri Ürünleri San.	10,36		Diğer	9,94
	Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler	9,09		Gemi/Tekne Yapımı ve İmalatı	9,21
2019-5	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	46,76	2019-11	Deri ve Deri Ürünleri San.	13,82
	Deri ve Deri Ürünleri San.	10,50		Diğer	10,63
	Avçılık	9,62		Emlak Komisyonculuğu	9,60
2019-6	Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar	78,47	2019-12	Deri ve Deri Ürünleri San.	14,41
	Deri ve Deri Ürünleri San.	10,63		Diğer Turizm	13,34
	Bilgisayar ve İlgili Faaliyetler	8,66		Diğer	12,76

<https://www.bddk.org.tr/BultenAylık> internet sitesinden alınan veriler yazar tarafından tabloya uygun şekilde uyarlanmıştır.

2019 yılı içerisinde ortaya çıkan sorunlu krediler sektörel açıdan incelendiğinde, “Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar” ve “Deri ve Deri Ürünleri Sanayi” ağırlıklı olarak en yüksek oranda takibe düşen sektör grubunu oluşturmaktadır. 12 aylık süreçte ilk yedi ay “Uluslararası Örgüt ve Kuruluşlar” geri kalan aylarda “Deri ve Deri Ürünleri Sanayi” kredilerinde tahsilat sıkıntısı görülmüştür. En çok dikkat çeken “Uluslararası Örgüt ve

Kuruluşlar” sektöründe Ocak, Şubat, Nisan ve Mayıs aylarında sektöre kullanılan kredinin yarısına yakınında tahsilat yapılamayarak, krediler sorunlu krediye dönüşmüştür. Sonraki aylarda bu oran azalmıştır. Ayrıca sektörel kredi payı bakımından toplam krediler içindeki payın yarısına sahip olan üç sektör olan İmalat Sanayi, Ferdi Kredi, Toptan ve Perakende Ticaret açısından sorunlu krediler incelenmiştir. Üç sektör açısından 2019 yılı sorunlu kredi oranları Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8. İmalat Sanayi-Ferdi Kredi-Toptan ve Perakende Ticaret Sorunlu Kredileri (2019)**

Sektörler	Sorunlu Krediler Oranı % (2019)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>İmalat Sanayi</b>	4,13	4,09	3,99	3,98	4,08	4,44	4,55	4,56	4,81	5,07	5,09	5,16
<b>Ferdi Kredi</b>	2,97	3,06	3,02	3,04	3,08	3,14	3,19	3,23	3,12	3,05	2,98	2,77
<b>Toptan ve Perakende Ticaret</b>	6,01	6,08	5,92	6,04	6,25	6,40	6,69	6,85	7,08	7,36	7,54	7,06

<https://www.bddk.org.tr/BultenAylik> internet sitesinden alınan veriler yazar tarafından tabloya uygun şekilde uyarlanmıştır.

2019 Aralık itibarıyla sektör ortalaması %5,37 iken (Grafik 2), toplam nakdi kredilerde en yüksek üçüncü paya sahip sektör olan “Toptan ve Perakende Ticaret” sektöründe, sektör ortalamasının üzerinde sorunlu kredi ortaya çıkmıştır. “İmalat Sanayi” ve “Ferdî Kredi” sektörlerinde ise sektör ortalamasının altında sorunlu kredi ortaya çıkmıştır.

Pandeminin ortaya çıktığı 2020 yılında oluşan sorunlu krediler, öncelikle yüzdesel olarak en yüksek oranda ortaya çıkan sektörler açısından ele alınmıştır. Tablo 9’da 2020 yılında sektörel açıdan takibe düşen krediler, aylık olarak yüzdesel şekilde görülmektedir.

**Tablo 9. 2020 Yılı Sorunlu Kredilerin Sektörel Sıralaması**

Dönem	Sorunlu Kredilerde İlk Üç Sektör	Sorunlu Krediler Oranı %	Dönem	Sorunlu Kredilerde İlk Üç Sektör	Sorunlu Krediler Oranı %
2020-1	Deri ve Deri Ürünleri San.	13,97	2020-7	Diğer	11,17
	Diğer Turizm	13,04		Diğer Turizm	10,91
	Eğitim	9,89		Deri ve Deri Ürünleri San.	9,88
2020-2	Deri ve Deri Ürünleri San.	12,92	2020-8	İşçi Çalıştıran Özel Kişiler	20,67
	Diğer Turizm	12,62		Diğer	12,20
	Gemi/Tekne Yapımı ve İmalatı	10,36		Diğer Turizm	12,08
2020-3	Deri ve Deri Ürünleri San.	11,99	2020-9	İşçi Çalıştıran Özel Kişiler	20,45
	Diğer Turizm	11,14		Diğer Turizm	12,16
	Emlak Komisyonculuğu	9,92		Diğer	12,07
2020-4	Diğer Turizm	10,62	2020-10	İşçi Çalıştıran Özel Kişiler	20,75
	Deri ve Deri Ürünleri San.	10,42		Diğer Turizm	12,30
	Diğer	10,36		Diğer	10,99
2020-5	Diğer	10,61	2020-11	İşçi Çalıştıran Özel Kişiler	16,51
	Diğer Turizm	10,28		Diğer	12,48
	Deri ve Deri Ürünleri San.	10,05		Diğer Turizm	11,92
2020-6	Diğer	10,75	2020-12	İşçi Çalıştıran Özel Kişiler	19,18
	Diğer Turizm	10,63		Diğer	13,46
	Emlak Komisyonculuğu	10,15		Deniz Taşımacılığı	11,32

<https://www.bddk.org.tr/BultenAylık> internet sitesinden alınan veriler yazar tarafından tabloya uygun şekilde uyarlanmıştır.

2020 yılı içerisinde ortaya çıkan sorunlu krediler sektörel açıdan incelendiğinde, pandeminin Dünya Sağlık Örgütü tarafından ilan edildiği Mart ayına kadar “Deri ve Deri Ürünleri Sanayi” ağırlıklı olarak, en yüksek oranda takibe düşen sektör grubunu oluşturmaktadır. “Deri ve Deri Ürünleri Sanayi” %10’un üzerinde sorunlu kredi oranına sahiptir. Nisan ayında “Diğer Turizm”, Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında “Diğer” içinde yer alan sektör kuruluşları, sorunlu krediler grubunda en üst sırada yer almıştır. Ağustos ayından 2020 sonuna kadar “İşçi Çalıştıran Özel Kişiler” grubu, sorunlu kredilerde en üst sırayı almıştır. Bu noktada ilgili sektörde kredi ödemesine ilişkin sorunlar ortaya çıktığı söylenebilir.

Sektörel kredi payı bakımından, toplam krediler içindeki payın yarısına sahip olan üç sektör olan “İmalat Sanayi”, “Ferdî Kredi”, “Toptan ve Perakende Ticaret” incelendiğinde; “Toptan ve Perakende Ticaret” sektörünün diğer iki sektöre kıyasla sorunlu kredilerde daha yüksek orana sahip olduğu belirlenmiştir. Üç sektör açısından 2020 yılı sorunlu kredi oranları Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10. İmalat Sanayi-Ferdi Kredi-Toptan ve Perakende Ticaret Sorunlu Kredileri (2020)**

Sektörler	Sorunlu Krediler Oranı % (2020)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>İmalat Sanayi</b>	5,16	4,99	4,59	4,10	4,00	4,03	3,81	3,74	3,67	3,58	3,58	3,59
<b>Ferdi Kredi</b>	2,73	2,68	2,55	2,44	2,35	2,13	1,98	1,92	1,90	1,86	1,84	1,68
<b>Toptan ve Perakende Ticaret</b>	7,41	7,15	6,64	5,90	5,69	5,60	5,51	5,48	5,41	5,28	5,21	5,26

<https://www.bddk.org.tr/BultenAylik> internet sitesinden alınan veriler yazar tarafından tabloya uygun şekilde uyarlanmıştır.

2020 Aralık itibariyle sektör ortalaması % 4,09 olmuştur (Grafik 2). Toplam nakdi kredilerde en yüksek üçüncü paya sahip sektör olan “Toptan ve Perakende Ticaret” sektöründe, sektör ortalamasının üzerinde sorunlu kredi ortaya çıkmıştır. “İmalat Sanayi” ve “Ferdi Kredi” sektörlerinde ise sektör ortalamasının altında sorunlu kredi ortaya çıkmıştır.

Krediden faydalanan sektörler incelendiğinde, Covid-19 pandemisi ile kredi kullanan sektör ağırlıklarının değişim gösterdiği görülmektedir. 2020 yılının Mart ayından yıl sonuna kadar bankalar tarafından sunulan nakdi krediler, yaklaşık %20 oranında artış göstermiştir (Tablo 5). Sorunlu krediler açısından bakıldığında; Covid-19 pandemisi ile 2020 yılının Mart ayından yıl sonuna kadar tahsilatı geciken kredi tutarlarında dikkat çeken bir artış olmamış, sorunlu kredi tutarı 151.000 ₺ - 152.500 ₺ arasında gerçekleşmiştir.

## 5. Sonuç

Covid-19 salgını, küresel düzeyde piyasaları etkileyerek ekonomik dengesizliklere neden olmuş ve birçok sektörde finansal risk düzeyini artırmıştır. Salgının yayılması ile ülkeler ve finansal kurumlar ekonomik tedbir paketleri açıklayarak belirsizliği gidermeye çalışmış, finansal riski azaltmak için girişimlerde bulunmuş ve finansal istikrarın korunması amacıyla çeşitli adımlar atmıştır. Covid-19 salgınının olumsuz etkilerini azaltmak için, bankacılık sektörü özelinde çeşitli ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve yerine getirilmesi gereken yükümlülükler belirlenmiştir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından Covid-19 tedbirleri kapsamında; bankacılık sektörünü ilgilendiren konularda 16.03.2020, 23.03.2020, 26.03.2020, 12.04.2020, 05.05.2020, 20.05.2020, 08.12.2020



tarihlerinde basın açıklaması yapılarak, çeşitli konularda düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. 08.12.2020 tarihli 9312 karar sayılı Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Kararı'nda, sorunlu krediler ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bir kredinin sorunlu krediye dönüşmesi için vadesini takip eden 90 gün içinde ödenmemesi durumu, ilgili kararla 30.06.2021 tarihine kadar 90 günden 180 güne çıkarılmıştır. Bu durumun kararın alındığı tarih itibariyle sorunlu kredi tutarında ve dolayısıyla “Sorunlu Krediler / Toplam Nakdi Krediler” oranında azalışa sebep olacağı tahmin edilmektedir.

Türk Bankacılık Sektöründe 2004-2018 yılları arasında sorunlu kredi oranları dalgalı bir seyir izlemektedir. 2004 yılında % 5,94 olan sorunlu kredi oranı, 2018 itibariyle % 3,88 olmuştur. 2019 yılı Ocak ayında % 4,03 olan sorunlu kredi oranı, Aralık ayında % 5,37'ye kadar yükselmiştir. Dünya Sağlık Örgütü'nün Covid-19 salgınına pandemi ilan ettiği 11 Mart 2020 tarihinden itibaren sorunlu krediler incelendiğinde anlamlı bir artış tespit edilmemiştir. Sorunlu kredilerin en yüksek kredi kullanılan sektörlerden ziyade, Covid-19 etkisi ile daralan sektörlerde ortaya çıkma durumu söz konusudur. Toplam sorunlu kredi oranında ciddi bir artış görülmemekle birlikte, farklı sektörlerde sorunlu kredi oranında artış tespit edilmiştir. Örneğin; Covid-19 pandemisi ortaya çıktıktan sonra, “İşçi Çalıştıran Özel Kişiler” sorunlu kredilerde oran olarak birinci sırada yer almış ve 2020 yılının Ağustos ayından itibaren yıl sonuna kadar bu durum değişmemiştir.

2019 ve 2020 yıllarında “İmalat Sanayi”, “Ferdî Kredi” ve “Toptan ve Perakende Ticaret” sektörlerinin kullandığı toplam kredi miktarı tüm kredilerin yaklaşık %50'sini oluşturmaktadır. Bu kapsamda kredi için bankaya başvuran sektörlerde pandemi öncesi ve pandemi sırasında en çok kredi kullanan sektör sıralamasında bir farklılık oluşmamıştır.

Pandemi başlangıcını takip eden süreç incelendiğinde, sorunlu kredi tutarlarında dikkate değer bir artış görülmediği söylenebilir. Bankacılık sektöründe raporlanan sorunlu kredi tutarları pandemi başlangıcı öncesi 1 yıllık süreçle benzer artış eğilimindedir. Bununla beraber, uzun vadede ya da pandeminin sona ermesini takip eden süreçte sorunlu kredilerdeki değişimin incelenmesiyle, pandeminin bankacılık sektörüne yansımaları ve olası etkileri daha net bir şekilde görülebilecektir.

## Kaynakça

- Akçakanat, Ö., Özdemir, O. & Teker, T. (2018). Varlık Yönetim Şirketleri Sektörü ve Finansal Analizi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 31, ss. 520-529.
- Aktaş, R. (2000). Sorunlu Krediler. *TBB Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları*. İstanbul.
- Altunöz, U. (2018). Sorunlu Krediler Bağlamında Türk Bankacılığında Kredi Kayıp Karşılığının Makroekonomik Değişkenlere Etkisi: Panel Data ve Zaman Serileri Analizi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 1, ss. 63-82.
- Anik, T., Das, N. & Alam, M. (2019). Non-Performing Loans and Its Impact on Profitability: An Empirical Study on State Owned Commercial Banks in Bangladesh, *Journal of Advances in Economics and Finance*, Vol: 4, No: 4, 123-136 pp.
- Arabacı, H. & Yücel, D. (2020). COVID-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi, *Social Sciences Research Journal*, Cilt: 9, Sayı: 3, ss. 196-208.
- Baş, G. & Kara, M. (2020). Türkiye’de Döviz Kuru ile Sorunlu Krediler İlişkisi: Bir Zaman Serisi Analizi, *KAÜİİBFD*, Cilt: 11, Sayı: 22, ss. 997-1023.
- BDDK, Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar için Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (22.06.2016 tarih ve 29750 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır.)
- Duran, M. & Acar, M. (2020). What A Virus Could Do The World: Macroeconomic Effects of Covid-19 Pandemic, *International Journal of Social and Economic Sciences*, Vol: 10, No: 1, 54-67 pp.
- Emir, M. & Atukalp, M. E. (2018). Türk Bankacılık Sisteminde Mevduat Bankalarının Aktif Kalitesi ve Karlılık Analizi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 3, ss. 577-600.
- Gökçe, H. & Küçükkaplan, İ. (2018). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Sağladığı Kredilerin Yapısı, Dağılımı ve Karlılığa Etkisi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 32, ss. 153-169.
- Hatipoğlu, M., Şaşmaz, M. Ü. & Ertürk, O. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe Takipteki Kredilerin Merkezi Yönetim Bütçesi Üzerindeki Etkileri, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 52, Sayı: 606, ss. 73-88.
- Koyuncu, C. & Saka, B. (2011). Takipteki Kredilerin Özel Sektöre Verilen Krediler ve Yatırımlar Üzerindeki Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 31, ss. 113-124.

- Lök, H. (2018). Varlık Yönetim Şirketlerinin Türk Bankacılık Sistemindeki Sorunlu Kredilerin Yönetimindeki Rolü, *Mukaddime*, Cilt: 9, Sayı: 2, ss. 195-211.
- Resmi Gazete. (2016, Haziran 22). Kredilerin Sınıflandırılması ve Bunlar için Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. 29750.
- Selimler, H. (2015). Sorunlu Kredilerin Analizi, Banka Finansal Tablo ve Oranlarına Etkisinin Değerlendirilmesi, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 12, ss. 131-172.
- Selimler, H. & Kale, S. (2018). Banka ve Finansal Kurumların Krediler ve Sorunlu Krediler Açısından Karşılaştırılması, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 40, Sayı: 2, ss. 274-295.
- Şahbaz, N. & İnkaya, A. (2014). Türk Bankacılık Sektöründe Sorunlu Krediler ve Makro Ekonomik Etkileri, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, ss. 69-82.
- Şenel, C. (2020). Banka Kredileri ve Türk Bankacılık Sektöründe Kredilerin Uluslararası Karşılaştırmalı Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, ss. 810-825.
- Tanınmış Yücememiş, B. & Sözer, İ. (2011). Bankalarda takipteki krediler: Türk bankacılık sektöründe takipteki kredilerin tahminine yönelik bir model uygulaması, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 5, ss. 43-56.
- Tekşen, Ö. & Çelik, M. (2018). Kredi Türlerinin Takipteki Krediler Oranına Etkisi: Varlık Temelli Krediler Yüksek Takipteki Krediler Oranı İçin Bir Kalkan mı?, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 79, ss. 95-110.
- Yağcılar, G. & Demir, S. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe Takipteki Kredi Oranları Üzerinde Etkili Olan Faktörlerin Belirlenmesi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, ss. 221-229.
- Yetiz, F. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Sayı: 22, ss. 109-117.
- Yüksel, S. (2016). Bankaların Takipteki Krediler Oranını Belirleyen Faktörler: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 98, ss. 41-56.

## İlker KEFE

Çukurova Üniversitesinde 2009 yılında lisansını, 2013 yılında Yüksek Lisansını, 2017 yılında doktorasını tamamlamıştır. Akademik hayatına Araştırma Görevlisi olarak 2011 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme Bölümünde başlamış, 2012-2017 yılları arasında Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü Muhasebe Ana Bilim Dalında görev yapmıştır. 2018 yılından itibaren Dr. Öğretim Üyesi olarak Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümünde görev yapmaktadır. 2015-2016 yılları arasında Almanya'nın Europa-Universität Flensburg üniversitesinde Erasmus Misafir Öğrenci olarak bulunmuştur. 2019 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nde düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde Düzenleme Kurulu Üyesi olarak yer almıştır. Genel Muhasebe, Envanter ve Bilanço, Maliyet Muhasebesi, Yönetim Muhasebesi, İleri Finansal Muhasebe, İleri Maliyet Muhasebesi, Maliyet Muhasebesinde Çağdaş Yaklaşımlar başta olmak üzere Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora programlarında birçok ders vermektedir.

# BÖLÜM 3

## PANDEMİDE BANKA ÇALIŞANI OLMAK: KORONAVİRÜS ANKSİYETESİNİN İŞ TATMİNİ, TÜKENMİŞLİK VE PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

Meryem Derya YEŞİLTAS

Dr.Öğr.Üyesi Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme,

deryayesiltas@osmaniye.edu.tr,

ORCID No: 0000-0001-5067-4538

### 1. Giriş

**Y**eni tip koronavirüs olarak da adlandırılan Covid-19, ilk kez Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkmış (Peeri, vd., 2020: 2) ve birçok ülkeye yayılmıştır (Thompson, 2020: 280 ; Wang, Horby vd., 2020: 470). 30 Ocak 2020 tarihinde, Covid-19 salgını Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ, 2020) tarafından “*Uluslararası kamu sağlığı acil durumu*” olarak ilan edilmiştir. Bütün dünya Covid-19 salgını ile beklenmedik bir anda karşı karşıya kalmıştır. Pandemi ortaya çıktığı andan itibaren hayatın pek çok alanında, özellikle çalışma hayatında değişikliklere neden olmuştur. Covid-19 salgını; seyahat ambargoları, izolasyonlar, geniş kapsamlı işgücü planlaması ve kesintileri, fiziksel mesafe ve evden çalışmaya yönelme gibi kurumların hızlı bir şekilde uyum sağlaması gereken sorunları beraberinde getirmiştir (McCulloch, 2020; Thomas vd., 2020; Rahman vd., 2020: 10). Covid-19'un küresel çapta sosyal, ekonomik ve insani tehditler oluşturması (Gössling vd., 2021: 4; Hall vd., 2020:590) ile tıbbi belirsizlik (etkili bir tedavinin olmaması vb.), çalışanlarda hem kendilerinin hem de sevdiklerinin refahı için korku, anksiyete veya stres gibi olumsuz duygulara neden olmuştur (Vo-Thanh vd., 2020: 910). Nitekim, Covid-19 salgınının panik atak, uykusuzluk, anksiyete, korku ve depresyon gibi çeşitli psikolojik sorunları tetiklediği belirlenmiştir (Li vd., 2020: 7; Qiu vd., 2020:1; Colizzi vd., 2020: 2; Ahorsu vd, 2020: 1). Covid-19'un bireyler arasında korkuyu tetiklemesi ve krizin insanların ruh sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılması gibi konular daha önemli hale gelmiştir (Xiang vd., 2020: 229).

Covid-19 pandemisinin ruh sağlığı üzerindeki psikolojik etkileri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma yapılmış olup (Mamun ve Griffiths, 2020: 1; Schimmenti vd., 2020: 41; Wang vd., 2020: 1), psikososyal yönünün göz önünde bulundurulmadığı gözlemlenmiştir (Kaya vd., 2021: 41). Covid-19 pandemisi hakkında çok sayıda araştırma yapılmakla birlikte, Covid-19'un neden olduğu anksiyete üzerine yapılmış çalışma sayısının ise sınırlı olduğu görülmektedir (Biçer vd., 2020: 217).

Covid-19'un en çok etkilediği sektörlerden biri de finans sektörü olmuştur (Vashti, 2020: 1). 2020 yılında meydana gelen Covid-19 salgınında faaliyetlerine ara vermeden devam eden bankacılık sektörünün, çoğunlukla geleneksel çalışma sistemlerini kullanması sebebiyle, bu sektörde çalışanların pandemi sürecindeki deneyimlerini ve yarattığı değişimleri incelemek önem taşımaktadır (Putra vd., 2020: 341). Bu çalışmanın temel amacı, Covid-19 pandemisi sürecinde faaliyetlerine hiç ara vermemiş olan bankacılık sektöründe; çalışanların mevcut durumunu, pandemi sürecindeki deneyimlerini, koronavirüs anksiyetesinin çalışanların iş hayatını nasıl şekillendirdiğini tespit etmektir. Bu amaçla araştırmada; banka çalışanlarının algıladıkları koronavirüs anksiyetesi, iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeylerinin yanı sıra koronavirüs anksiyetesi ile iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Covid-19 pandemisine yönelik araştırmaların güncelliğini koruması ve bu çalışmadaki değişkenlerin bir arada yer aldığı başka bir araştırmanın bulunmaması sebebiyle, elde edilen bilgilerin hem alan yazına hem de uygulamalara katkı sağlaması beklenmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve ve Araştırma Soruları

Covid-19 pandemisiyle birlikte çalışma hayatında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Bu bağlamda esnek çalışma düzenlemeleri, koronavirüs anksiyetesi, iş tatmini, tükenmişlik ve performans kavramları ele alınmıştır.

- **Esnek Çalışma Düzenlemeleri**

1970'lerden sonra işsizlik sorununun çözümü için dünyanın bazı ülkelerinde ortaya çıkan esnek çalışma sisteminin benimsenmesi (Bayrak, 2015: 39), 90'lı yılların sonlarında iletişim teknolojinin bir iş aracı olmasıyla, daha da mümkün hale gelmiştir (Tavares, 2015: 3). Esnek çalışma düzenlemeleri, personelin ne zaman, ne süreyle ve nerede çalışacağını seçmesine izin vererek çalışana esneklik sağlamaktadır (Shagvaliyeva ve Yazdanifard, 2014: 22). Literatürde

esnek çalışma sistemlerine yönelik farklı sınıflandırmalar bulunmakla birlikte araştırma kapsamında pandemi sürecinde en çok kullanıldığı gözlemlenen 6 esnek çalışma düzenlemesine yer verilmiştir. Bu düzenlemeler çalışma süresi esnekliği, kısmi zamanlı çalışma, görev/iş paylaşımı, çağrı üzerine/geçici çalışma, sıkıştırılmış iş haftası ve çalışma yerinde esnekliktir.

- *Çalışma süresi esnekliği*: Çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin standart çalışma biçiminden farklı olacak şekilde kurum ve çalışan tarafından birlikte düzenlenmesidir (Eryiğit, 2000: 12). Kısaca çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi ve esneklik sağlanmasıdır.
- *Kısmi zamanlı çalışma (part-time work)*: Tam zamanlıdan yarı veya kısmi zamanlı çalışmaya çevrilmesi, çalışma saatlerinin azaltılmasıdır (Doğan vd., 2015: 378). Bu düzenlemeler, bireysel koşullara bağlı olarak geçici veya kalıcı olabilir. Bazı durumlarda sağlık sorunları veya engelli çalışanlar için de bu düzenlemeler kullanılabilir (Unicef, 2020: 7).
- *Görev/iş paylaşımı (Dönüşümlü çalışma)*: Belirli bir görevin veya işin iki ya da daha fazla çalışan tarafından yapılmasıdır (Doğan vd., 2015: 378). Bir iş paylaşımı düzenlemesinde yer alanların ekip olarak etkin bir şekilde çalışması ve iyi iletişim kurması sürecin sorunsuz yürütülmesinde önemli rol oynamaktadır (Unicef, 2020: 8).
- *Çağrı üzerine / geçici çalışma*: Bu düzenlemeler, yoğun saatler veya mevsimsel yoğunluklar gibi taleplerde farklılığın olduğu alanlarda kullanılan bir yöntemdir (Unicef, 2020: 8).
- *Sıkıştırılmış iş haftası*: Hafta içinde daha az gün çalışıp, toplam aynı sayıda saat çalışmak, beş yerine dört günde 40 saat çalışmak olarak örneklendirilebilir (Unicef, 2020: 7; Doğan vd., 2015: 378).
- *Çalışma yerinde esneklik (Uzaktan çalışma)*: Normal çalışma saatlerinde evden veya uzaktan çalışmaktır (Doğan vd., 2015: 379). Personelin ofisinden uzakta, evden, araçtan veya farklı bir ülkeden olanlar da dahil olmak üzere başka herhangi bir yerden çalışmasıdır. Uzaktan çalışma, (a) haftanın / (b) ayın belirlenmiş gün veya günlerinde düzenli olarak gerçekleştirilebileceği gibi geçici olarak da uygulanabilmektedir (Unicef, 2020: 8).

Esnekliğin her ne şekilde olursa olsun çalışanların memnuniyetini ve üretkenliğini artırdığı gözlemlenmektedir (O'keefe, 2020; Agba vd., 2020:

123). Esnek çalışma sistemleri yeniliği kolaylaştırmaktadır (Naktiyok, 2010: 217). Esnek insan kaynakları yönetimi politikaları, kuruluşların çevredeki değişikliklere uyum sağlamasına ve çalışanların yenilikçi fikirlerinin teşvik edilmesine yardımcı olmaktadır (Bhattacharya vd., 2005: 1-2). Ayrıca bireylerin yaşamsal ihtiyaçlarına göre aile ve sosyal yaşam paylaşımlarındaki sınırların daha esnek hale gelmesi (Tavares, 2015: 2) esnek çalışma sistemini hem çalışan hem de örgüt bakımından daha da önemli hale getirmektedir.

İnsan hareketliliğine ve işletmelerin kapatılmasına ilişkin sıkı kısıtlamalarla, Covid-19 halk sağlığı krizi hızla bir ekonomik krize dönüşmüştür. Krizden önce evde çalışma nispeten az ilgi gören bir uygulamayken, pandeminin yayılmasını en aza indirmek için dünya çapında hükümetler tarafından kullanılan temel bir politika aracı haline gelmiştir (Reuschke ve Felstead, 2020: 208). Uzaktan/evden çalışma yöntemi, çalışanların sağlığını korumak ve ekonomik faaliyetlerin devamlılığını sağlamak için birçok sektörün yararlandığı ve çıkış yolu olarak gördüğü bir yöntem olmuştur. Türkiye’de ilk kez böylesine büyük bir salgın ile karşı karşıya kalan kuruluşlar, uzaktan çalışma modelini kullanırken dijital teknolojilerden destek almaktadır. Bankacılık kuruluşları ise çalışanlar tarafından yönetilen bilgilerin hassasiyeti ve talep edilen gizlilik düzeyi nedeniyle, uzaktan çalışmaya en az hazırlıklı örgütler olmuştur. Bu bağlamda pandemi sürecinde bankacılık sektörünün esnek çalışma düzenlemelerinden ne kadar faydalanabildiği, çalışanların mevcut çalışma düzenleri önem taşımaktadır.

#### ▪ **Koronavirüs anksiyetesi**

Dünyadaki ölümler ve salgının enfeksiyon oranıyla ilgili haberlere sürekli maruz kalmak bireylerin korku, endişe ve depresyon yaşamasına neden olmaktadır. Enfekte olma riski ile ilgili endişeler, halk arasında korkuyu artırmaktadır (Lin, 2020: 1). Korku, hayatta kalma şansını artırmak için tasarlanmış bir savunma mekanizması olup, çevreye uyarlanabilen bir yanıt olarak tanımlanabilmektedir (Steimer, 2002: 233). Öte yandan, *“anksiyete, kişinin bir problemle başa çıkamama konusundaki aşırı uyarılmasını ifade ederken, depresyon, bir problem karşısında daha az uyarılmayı veya hayal kırıklığını ifade etmektedir”* (Biçer vd., 2020: 217). Anksiyete, paydaşların herhangi bir kriz türünde deneyimledikleri bir duygu olarak kabul edilmektedir (Jin, 2009: 311; Jin vd., 2007: 89; Jin vd., 2012: 266; Pang vd., 2009: 3). “Koronavirüs anksiyetesi” ise bireylerin koronavirüsle (Covid-19) ilgili düşünce ya da bilgilere maruz



kaldıklarında, fizyolojik olarak korku ve anksiyete belirtileri göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Biçer vd., 2020: 217).

Colizzi vd. (2020: 4), enfeksiyon korkusunun önceden var olan ruh sağlığı bozukluklarını şiddetlendirebileceğine veya şiddetli anksiyete reaksiyonlarına yol açabileceğine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, hükümetlerin koronavirüsün yayılmasını yavaşlatmak için aldığı önlemleri veya riskleri görmezden gelen politikalar gibi yetersiz korku da, bireylere ve topluma zarar verebilmektedir (Deacon ve Maack, 2008: 538; Engelhard vd., 2015: 608; Garcia- Reyna vd., 2020: 3). Salgının hızı, ortamı, hastalık ve ölüm oranı ile korku arasında bir ilişki vardır (Pappas vd., 2009: 745). Covid-19 salgını arttıkça, korku ve endişe dalgası da yükselmektedir (Lin, 2020: 1). Çin’de izole edilmiş hastalar, sağlık personeli ve genel kamuoyu üzerinde yapılan araştırmalar, stres ve anksiyete düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Li vd., 2020: 7; Lu vd., 2020: 4). Salgının nüfus üzerindeki etkisine ilişkin Çin’de yapılan bir diğer araştırmada elde edilen sonuçlar ise; katılımcıların %6,5’inin orta şiddetli depresyon belirtileri, %28,8’inin hafif-şiddetli anksiyete belirtileri, %8,1’inin ise hafif-şiddetli stres yaşadığını göstermektedir (Wang vd., 2020: 1).

Covid-19 salgınında, okulların ve işletmelerin kapatılması, yasaklar ve karantina uygulamaları bireyleri psikolojik olarak etkilemektedir (Van Bortel vd., 2016: 211; Parmet ve Sinha, 2020: 2). Pek çok hükümet, koronavirüsle mücadele etmek için fiziksel mesafeyi, evde kalmayı, seyahat kısıtlamalarını ve birçok işyerinin kapatılmasını zorunlu kılmıştır (Gostin ve Wiley, 2020: 2137-2138). Hasta çalışanları eve göndermek, evden işi kolaylaştırmak, iş seyahatlerini azaltmak ve sosyal toplantılardan kaçınmak pandeminin yayılması için alınan önlemler arasında yer almaktadır (Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete, 2020; İçişleri Bakanlığı Genelgesi, 2020). Bazı çalışanlar ön hazırlık olmaksızın çalışma tarzlarını kendi kurumlarının yönetimine göre değiştirmek zorunda kalmıştır. Dolayısıyla çalışanların Covid-19 pandemisi sebebiyle yaşadıkları belirsizlik düzeyi daha da artmaktadır. Hükümet müdahaleleri ve çeşitli yardım paketlerinin önerilmesine rağmen, çalışanların korku ve stresi devam etmektedir (Vo-Thanh vd., 2020: 908). Çalışanların stres durumu iş performansına zarar verebilmektedir (Hobfoll, 1989: 520). Dahası, Covid-19’un neden olduğu çeşitli olumsuz sonuçlarla karşılaşmak, işgücü maliyetlerini azaltmak için işletmelerin küçülmeleri ve kuruluşlar tarafından potansiyel olarak üstlenilen operasyonların yeniden planlanması çalışanlarda iş güvensizliği de yaratabilmektedir (Baum vd., 2020: 2822; Meyer vd., 2017: 21; Markovits vd., 2014: 414).

Pandemi sürecinde insanlar, hasta olma veya ölme korkusunun yanı sıra çaresizlik duyguları da yaşamaktadır (Hall vd., 2008: 448). Her bir olumsuz duygu, paydaşların krizle ilgili yorumunu ve krizle başa çıkma sürecini farklı şekilde etkilemektedir (Jin, 2009: 312). Korkunun ve anksiyetenin, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu krizlerde insanın duygularına hükmedebileceği ifade edilmektedir (Pang vd., 2009: 10). Dolayısıyla, Covid-19, çalışanlarda korku veya stres gibi olumsuz psikolojiye neden olabilmektedir (Dryhurst vd., 2020: 996; Vo-Thanh vd., 2020: 908).

Covid-19 pandemisi ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmakla birlikte, Covid-19'un neden olduğu anksiyete üzerine yapılmış çalışma sayısının sınırlı olduğu gözlenmiştir (Biçer vd., 2020: 217). Pandemi sürecinin yarattığı olumsuz etkiler neticesinde, çalışanların koronavirüs anksiyetesi yaşamaları muhtemeldir. Bu çalışma ile koronavirüs anksiyetesinin çalışanların deneyimlerini nasıl şekillendirdiğini incelemek amaçlanmaktadır.

#### ▪ İş tatmini

İş Tatmini, çalışanın iş durumunu değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan, işinde emeğe karşı olumlu bir tutumdur (Kasbuntoro vd., 2020: 440). İş tatmini, çalışanın mevcut iş durumuyla arzu ettiği iş durumunu karşılaştırmasına dayanmaktadır (Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2021: 2). İş tatmini, çalışanın işinin çeşitli yönlerine ilişkin etkili veya duygusal bir tepkisidir. Bir çalışan, işin bir yönünden nispeten memnunken, bir veya daha fazla yönünden memnun olmayabilmektedir (Kasbuntoro vd., 2020: 445).

İş tatmini, işyerinde pozitif refahın temel taşı olarak kabul edilmektedir (Diener vd.,2003: 405). Genel olarak çalışan ilişkileri, kuruluşlardaki çalışanlar arasındaki olumlu etkileşimleri yansıtmaktadır (Reich ve Hershcovis, 2011: 223). İş tatmininin çalışan performansını yüksek oranda etkilediği önceki araştırmalarla doğrulanmıştır (Khan vd., 2016: 38; Pushpakumari, 2008: 102; Susilo, 2020: 36). İş tatmini sağlanamazsa, verimlilikleri olumsuz yönde etkileneceği için çalışan performansının da düşük olması muhtemeldir. Özellikle banka çalışanlarının pandemi öncesinde de anksiyete düzeylerinin iş tatmini ile negatif yönlü (Karadağ vd., 2020: 175; Atif ve Zubairi, 2020: 30), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü (Karadağ vd., 2020: 175) ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların muhtemel koronavirüs anksiyetesi ile iş tatmini düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir.

## ▪ Performans

Geniş bir bakış açısı ile performans bir bireyin kendisine verilen görevleri yerine getirmesini ifade etmektedir (Darvishmotevali ve Ali, 2020: 3). Campbell ve arkadaşları (1993), performansı sonuç ve davranışsal olmak üzere iki bakış açısı ile incelemiştir. Sonuç bakış açısı, çalışanların davranışlarının sonuçlarını değerlendirmeyi, davranışsal bakış açısı ise, çalışanların işte nasıl davrandıklarını ifade etmekte olup, birbirleriyle ilişkilidir (Darvishmotevali ve Ali, 2020: 3). Genel olarak çalışan performansının örgüt başarısında önemli bir rol oynadığı ve işinden memnun olan bir çalışanın, memnun olmayan bir çalışandan daha iyi performans gösterdiği kabul edilmektedir (Khan vd., 2016: 31).

Birçok kişi Covid-19 pandemisi ile daha fazla korku, endişe ve psikolojik stres yaşadıklarını bildirmektedir (Qiu vd., 2020: 1; Shigemura vd., 2020: 281; Wang vd., 2020: 23). Yapılan araştırmalar, Covid-19 pandemisinin çalışanlarda korku veya stres gibi olumsuz duygulara neden olabildiğini göstermektedir (Dryhurst vd., 2020: 996; Vo-Thanh vd., 2020: 908). İşgücü maliyetlerini azaltmak için işletmelerin küçülmeleri ve potansiyel olarak üstlenilen operasyonların yeniden planlanması gibi Covid-19' un neden olduğu çeşitli olumsuz sonuçlarla karşılaşmak, çalışanlarda iş güvencesizliği yaratabilmektedir (Baum vd., 2020: 2822). Çalışanların stres durumunun iş performansına zarar verebildiği (Hobfoll, 1989: 520), çalışanların verimliliğinin ve üretkenliğinin, işyerindeki tükenmişlik ve stres düzeyi ile negatif yönlü ilişkili olduğu (Rahman, 2013: 12) dikkate alındığında, çalışanların koronavirüs anksiyetesi ile performans düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir.

## ▪ Tükenmişlik

Tükenmişlik, bireylerin insanlarla çalıştığı işlerde kronik strese yanıt olarak ortaya çıkan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Duygusal tükenme, duygusal olarak aşırı genişleme ve başkaları tarafından tükenmiş olma duygularını temsil etmektedir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmetlerinden yararlanan kişilere karşı insanlık dışı ve alaycı tutumların gelişimidir. Azalan kişisel başarı ise kişinin yetkinlik hissindeki düşüşü ifade etmektedir (Vercambre vd., 2009: 2).

Tükenmişliğe yönelik risk faktörünün mesleki stresle birlikte arttığı, mesleki stresin tükenmişliği doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir

(Özkan ve Özdevecioğlu, 2013: 2795). Banka çalışanları, aşırı iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışmaları, insanlara karşı hesap verebilirlik ve geribildirim eksikliği nedeniyle daha yüksek düzeyde stresle karşı karşıya kalmaktadır (Bashir ve Ramay, 2010: 122). Banka çalışanlarının pandemi öncesinde hali hazırda yüksek iş stresi ve tükenmişlikle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Banka çalışanlarının yüksek performans hedefleri, iş yükünün yüksek ve stresli olmasının yanı sıra pandeminin getirdiği zorluklar, kullanılan bilgilerin güvenliği sebebiyle esnek çalışma sistemine uygun olmayan görevler ile geleneksel yüz yüze hizmetin yaygın olması göz önünde bulundurulduğunda yaşadıkları tükenmişlik düzeylerinde artış meydana gelmesi muhtemeldir. Dolayısıyla çalışanların muhtemel koronavirüs anksiyetesi ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir.

Bu bilgiler ışığında belirlenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir;

**Araştırma Sorusu 1.** Banka çalışanlarının Covid-19 pandemisinde çalışmaya yönelik deneyimleri (çalışma düzeni, risk grubunda olma, koronavirüs hastalığı geçirme durumu, şube kapanma durumu) nelerdir?

**Araştırma Sorusu 2.** Banka çalışanlarının koronavirüs anksiyete, iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeyleri nedir? Algılanan koronavirüs anksiyetesi ile banka çalışanlarının iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

**Araştırma Sorusu 3.** Banka çalışanlarının algıladıkları koronavirüs anksiyetesi, iş tatmini, tükenmişlik ve performans düzeyleri kendilerinin veya aile bireylerinin risk grubunda olmasına göre farklılaşmakta mıdır?

### 3. Yöntem

#### 3.1. Evren Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Doğu Akdeniz Bölgesinde yer alan kamu ve özel bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu bölgede araştırmaya katılmayı kabul eden 49 kamu ve 100 özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Veriler 19.02.2021-26.03.2021 tarihleri arasında koronavirüs pandemisi nedeniyle online anket yöntemi ile Google forms kullanılarak toplanmıştır. Kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Anketlerin dağıtımı sosyal ağlar ve sosyal medya aracılığıyla yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Hair vd.,(2014 :100)'nin “ana

kütlenin sayısının bilinmediği durumlarda örneklem büyüklüğünün, anketteki toplam ifade sayısının 5 katından az olmaması” bilgisi esas alınmıştır. Anket formundaki toplam ifade sayısının 25 olduğu göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğü en az 120 (24\*5) olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya toplam 181 banka çalışanı katılmıştır. Analizler, Doğu Akdeniz Bölgesinin dışından ankete katılan 32 kişi çalışma evreninde yer almamasından ötürü toplam sayıdan çıkarılarak, 149 geçerli anket ile yapılmıştır. Katılımcıların %49,4’ü (74) erkek, %50,3’ü (75) ise kadın; %30,9’u (46) bekar, %69,1’i (103) evlidir. Katılımcıların %32,9’u (49) kamu bankalarında, %67,1’i (100) ise özel sektör bankalarında çalışmaktadır. %78,6’sı (118) Adana, %14,1’i Mersin, %4,7’si (7) Osmaniye ve %2,7’si (4) Hatay ilinde görev yapmaktadır. Katılımcıların bazı demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri**

Yaş	Sıklık	%	Kurumdaki Görev Süresi	Sıklık	%	Eğitim	Sıklık	%
20-25	2	1,3	1-5 yıl	14	9,4	Lise	7	4,7
26-30	17	11,4	6-10 yıl	43	28,9	Ön Lisan	10	6,7
31-35	37	24,8	11-15 yıl	48	32,2	Lisans	112	75,2
26-40	63	42,3	16-20 yıl	28	18,8	Yüksek Lisans/ Doktora	20	13,4
41-45	18	12,1	21-25 yıl	15	10,1	<b>İdari Görev</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
46-50	9	6	26 yıl ve üzeri	1	0,7	İdari Görev Var	53	35,6
51 ve üzeri	3	2				İdari Görev Yok	96	64,4

### 3.2. Veri toplama araçları

Araştırmada veriler; iş doyumu ölçeği, koronavirüs anksiyete ölçeği, performans ölçeği, tükenmişlik ölçeği, çalışma düzenine ilişkin sorular ve son olarak kişisel bilgileri içeren anket formu ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin hazırlanmasından sonra iki banka çalışanı ile görüşmeler yapılarak gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

- **İş Doymu Ölçeği:** Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 18 ifadeli ölçeğin 5 ifadeli kısa versiyonu Judge vd., (1998) tarafından oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe versiyonu Keser (2005)’den alınmıştır.
- **Koronavirüs Anksiyete Ölçeği:** Lee (2020a) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçek tek boyutludur. Türkçe geçerlik ve güvenilirlik

çalışması Biçer ve Arkadaşları (2020) tarafından yapılmıştır. Katılımcıların koronavirüsle ilgili düşünce ya da bilgilere maruz kaldıklarında fizyolojik olarak korku ve anksiyete belirtilerini ne sıklıkla yaşadıklarına ilişkin ifadeler yer almaktadır (0: hiç' ten 4: son iki hafta boyunca neredeyse her gün). Koronavirüs anksiyete ölçeğinin değerlendirilmesinde  $\geq 9$ 'luk KAO kesme puanı baz alınmıştır (Lee, 2020b: 2). Çok değişkenli analiz yöntemlerinde ise diğer ölçekler gibi ortalama değerler analize dahil edilmiştir.

- **Performans Ölçeği:** Kirkman ve Rossen (1999) ile Singler ve Pearson (2000)'in çalışmalarında kullandığı 4 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe versiyonuna Çöl (2008)'ün çalışmasından ulaşılmıştır.
- **Tükenmişlik Ölçeği:** Pines (2005)'in geliştirdiği bu ölçeğin kısa versiyonu Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu (2009)'nun çalışması ile Türkçe'ye kazandırılmıştır. Ölçek 10 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin iki ifadesi ters kodlanarak hesaplanmıştır.
- **Çalışma Düzenine ilişkin Sorular:** Katılımcıların pandemi sürecinde çalışma düzenlerini incelemek ve mevcut çalışma düzenlerine dair bilgi edinmek amacıyla Allen (2001) ve Wood vd., (2020)'nin çalışmalarından faydalanarak soru formu oluşturulmuştur.
- **Kişisel Bilgi Formu:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuş olan anket formu; kurum çalışanlarını tanıtan bilgileri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görevi, toplam görev süresi, idari/yöneticilik görev durumu), koronavirüs ile ilgili bazı bilgileri (birlikte yaşanan insanların risk grubu, şube kapanma sayısı, hastalık geçirme) ve son olarak eklemek istediklerini yazabilmeleri için açık uçlu bir soruyu içermektedir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesi için keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi kullanılmış olup, analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır. Bulgular koronavirüs anksiyetesi, iş tatmini, tükenmişlik ve performans ölçeklerinin örneklem yeterliliğinin çok iyi ( $KMO > 0,80$ ) olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 322). Koronavirüs anksiyete ölçeğinin açıklanan varyans oranı % 80,010; İş tatmini ölçeğinin açıklanan varyans oranı % 64,215; tükenmişlik ölçeğinin açıklanan varyans oranı % 76,397 ve performans ölçeğinin açıklanan varyans oranı % 72,269'dur. Cronbach Alfa güvenilirlik analizinde

ölçeğin Alfa ( $\alpha$ ) değeri güvenilirlik derecesinin ifadesi olup, “ $0,60 \leq \alpha < 0,80$  arası güvenilir;  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arası yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir” (Kalaycı, 2010: 405). Araştırmada kullanılan ölçeklerin alfa katsayılarının  $0,80$ 'den büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi, Güvenirlik Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	İfade Sayısı	KMO	Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
Korona Anksiyetesi	5	0,870	80,010	,936	1,5664	0,86036	1,754	2,589
İş Tatmini	5	0,783	64,215	,855	3,4054	0,94295	-0,507	-0,240
Tükenmişlik	10	0,931	76,397	,965	2,8208	1,47402	1,108	0,547
Performans	4	0,787	72,269	,862	4,1091	0,68300	-1,363	4,087

Araştırmada çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları, verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için kullanılmıştır. Çarpıklık değerlerinin  $-3$  ile  $+3$  aralığında; basıklık değerlerinin  $-10$  ile  $+10$  arasında olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). Mevcut araştırmada koronavirüs anksiyetesi ( $1,754$  ve  $2,589$ ), iş tatmini ( $-0,507$  ve  $-0,240$ ), tükenmişlik ( $1,108$  ve  $0,547$ ), ve performans ( $-1,363$  ve  $4,087$ ) ölçeklerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu şartları sağladığı görülmekte olup, verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir.

## 4.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

*Araştırma Sorusu 1. Banka çalışanlarının Covid-19 pandemisinde çalışmaya yönelik deneyimleri (çalışma düzeni, risk grubunda olma, koronavirüs hastalığı geçirme durumu, şube kapanma durumu) nelerdir?*

Banka çalışanı olan katılımcıların koronavirüs pandemisi sürecindeki deneyimlerini incelemek amacıyla; bu dönemdeki çalışma düzenleri, mevcut çalışma düzeni, koronavirüs hastalığı geçirme durumu, koronavirüs hastalığı sebebiyle şubelerinin kapanma durumu ile kendisinin veya birlikte yaşadığı bireylerin koronavirüs risk durumuna ilişkin bilgiler incelenmiştir.

Banka çalışanlarının pandemi sürecinde önerilen esnek çalışma düzenlemelerini ve çalışanların bu düzenlemelerden faydalanma durumlarını inceleyebilmek amacıyla 6 esnek çalışma yöntemi belirtilmiş ve bu çalışanlardan kendi durumlarını yansıtacak seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Bu soru için

“Bu düzenlemeyi kullandım”, “İşim için uygun, ama kullanmıyorum”, “İşim için uygun değil” ve “İşim için uygun ama bu düzenleme sunulmadı” olmak üzere verilebilecek 4 alternatif cevap belirlenmiştir. Katılımcıların esnek çalışma düzenlemelerinden ne ölçüde faydalandıklarına dair bulgular Tablo 3’te yer almaktadır. Bulgular katılımcıların % 69,8’inin çalışma sürelerinde esneklik, % 57’sinin çalışma yerinde esneklik (uzaktan çalışma), % 54,4’ünün görev paylaşımı (dönüşümlü çalışma), % 50,3’ünün kısmi zamanlı çalışma (çalışma saatlerini azaltma, tam zamanlıdan yarı/ kısmi zamanlıya çevrilmesi) düzenlemelerinden faydalandığı belirlenmiştir. Katılımcıların % 17,4’ü sıkıştırılmış iş haftası, % 15,4’ü ise çalışma yerinde esneklik seçeneklerini işine uygun olmasına rağmen kullanmadığını belirtmektedir. Katılımcılar, çağrı üzerine/geçici çalışma (% 38,3) ve sıkıştırılmış iş haftası (% 15,4) düzenlemelerinden iş yapılarına uygun olmadığı için yararlanamadıklarını beyan etmiştir. Çalışanların yaptıkları işlere uygun olmasına rağmen sunulmayan esnek çalışma düzenlemelerinin başında sıkıştırılmış iş haftası (% 24,8) ve çağrı üzerine/geçici çalışma (% 18,1) uygulamaları gelmektedir.

**Tablo 3. Pandemi Sürecinde Banka Çalışanlarının Esnek Çalışma Düzenlemelerinden Yararlanma Durumu**

Esnek Çalışma Düzenlemeleri	Bu düzenlemeyi kullanan		İşi için uygun olup kullanmayan		İşi bu düzenlemeye uygun olmayan		İşi için uygun olsa da bu düzenleme sunulmayan	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Çalışma süresi esnekliği	104	<b>69,8</b>	15	10,1	16	10,7	14	9,4
Kısmi zamanlı çalışma (part-time work)	75	<b>50,3</b>	10	6,7	43	28,9	21	14,1
Görev paylaşımı (Dönüşümlü çalışma)	81	<b>54,4</b>	17	11,4	34	22,8	17	11,4
Çağrı üzerine / geçici çalışma	49	32,9	16	10,7	57	<b>38,3</b>	27	<b>18,1</b>
Sıkıştırılmış iş haftası	28	18,8	26	<b>17,4</b>	58	<b>38,9</b>	37	<b>24,8</b>
Çalışma yerinde esneklik (Uzaktan çalışma)	85	<b>57</b>	23	<b>15,4</b>	24	16,1	17	11,4

Çalışanların anketi doldurdıkları sırada hangi çalışma düzenlemesini kullandıklarına yönelik bilgiler, Tablo 4’te gösterilmektedir. Araştırmaya katıldıkları sırada katılımcıların % 28,9’u normal mesai, % 20,1’i görev paylaşımı, % 12,8’i çalışma süresi esnekliği, % 8,1’i kısmi zamanlı çalışma, % 4’ü sıkıştırılmış iş haftası, % 1,3’ü çağrı üzerine/ geçici çalışma düzenlemelerini kullanmaktadır.



**Tablo 4. Katılımcıların mevcut çalışma düzenleri**

<b>Çalışma Düzenlemeleri</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
Çalışma süresi esnekliği	19	12,8
Kısmi zamanlı çalışma	12	8,1
Görev paylaşımı (Dönüşümlü çalışma)	30	20,1
Çağrı üzerine / geçici çalışma	2	1,3
Sıkıştırılmış iş haftası	6	4
Çalışma yerinde esneklik (Uzaktan çalışma)	43	28,9
Normal Mesai	37	24,8

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendilerinin veya birlikte yaşadığı ailelerinin risk grubunda olmasına yönelik bulgular, Tablo 5’te sunulmuştur. Araştırma sonucuna göre katılımcıların % 6’sı tek yaşamakta ve risk grubunda değildir. Katılımcıların % 0,7’si risk grubunda olup tek yaşamaktadır. % 40,9’unun birlikte yaşadıkları bireyler arasında risk grubunda kimse olmasa da çocuklarının olduğunu belirtmiştir. % 16,8’inin birlikte yaşadığı bireylerin risk grubunda olmadığı, % 35,6’sının ise birlikte yaşadığı bireylerin risk grubunda olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Katılımcıların Kendilerinin veya ailelerinin risk grubunda olması**

<b>Çalışanların Kendilerinin ve Birlikte Yaşadığı Bireylerin Risk Grubu Durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
Tek yaşıyorum risk grubunda değilim.	9	6
Tek yaşıyorum risk grubundayım.	1	0,7
Risk grubunda kimse yok ama çocuklar var.	61	40,9
Tek yaşamıyorum ama risk grubunda değilim.	25	16,8
Risk grubunda bireyler var.	53	35,6

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının % 75,8’inin iş arkadaşı hastalığı geçirirken kendisinin geçirmediği, % 18,1’inin hem kendisinin hem de iş arkadaşının hastalığı geçirdiği, % 6’sının ise kendisinin hastalığı geçirdiğini ancak iş arkadaşının geçirmediği belirlenmiştir (Tablo 6).

**Tablo 6. Koronavirüs (Covid-19) Geçirme ve Hastalık Sebebiyle Şube Kapanması**

<b>Koronavirüs (Covid-19) Geçirme</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>	<b>Şube Kapanma Durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
Ben geçirdim, iş arkadaşım geçirmedi	9	6	Hiç kapanmadı	62	41,6
İş arkadaşım geçirdi, ben geçirmedi	113	75,8	1 kez kapatıldı	17	11,4
Ben ve iş arkadaşım geçirdik	27	18,1	2 kez kapatıldı	33	22,1
			2’den fazla kapatıldı	37	24,8

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının kendilerinin görev yaptıkları banka şubesinin koronavirüs pandemisi nedeni ile kapanmasına ilişkin bulgular Tablo 6’da gösterilmektedir. Katılımcıların % 41,6’sının çalıştıkları şube kapanmamıştır. Katılımcıların % 24,8’i çalıştıkları şubenin 2’den fazla, % 22,1’i çalıştıkları şubenin 2 kez, % 11,4’ü ise çalıştıkları şubenin 1 kez koronavirüs hastalığı sebebiyle kapatıldığını belirtmiştir. Katılımcıların yaklaşık %58,4’ünün görev yaptıkları şubenin koronavirüs hastalığı sebebiyle en az 1 kere kapatıldığı görülmektedir.

**Araştırma Sorusu 2.** *Banka çalışanlarının koronavirüs anksiyete, iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeyleri nedir? Algılanan koronavirüs anksiyetesi ile banka çalışanlarının iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının koronavirüs anksiyete algısı ölçekteki ifadelerin toplanması ile belirlenmektedir. Koronavirüs anksiyete ölçeğinin (KAÖ) değerlendirmesinde  $\geq 9$ ’luk KAÖ kesme puanı baz alınmıştır (Lee, 2020b: 2; Milman vd., 2020: 138). KAÖ değeri 9’dan büyük olanlar disfonksiyonel endişeli olarak tanımlanmıştır. Disfonksiyonel endişeli tanımı “*bireyin yaşam kalitesinin endişe ve/veya tedbirli davranıştan zarar gördüğü durumu*” ifade etmektedir (Solymosi vd., 2021: 1). Analiz sonucunda Koronavirüs anksiyete ölçeği puanları incelendiğinde katılımcıların % 70’i (105) 9’dan küçük, % 30’u (44) 9 ve 9’dan yüksek değer aldığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan banka çalışanlarının % 30’u disfonksiyonel endişeli olarak sınıflandırılmıştır. Katılımcıların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde ilgili ölçeklere verdikleri cevapların ortalamaları kullanılmıştır. Katılımcıların iş tatmini (ort. =3,4054) orta düzeyin üzerindeyken, tükenmişlik algılarının (ort. =2,8208) ise orta düzeye yakın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların performanslarının ise iyi düzeyde (ort. =4,1091) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7. Çalışanların Koronavirüs Anksiyete, İş Tatmini, Performans ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	Std.Sap.	1	2	3	4
1. Koronavirüs Anksiyetesi	1,5664	0,86036	1			
2. İş Tatmini	3,4054	0,94295	-0,174*	1		
3. Tükenmişlik	2,8208	1,47402	0,429**	-0,492**	1	
4. Performans	4,1091	0,68300	-0,197*	0,215**	-0,179*	1

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Algılanan koronavirüs anksiyetesi ile çalışanların iş tatmini, performans ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 7). “*Korelasyon katsayısının 0,00-0,25 aralığında çok zayıf; 0,26-0,49 aralığında zayıf; 0,50-0,69 aralığında orta; 0,70-0,89 yüksek ve 0,90-1,00 aralığında ise çok yüksek bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır*” (Kalaycı, 2010: 116). Analiz sonucunda çalışanların algılanan koronavirüs anksiyetesi ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf anlamlı bir ilişki olduğu; çalışanların algılanan koronavirüs anksiyetesi ile iş tatmini ve performans düzeyleri arasında ise negatif yönlü çok zayıf anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Performans ile iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf; performans ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile tükenmişlik arasında ise zayıf düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

İlişkilerin daha detaylı incelenmesi için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmış, analizde “Enter” metodu seçilmiştir (Kalaycı, 2010: 263). Yapılan basit doğrusal regresyon analizlerine ait sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır. Analiz sonucuna göre araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmininin % 3’ünün algılanan koronavirüs anksiyetesi tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Regresyon katsayısı değeri ( $B=-0,191$ ) ise algılanan koronavirüs anksiyetesindeki bir birimlik artışın iş tatmini üzerinde 0,19’luk düşüşe neden olduğu görülmektedir.  $R^2$  değeri araştırmaya katılan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyinin % 18’inin algılanan koronavirüs anksiyetesi tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon katsayısı değeri ( $B=0,734$ ) ise, algılanan koronavirüs anksiyetesindeki bir birimlik artışın, tükenmişlik düzeyindeki 0,73’lük artışa neden olduğunu ifade etmektedir. Algılanan koronavirüs anksiyetesi ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda  $R^2$  değeri araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans düzeyinin % 4’ünün algılanan koronavirüs anksiyetesi ile açıklandığını göstermiştir. Regresyon katsayısı değeri ise ( $B=-0,157$ ) koronavirüs anksiyetesi algısındaki bir birimlik artışın çalışan performansı üzerinde yaklaşık 0,16’lık azalışa sebep olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, banka çalışanlarının koronavirüs anksiyetesi algılarının iş tatmini düzeyi ile anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif ( $B=0,32$ ) yönlü; tükenmişlik düzeyi ile anlamlı ( $p<0,01$ ) ve pozitif ( $B=0,734$ ) yönlü; performans düzeyi ile anlamlı ( $p<0,05$ ) ve negatif ( $B=-0,157$ ) yönlü ilişkili olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8. Koronavirüs Anksiyete Algısı, İş Tatmini, Performans ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F
Algılanan Koronavirüs Anksiyetesi	İş Tatmini	-,191	-,174	-2,142	,034	,030*	,024*	4,590
	Tükenmişlik	,734	,429	5,753	,000	,184**	,178**	33,100
	Performans	-,157	-,197	-2,439	,016	,039*	,032*	5,951

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Son olarak, banka çalışanı katılımcıların ekledikleri açık uçlu cevaplar incelendiğinde koronavirüs hastalığı sebebiyle kendileri ve aileleri için endişelendikleri, yüksek performans hedefleri sebebiyle yıprandıkları ve çocuklarına gereken ilgiyi gösteremedikleri tespit edilmiştir.

***Araştırma Sorusu 3.** Banka çalışanlarının algıladıkları koronavirüs anksiyetesi, iş tatmini, tükenmişlik ve performans düzeyleri kendilerinin veya aile bireylerinin risk grubunda olmasına göre farklılaşmakta mıdır?*

Çalışanların algıladıkları koronavirüs anksiyetesi, iş tatmini, tükenmişlik ve performans düzeyleri kendilerinin veya birlikte yaşadıkları aile bireylerinin risk grubunda olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için Tek Yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. “Gruplardaki örneklem sayılarının arasında farkın çok yüksek olmaması ve gruplardaki örneklem sayılarının 10’dan fazla olması tercih edilen bir durumdur” (Kalaycı, 2010: 133). Bu nedenle “Tek yaşıyorum, risk grubundayım.” cevabı veren 1 anket ve “Tek yaşıyorum, risk grubunda değilim.” cevabını veren 9 anket analize dahil edilmemiştir. Analiz bulguları Tablo 9’da sunulmuştur. Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda, araştırmaya katılan banka çalışanlarının iş tatmini ve performans düzeylerinin kendilerinin veya ailelerinin risk grubunda olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, bu risk durumunun çalışanların iş tatmini ( $p=,379>,05$ ) ve performans ( $p=,123>,05$ ) düzeyleri üzerinde anlamlı bir rolü olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak analiz sonuçları çalışanların algılanan koronavirüs anksiyetesi ( $p=,040<,05$ ) ve tükenmişlik ( $p=,013<,05$ ) düzeylerinin kendilerinin veya ailelerinin risk grubunda olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir (Tablo 9).

**Tablo 9: Çalışanların Değişkenlere İlişkin Algılarının Risk Grubuna Göre Farklılaşması ANOVA Tablosu**

		Karelerin Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Anlam Düzeyi
<b>Koronavirüs Anksiyete Algısı</b>	Gruplar arası	4,266	2	2,133	3,303	,040*
	Grup içi	87,816	136	,646		
	Toplam	92,082	138			
<b>İş Tatmini</b>	Gruplar arası	1,744	2	,872	,977	,379
	Grup içi	121,341	136	,892		
	Toplam	123,085	138			
<b>Tükenme</b>	Gruplar arası	18,716	2	9,358	4,458	,013*
	Grup içi	285,502	136	2,099		
	Toplam	304,218	138			
<b>Performans</b>	Gruplar arası	1,794	2	,897	2,127	,123
	Grup içi	57,346	136	,422		
	Toplam	59,139	138			

\*p<0,05

Yapılan analiz sonucunda; evlerinde risk grubunda bireylerin olduğu banka çalışanlarının koronavirüs anksiyetesi algılarının, evlerinde risk grubunda kimse olmayan çocuk sahibi çalışanların algılarından anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Evlerinde risk grubunda bireylerin olduğu banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin, evlerinde risk grubunda bireylerin bulunmadığı banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinden anlamlı olarak farklılaştığı ve daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 10).

**Tablo 10: Çalışanların Değişkenlere İlişkin Algılarının Risk Grubuna Göre Farklılaşması ANOVA Post Hoc Karşılaştırmalar Tablosu**

Tukey HSD							
	(I)Eğitim Düzeyleri	(J) Eğitim Düzeyleri	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	p	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Algılanan Koronavirüs Anksiyetesi	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	-,04656	,19082	,968	-,4987	,4056
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	<b>-,37260*</b>	,15089	<b>,039</b>	-,7302	-,0150
	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	,04656	,19082	,968	-,4056	,4987
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	-,32604	,19497	,220	-,7880	,1360
	3-Evde risk grubunda bireylerin olması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	<b>,37260*</b>	,15089	<b>,039</b>	,0150	,7302
		2-Evde risk grubunda kimse olmaması	,32604	,19497	,220	-,1360	,7880
İş Tatmini	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	-,20210	,22431	,641	-,7336	,3294
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	,11760	,17737	,785	-,3027	,5379
	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	,20210	,22431	,641	-,3294	,7336
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	,31970	,22918	,346	-,2234	,8628
	3-Evde risk grubunda bireylerin olması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	-,11760	,17737	,785	-,5379	,3027
		2-Evde risk grubunda kimse olmaması	-,31970	,22918	,346	-,8628	,2234
Tükenmişlik	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	,28531	,34407	,686	-,5300	1,1006
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	-,64284	,27207	,051	-1,2876	,0019
	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	-,28531	,34407	,686	-1,1006	,5300
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	<b>-,92815*</b>	,35154	<b>,025</b>	-1,7612	-,0951
	3-Evde risk grubunda bireylerin olması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	,64284	,27207	,051	-,0019	1,2876
		2-Evde risk grubunda kimse olmaması	<b>,92815*</b>	,35154	<b>,025</b>	,0951	1,7612

Performans	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	,30902	,15420	,115	-,0564	,6744
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	,03449	,12194	,957	-,2545	,3234
	2-Evde risk grubunda kimse olmaması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	-,30902	,15420	,115	-,6744	,0564
		3-Evde risk grubunda bireylerin olması	-,27453	,15755	,193	-,6479	,0988
	3-Evde risk grubunda bireylerin olması	1-Evde risk grubunda kimse yokken çocukların olması	-,03449	,12194	,957	-,3234	,2545
		2-Evde risk grubunda kimse olmaması	,27453	,15755	,193	-,0988	,6479

## 5. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının pandemi sürecindeki deneyimlerini ve algılanan koronavirüs anksiyetesinin iş tatmini, tükenmişlik ve performans ile ilişkisini incelemektir. Bu amaçla üç adet araştırma sorusu belirlenerek analizlerle bu sorulara cevap aranmıştır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pandemi sürecindeki çalışma deneyimlerinin incelenmesi açısından; çalışma sistemleri, risk grubunda olma durumu, koronavirüs hastalığı geçirme ve pandemi sürecinde şubelerinin kapanma durumuna ilişkin sorular yöneltmiştir. Katılımcıların büyük kısmının esnek çalışma düzenlemelerinden esnek çalışma saatleri, çalışma yerinde esneklik (uzaktan çalışma), görev paylaşımı ve çalışma saatlerinde azaltma yöntemlerini kullandığı belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun iş arkadaşının koronavirüs hastalığını geçirdiği ve çalıştıkları şubelerin en az 1 kez kapandığı gözlemlenmiştir. Başta uzaktan / evden çalışma yöntemi olmak üzere çeşitli esnek çalışma düzenlemeleri çalışanların sağlığını korumak ve ekonomik faaliyetlerin devamlılığını sağlamak için pek çok sektörün yararlandığı ve çıkış yolu olarak gördüğü bir yöntem olmuştur. Esnek çalışma düzenlemelerinin yararları, eksiklikleri ve kalıcı bir çalışma modeline dönüşüp dönüşmeyeceği, gelecekte daha net bir şekilde görülecektir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının algıladıkları koronavirüs anksiyete düzeyleri incelendiğinde, %30'u disfonksiyonel endişeli olarak sınıflandırılmıştır. Bu katılımcıların deneyimledikleri koronavirüs endişesi ve/veya bu hastalığa ilişkin tedbirli davranışları nedeniyle yaşam kalitelerinin zarar gördüğü belirlenmiştir. Katılımcıların iş tatmini orta düzeyin üzerindeyken, tükenmişlik algılarının ise orta düzeye yakın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların

performanslarının ise iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Rekabetçi ve hedef odaklı bir sektör olması sebebiyle (Aksoy ve Yeşiltaş, 2020: 250) banka çalışanları, pandemi sürecinde de yüksek performans hedeflerine ulaşmak için yoğun çalışmakta, dolayısıyla iyi düzeyde performans sergilemektedir. Basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, banka çalışanlarının algılanan koronavirüs anksiyetesinin iş tatmini ve performans düzeyleri ile negatif yönlü, tükenmişlik düzeyleri ile pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonucunda, evlerinde risk grubunda bireylerin olduğu banka çalışanlarının daha yüksek koronavirüs anksiyetesine ve tükenmişlik düzeyine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Alan yazın taramasında koronavirüs anksiyetesi ile iş tatmini, tükenmişlik ve performans değişkenlerinin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma ile banka çalışanlarının deneyimlerini inceleyerek koronavirüs anksiyetesinin çalışma hayatı üzerindeki yansımaları anlamak amaçlanmıştır. Bu bakımdan hem alan yazına hem de uygulamacılara katkı sağlanması beklenmektedir. Elde edilen sonuçlar daha önceki çalışmalarla da benzerlik göstermektedir. Koronavirüs korku düzeyi ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin (Hu vd., 2020: 9; Arpacıoğlu vd., 2021: 95) ve koronavirüs korkusunun duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif bir etkisinin (Yakut vd., 2020: 256; Arpacıoğlu vd., 2021: 95; Aslan ve Yalçın, 2021:94) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sağlık personeli ile yapılan araştırmalar, koronavirüs korkusunun psikoloji, stres, anksiyete, iş-aile çatışması, yaşam tatmini ve madde kullanımı üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu göstermektedir (Bitan vd., 2020: 3; Satıcı vd., 2020: 7; Lin, 2020: 1).

Tükenmişlik, bankacılık sektöründeki çalışanlar için önemli bir sorundur (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 268). Üstlerinden ve müşterilerinden gelen baskı, dengesiz iş yükü ve yapılan işlemlerin aşırı dikkat gerektirmesi gibi stres faktörleri (Karabay, 2014: 287) sebebiyle, tükenmişlik yaşayan çalışanlar işten ayrılma niyeti gösterebilmektedir (Taslak, 2015: 151). Banka çalışanları koronavirüs salgınında faaliyetlerine ara vermeden devam etmiş ve çoğunlukla geleneksel çalışma sistemlerinin kullanılması sebebiyle yüz yüze hizmet vermiştir. Dolayısıyla hali hazırda yüksek stres yaşayan banka çalışanları koronavirüs endişesi ile de mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda, bankaların stres önleme faaliyetlerini içeren kurumsal politikalar benimsemesi ve çalışanların ruh sağlığını iyileştirmeye yönelik hedefler belirlemesi önerilmektedir (Giorgi vd., 2019: 262-263). Örgütsel desteğin bir kriz veya felaketten kaynaklanan



anksiyete, depresyon, iş gerginliği ve iş tatminsizliğini önlediği belirlenmiştir (Kim ve Niederdeppe, 2013: 23; Watkins, 2015: 5; Vo-Thanh, vd., 2020: 918). Örgütlerin salgın sürecinde çalışanların olumsuz duygular altında ezilmemesi, iş güvencesizliği yaşamaması için insan kaynakları planı (eğitim, seçim ve tazminat) oluşturmalarının ve psikolojik destek sağlamalarının çalışanların refah düzeyini, iş tatminlerini ve performanslarını arttıracığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada incelenen değişkenlerin ilk kez birlikte ele alınmış olması, araştırmaya değer katmaktadır, ancak araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemlerinin kullanılması, verilerin online anket yolu ile toplanması araştırmanın başlıca kısıtlarını oluşturmaktadır. Ayrıca, örneklem sayısı, verilerin analizi için yeterli olsa da, pandemi koşulları, zaman, maliyet gibi sorunlardan dolayı nispeten az kabul edilmektedir. Bu nedenle, bulguların tüm çalışan nüfusa genellenebilirliği sınırlıdır. Değişkenlerin daha büyük örneklemlemler ile farklı sektörlerde de çalışılması, genellenebilirlik açısından faydalı olabilecektir. Bir diğer kısıt ise araştırmanın, örgütlerin aldığı kendine özgü önlem ve uygulamalar göz önünde bulundurulmadan, sadece çalışanların bireysel yanıtlarına dayanmasıdır. Bundan sonraki araştırmalarda, örgütlerin aldıkları önlem ve uygulamaların da dikkate alınmasıyla, daha kapsamlı bir bakış açısı sağlanacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Agba, A. O., Ocheni, S. I., & Agba, M. S. (2020). "COVID-19 and the World of Work Dynamics: A Critical Review". *Journal of Educational and Social Research*, Vol: 10, No: 5, 119-119 pp.
- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020) "The Fear Of COVID-19 Scale: Development And Initial Validation". *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1-9 pp. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Aksoy, A. & Yeşiltaş, M. D. (2020). "Örgütsel Bağlılık Üzerinde Toksik Liderlik ve İş Stresinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". Ed. Gülbahar, M.O. ve Yıldız, H. *Challenges In Economics And Business Studies From Researches To Practices*, ss. 239-255.
- Allen, T. D. (2001). "Family-Supportive Work Environments: The Role Of Organizational Perceptions". *Journal of vocational behavior*, Vol: 58, No: 3, 414-435 pp.

- Arpacıoğlu, M. S., Baltalı, Z., & Ünübol, B. (2021). “Covid-19 Pandemisinde Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik, Covid Korkusu, Depresyon, Mesleki Doyum Düzeyleri ve İlişkili Faktörler”. *Cukurova Medical Journal*, Cilt: 46, Sayı:1, ss. 88-100.
- Aslan A. & Yalçın, A. (2021). Aşırı İş Yükü ve Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Kovid-19 Korkusunun Düzenleyici Rolü. A. Aksoy, A. Karapınar, F. Zaif ve B. Aydın (Ed.), Covid 19 Pandemisinin İşletme ve Ekonomi Alanında Etkileri: Seçme Yazılar, (1. Baskı) içinde, (s. 93-114). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Atif, T., & Zubairi, A. P. D. S. A. (2020). “Correlation Between Work Life Balance, Job Satisfaction And Mental Health: A Study On Female Bankers Of Karachi–Pakistan.” *International Journal on New Trends in Education ve their Implications (IJONTE)*, Vol: 11, No: 1, 28-34 pp.
- Bashir, U., & Ramay, M.I. (2010). “Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan”. *International Journal of Marketing Studies*, Vol: 2, No: 1, 122-126 pp.
- Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). “COVID-19’s Impact On The Hospitality Workforce-New Crisis Or Amplification Of The Norm?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 32, No: 9, 2813-2829 pp. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Bayrak, S. (2015). “Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç’te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü”. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 32-54.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). “Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis”. *Sustainability*, Vol: 12, No: 9, 3662 pp.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). “The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance.” *Journal of Management*, Vol: 31 No: 4, 622–640 pp.
- Biçer, İ., Çakmak, C., Demir, H., & Kurt, M. E. (2020). “Koronavirüs Anksiyete Ölçeği Kısa Formu: Türkçe Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması.” *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, Cilt: 25(Special Issue on COVID 19), ss. 216-225.
- Bitan, D. T., Grossman-Giron, A., Bloch, Y., Mayer, Y., Shiffman, N. & Mendlovic, S. (2020). “Fear of COVID-19 scale: Psychometric Characteristics,

Reliability And Validity in The Israeli Population”. *Psychiatry Research*, Vol: 289, 1-5 pp.

Brayfield, A. H & Rothe, H. F. (1951). “An Index of Job Satisfaction.” *Journal of Applied Psychology*, Vol: 35, No: 5, 307 pp.

Bulińska-Stangrecka, H. & Bagińska, A. (2021). “The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19.” *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol: 18, No: 4, 1903 pp.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). “A Theory Of Performance.” In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (35–70 pp.). Jossey-Bass.

Colizzi, M., Bortoletto, R., Silvestri, M., Mondini, F., Puttini, E., Cainelli, C., & Zoccante, L., (2020). “Medically Unexplained Symptoms İn The Times Of Covid-19 Pandemic: A Case Report.” *Brain, Behavior, & Immunity-Health*. Vol: 5, No: 100073, 1-4 pp.

Çöl, G. (2008). “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri.” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol: 9, No: 1, 35-46 pp.

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). “Job insecurity, Subjective Well-Being And Job Performance: The Moderating Role Of Psychological Capital.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 87, No: 102462, 1-10 pp. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>

Deacon, B., & Maack, D. J. (2008). “The effects Of Safety Behaviors On The Fear Of Contamination: An Experimental In stigation.” *Behaviour Research and Therapy*, Vol: 46, No: 4, 537–547 pp. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2008.01.010>.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). “Personality, Culture, And Subjective Well-Being: Emotional And Cognitive Evaluations Of Life”. *Annual review of psychology*, Vol: 54, No :1, 403-425 pp.

Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2015). “Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Vol: 7, No: 14, 375-398 pp.

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ). (2020). “Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)” [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee)

regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov). Erişim Tarihi: 28.02.2021

- Dryhurst, S., Schneider, C. R., Kerr, J., Freeman, A. L. J., Recchia, G., van der Bles, A. M., Spiegelhalter, D., & van der Linden, S. (2020). "Risk Perceptions Of COVID-19 Around The World". *Journal of Risk Research*, Vol: 23, No: 7-8, 994-1006 pp.
- Engelhard, I. M., van Uijen, S. L., van Seters, N., & Velu, N. (2015). "The Effects Of Safety Behavior Directed Towards A Safety Cue On Perceptions Of Threat." *Behavior Therapy*, Vol: 46, No: 5, 604–610 pp. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2014.12.006>.
- Eryiğit, S. (2000). "Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma", *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 4, ss. 1-16.
- García-Reyna, B., Castillo-García, G. D., Barbosa-Camacho, F. J., Cervantes-Cardona, G. A., Cervantes-Pérez, E., Torres-Mendoza, B. M., Fuentes-Orozco, C., Pintor-Belmontes, K. J., Guzmán-Ramírez, B. G., Hernández-Bernal, A., González-Ojeda, A., & Cervantes-Guevara, G. (2020). "Fear of COVID-19 Scale for Hospital Staff in Regional Hospitals in Mexico: a Brief Report." *International journal of mental health and addiction*, 1–12 pp. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00413-x>
- Giorgi G, Arcangeli G, Ariza-Montes A, Rapisarda V., & Mucci N. (2019). "Workrelated Stress in The Italian Banking Population And Its Association With Recovery Experience." *Int J Occup Med Environ Health*. Vol: 32, 255–65 pp. doi: 10.13075/ijomeh.1896.01333
- Gostin, L.O., & Wiley, L.F. (2020). "Governmental Public Health Powers During The COVID-19 Pandemic: Stay-At-Home Orders, Business Closures, And Travel Restrictions". *JAMA*. Vol: 323, No: 21, 2137–2138 pp.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). "Pandemics, Tourism And Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19." *Journal of Sustainable Tourism*, Vol: 29, No: 1, 1–20 pp.
- Gürbüz, H., & Karapınar, M. (2014). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 23, ss. 267-278.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Hall, R. C., Hall, R.C., & Chapman, M. J. (2008). "The 1995 Kikwit Ebola Outbreak: Lessons Hospitals And Physicians Can Apply To Future Viral Epidemics." *General Hospital Psychiatry*, Vol: 30, No: 5, 446–452 pp.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). "Pandemics, Transformations And Tourism: Be Careful What You Wish For. *Tourism Geographies*," Vol: 22, No: 3, 577–522 pp.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation Of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress". *American psychologist*, Vol: 44, No: 3, 513 pp.
- Hu, D., Kong, Y., Li, W., Han, Q., Zhang, X., Zhu, L. X., Wan, S.W., Liu, Z., Shen, Q., Yang, J., He, H.G., & Zhu, J. (2020). "Frontline Nurses' Burnout, Anxiety, Depression, And Fear Statuses And Their Associated Factors During The COVID-19 Outbreak in Wuhan, China: A Large-Scale Cross-Sectional Study". *E-Clinical Medicine*, Vol: 24, No:100424.
- Jin, Y. (2009). "The Effects Of Public's Cognitive Appraisal Of Emotions in Crises On Crisis Coping And Strategy Assessment." *Public Relations Review*, Vol: 35, 310–313 pp.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2007). "Integrated Crisis Mapping: Towards A Public-Based, Emotion-Driven Conceptualization in Crisis Communication." *Sphera Publica*, Vol: 7, 81–96 pp.
- Jin, Y., Pang, A., & Cameron, G. T. (2012). "Toward A Publics-Driven, Emotion-Based Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged Testing Of The Integrated Crisis Mapping (ICM) Model." *Journal of Public Relations Research*, Vol: 24, 266–298 pp.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C & Kluger, A. N. (1998). "Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations." *Journal of Applied Psychology*, Vol: 83, No: 1, 17 pp.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karabay, M. E. (2014). "İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 282-302.
- Karadağ Ak, Ö. & Diken,A. (2020). "The Effect of Job Satisfaction and Anxiety Level on Turnover Intention: An Empirical Research on Bank Employees," *Journal of BRSA Banking and Financial Markets, Banking Regulation and Supervision Agency*, Vol: 14, No: 2, 175-204 pp.

- Kasbuntoro, D. I., Maemunah, S., Mahfud, I., Fahlevi, M., & Parashakti, R. D. (2020). "Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta." *International Journal of Control and Automation*, Vol: 13, No: 4, 439-451 pp.
- Kaya, S., Dünder, E., Çakıroğlu, F.P., & Uzdil, Z. (2021). "Adaptation of the Fear of 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Scale to Turkish Culture: A Validity and Reliability Study." *J Cogn Behav Psychother Res*, Vol: 10, No: 1, 40-45 pp.
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama." *Çalışma ve Toplum*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.77-95.
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). "Impact of Training And Development Of Employees On Employee Performance Through Job Satisfaction: A Study Of Telecom Sector Of Pakistan." *Business Management and Strategy*, Vol: 7, No: 1, 29-46 pp.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modelling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). "The Role Of Emotional Response During an H1N1 Influenza Pandemic On A College Campus." *Journal of Public Relations Research*, Vol: 25, No: 1, 30–50 pp. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.739100>
- Kirkman, B.L., & Rosen, B.(1999). "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment." *Academy of Management Journal*, Vol: 42, No: 1, 58- 74 pp.
- Lee, S. A. (2020a). "Coronavirus Anxiety Scale: A Brief Mental Health Screener For COVID-19 Related Anxiety." *Death Studies*, 1-9 pp.
- Lee, S.A. (2020b). "Koronavirüs Anksiyete Ölçeği Replikasyon Analizi". *Düşünen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, Cilt: 33.
- Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., & Zhu, T. (2020). "The Impact Of COVID- 19 Epidemic Declaration on Psychological Consequences: Astudy on Active Weibo Users." *Int J Environ Res Public Health*. Vol: 17, No: 6, 2032 pp.
- Lin, C.Y. (2020). "Social Reaction Toward The 2019 Novel Coronavirus (COVID-19)." *Social Health & Behavior*, Vol: 3, No: 1, 1 pp. [https://doi.org/10.4103/shb.shb\\_11\\_20](https://doi.org/10.4103/shb.shb_11_20).
- Lu, W., Wang, H., Lin, Y., & Li, L. (2020). "Psychological Status Of Medical Workforce During The COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study."

*Psychiatry Research*, Vol: 288, 1–5 pp. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112936>.

Mamun, M. A., & Griffiths, M. D. (2020). “First COVID-19 Suicide Case in Bangladesh due To Fear Of COVID-19 and Xenophobia: Possible Suicide Prevention Strategies.” *Asian Journal of Psychiatry*, Vol: 51, 102073 pp. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102073>.

Markovits, Y., Boer, D., & Van Dick, R. (2014). “Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation.” *European Management Journal*, Vol: 32, No: 3, 413–422 pp. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.005>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout.” *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 2, No: 2, 99-113 pp.

McCulloch, A. (2020). “Staff Face ‘Temporary’ Redundancies And Reduced Hours. *Personnel Today*. <https://www.personneltoday.com/hr/businesses-face-reducing-employees-hours-and-temporary-redundancies/> Erişim Tarihi: 28.02.2021

Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, S. A. (2017). “Employee Commitment Before And After An Economic Crisis: A Stringent Test Of Profile Similarity.” *Human Relations*, Vol:71, No: 9, 1204–1233 pp. <https://doi.org/10.1177/0018726717739097>

Milman, E., Lee, S.A., & Neimeyer, R.A. (2020). “Social Isolation as a Means of Reducing Dysfunctional Coronavirus Anxiety and Increasing Psychoneuroimmunity”. *Brain, Behavior, and Immunity*. Vol: 87, 138-139 pp. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.007>

Naktiyok, A. (2010). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2, ss. 211-230.

O’Keefe, S. M. (2020). “Amid Covid-19, Let’s Rethink Workplace Flexibility.” [www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-19-let-rethink-workplace-flexibility.aspx](http://www.gallup.com/workplace/310214/amid-covid-19-let-rethink-workplace-flexibility.aspx). Erişim Tarihi: 28.02.2021.

Özkan, A., & Özdevecioğlu, M. (2013). “The Effects Of Occupational Stress On Burnout And Life Satisfaction: A Study in Accountants.” *Qual Quant*. Vol: 47, 2785–2798 pp.

Pushpakumari, M. (2008). “The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis.” *City Forum*, Vol: 9, No: 1, 89-105 pp.

Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. T. (2009). “Final Stage Development of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model in Crisis Communication: The

- Myth of Low Engagement in Crisis”. *12th International Public Relations Research Conference*, Miami, FL.
- Pappas, G., Kiriaze, I. J., Giannakis, P., & Falagas, M. E. (2009). “Psychosocial Consequences of Infectious Diseases.” *Clinical Microbiology and Infection*, Vol: 15, No: 8, 743–747 pp.
- Parment, W. E., & Sinha, M. S. (2020). “Covid-19 –The Law and Limits of Quarantine.” *New England Journal of Medicine*, Vol: 382, No: 15, 28 pp.
- Peeri, N. C., Shrestha, N., Rahman, M. S., Zaki, R., Tan, Z., Bibi, S., Baghbanzadeh, M., Aghamohammadi, N., Zhang, Z., Haque, U. & Haque, U. (2020). “The SARS, MERS And Novel Coronavirus (COVID-19) Epidemics, The Newest And Biggest Global Health Threats: What Lessons Have We Learned?.” *International Journal Of Epidemiology*, Vol: 49, No: 3, 717-726 pp.
- Pines, A. M. (2005). “The Burnout Measure Short Version (BMS).” *International Journal of Stress Management*, Vol: 12, No: 1, 78-88 pp.
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). “The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period.” *Journal of Business Management Review*, Vol: 1, No: 5, 341-353 pp.
- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). “A Nation wide Survey Of Psychological Distress Among Chinese people in the COVID-19 epidemic: Implications and Policy Recommendations.” *General Psychiatry*. Vol: 33, No: 2, 100213 pp.
- Rahman H. (2013). “Job Stress-Employees Performance And Health: A Study On Commercial Bank in Bangladesh”. *Global J Management Business Research*. 9-13 pp.
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J.(2020). “Flexible Work Arrangements in Covid-19 Pandemic Era, Influence Employee Performance: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management*,” *Innovation & Entrepreneurial Research*, Vol: 6, No: 2, 10-22 pp.
- Reich, T.C. & Hershcovis, M.S. (2011). “Interpersonal Relationships At Work. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*,” *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*; *American Psychological Association (APA)*: Washington, Vol: 3, 223–248 pp.



- Reuschke, D., & Felstead, A. (2020). "Changing Workplace Geographies in The COVID-19 crisis." *Dialogues in Human Geography*, Vol: 10, No: 2, 208-212 pp.
- Satıcı, B., Gocet-Tekin, E., Deniz, M. E., & Satıcı, S. A. (2020). "Adaptation of the Fear of COVID-19 Scale: Its Association With Psychological Distress And Life Satisfaction in Turkey." *International Journal of Mental Health & Addiction*, 1-9 pp.
- Schimmenti, A., Billieux, J., & Starcevic, V. (2020). "The Four Horsemen Of Fear: An Integrated Model Of Understanding Fear Experiences During The COVID-19 pandemic." *Clinical Neuropsychiatry*, Vol: 17, No: 2, 41-45 pp.
- Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. (2014). "Impact of Flexible Working Hours On Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*," Vol: 4, 20-23 pp.
- Shigemura, J., Ursano, R.J., Morganstein, J.C., Kurosawa, M., & Benedek, D.M. (2020). "Public Responses To The Novel 2019 Coronavirus (2019-nCoV) in Japan: Mental Health Consequences And Target Populations." *Psychiatry Clin Neurosci*. Vol: 74, No: 4, 281-282 pp.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment." *Journal of quality management*, Vol: 5, No: 1, 27-52 pp.
- Solymosi, R., Jackson, J., Pósch, K., Yesberg, J. A., Bradford, B., & Kyprianides, A. (2021). Functional and dysfunctional fear of COVID-19: a classification scheme. *Crime science*, Vol: 10, No: 1, 1-23 pp.
- Steimer, T. (2002). "The Biology Of Fear- And Anxiety-Related Behaviors." *Dialogues in Clinical Neuroscience*, Vol: 4, No: 3, 231-249 pp.
- Susilo, D. (2020). "Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia." *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol: 26, No: 1, 23-40 pp.
- Taslak, S. (2015). Banka Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Muğla İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 12, ss. 145-160

- Tavares, A.I. (2015). “Telework And Health Effects Review, And A Research Framework Proposal.” *Munich Personal RePEc Archive*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/71648/> Erişim Tarihi: 28.02.2021.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete (2020). COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler Hakkında Genelge (2020, 22 Mart). Resmi Gazete (Sayı: 31076 (Mükerrer). <https://www.resmigazete.gov.tr/fihrist?tarikh=2020-03-22&mukerrer=1>. Erişim Tarihi:28.02.2021
- T.C. İç İşleri Bakanlığı Genelgesi (2020). 65 Yaş ve Üstü ile Kronik Rahatsızlığı Olanlara Sokağa Çıkma Yasağı Ek Genelgesi (2020, 22 Mart). Sayı: 001-1.631. <https://www.icisleri.gov.tr/65-yas-ve-ustu-ile-kronik-rahatsizligi-olanlara-sokaga-cikma-yasagi-genelgesi>. Erişim Tarihi: 28.02.2021
- Thomas, D., Campbell, P., & Hancock, A. (2020). *Companies From Ford To Unilever Send Staff To Work From Home*. The Financial Times. <https://www.ft.com/content/1d54d08a-6555-11ea-b3f3-fe4680ea68b5>. Erişim Tarihi: 28.02.2021.
- Thompson, R. (2020). “Pandemic Potential of 2019-nCoV.” *The Lancet Infectious Diseases*, Vol:20, No:3, 280 pp. [https://doi.org/10.1016/s1473-3099\(20\)30068-2](https://doi.org/10.1016/s1473-3099(20)30068-2)
- Tümekaya, D., Çam, Y., & Çavuşoğlu, İ. (2009). “Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu’nun Türkçe’ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1, ss. 387-398.
- UNICEF. (2020). “Guidance For Employers On Flexible Work Arrangements And Other Good Workplace Practices in The Context Of Covid-19.” <https://www.unicef.org/mongolia/reports/guidance-employers-flexible-work-arrangements-and-other-good-workplace-practices-covid-19>. Erişim Tarihi: 28.02.2021.
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G., & Gao, G. F. (2020). “A Novel Coronavirus Outbreak Of Global Health Concern.” *The Lancet*, Vol: 395, No: 10223, 470–473 pp.
- Wang C, Pan R, Wan X, Tan, Y., Xu, T., Ho, C.S., & Ho, R.C. (2020). “Immediate Psychological Responses And Associated Factors During The Initial Stage Of The 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic Among The General Population in China.” *Int J Environ Res Public Health*. Vol: 17, No: 5, 1729 pp.

- Watkins, M. B., Ren, R., Umphress, E. E., Boswell, W. R., del Carmen, T.M., & Zardkoohi, A. (2015). "Compassion Organizing: Employees' Satisfaction With Corporate Philanthropic Disaster Response And Reduced Job Strain." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 88, No: 2, 436–458 pp.
- Wood, S., Daniels, K. & Ogbonnaya, C. (2020). "Use of Work–Nonwork Supports And Employee Well-Being: The Mediating Roles of Job Demands, Job Control, Supportive Management and Work–Nonwork Conflict,". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 31, No: 14, 1793- 824 pp.
- Xiang, Y. T., Yang, Y., Li, W., Zhang, L., Zhang, Q., Cheung, T., & Ng, C. H. (2020). "Timely Mental Health Care For The 2019 Novel Coronavirus Outbreak is Urgently Needed." *The Lancet Psychiatry*, Vol: 7, No: 3, 228-229 pp.
- Van Bortel, T., Basnayake, A., Wurie, F., Jambai, M., Koroma, A. S., Muana, A. T., Hann, K., Eaton, J., Martin, S. & Nellums, L. B. (2016). "Psychosocial effects of an Ebola Outbreak At Individual, Community and International Levels." *Bulletin of the World Health Organization*, Vol: 94, No: 3, 210–214 pp. <https://doi.org/10.2471/blt.15.158543>
- Vashti, A.F. (2020) *Banking vs COVID-19*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3591224>. Erişim Tarihi: 28.02.2021
- Vercambre, M. N., Brosselin, P., Gilbert, F., Nerrière, E., & Kovess-Masféty, V. (2009). "Individual and Contextual Covariates of Burnout: A Cross-Sectional Nationwide Study Of French Teachers." *BMC Public Health*, Vol: 9, No: 1, 1-12 pp.
- Vo-Thanh,T., Thinh-Van V., Nguyen, P.N., Nguyen, D.V., Zaman, M. & Chi, H. (2021). "How Does Hotel Employees' Satisfaction With The Organization's COVID-19 Responses Affect Job Insecurity And Job Performance?, *Journal of Sustainable Tourism*, Vol: 29, No: 6, 907-925 pp. DOI: 10.1080/09669582.2020.1850750
- Yakut, E., Kuru, Ö., & Güngör, Y. (2020). "Sağlık Personelinin Covid-19 Korkusu ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Aşırı İş Yükü Ve Algılanan Sosyal Desteğin Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeliyle Belirlenmesi." *Ekev Akademi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 83, ss. 241-262.

## **Meryem Derya YEŞİLTAŞ**

2009 yılında Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2012 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisansını tamamlamış ve 2017 yılında ise, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktor unvanı almaya hak kazanmıştır. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Akademik kariyerine 2011 yılında Araştırma Görevlisi olarak başlamış olup, Yönetim ve Organizasyon alanında pek çok derse girmiş, Yüksek Lisans öğrencisine danışmanlık yapmış ve çeşitli idari görevlerde bulunmuştur. Çalışma alanları; Yönetim ve Strateji, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yönetim Psikolojisidir.

# B Ö L Ü M 4

## COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UZAKTAN ÇALIŞMANIN PERSONEL GİDERLERİNE ETKİSİ

İrem KEFE

Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık  
Yönetimi Bölümü, iremkefe@osmaniye.edu.tr,  
ORCID No: 0000-0003-0387-5833

### 1. Giriş

**3** 1 Aralık 2019 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Çin'in Hubei Eyaleti, Wuhan şehrindeki bir grup zatürre hastasının bulunduğu vaka konusunda uyarıldı. Bir hafta sonra pnömoninin nedeni olarak yeni bir koronavirus tespit edildiği Çinli yetkililer tarafından doğrulandı. 2019 Yeni Koronavirus (2019 - nCoV) olarak adlandırılan virüse ilişkin epidemiyolojik kanıtlar, bir kişiden diğerine bulaşabileceğini göstermiştir (WHO, 2020a: 1). Bu durumu takiben Dünya Sağlık Örgütü 11 Şubat tarihinde koronavirus kaynaklı bu hastalığı Covid-19 olarak adlandırmıştır (Ersoy vd., 2020: 147). 30 Ocak'ta ise DSÖ Covid-19 pandemisini “uluslararası boyutta halk sağlığı acil durumu” şeklinde sınıflandırmıştır. Bununla beraber pandeminin başladığı Çin dışında 113 ülkede daha Covid-19 vakalarının görüldüğü tespit edilmiştir. Virüsün yayılımı ve şiddeti nedeniyle tüm dünyada 11 Mart itibarıyla küresel salgın (pandemi) ilan edilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, 2020: 7).

Hastalık, hasta bireyin konuşma, hapsirme veya öksürme yoluyla dışarıya attığı küçük damlacıkların, diğer bireyler tarafından solunması ile bulaşmaktadır. Bu nedenle, kişiler arası en az bir metre mesafe kuralı getirilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 66). DSÖ tarafından yayımlanan stratejik plana göre, Çin'den uluslararası yayılmanın önlenmesi dahil olmak üzere insandan insana bulaşmanın sınırlandırılması hedeflenmiştir (WHO, 2020a: 5). Bu nedenle ülkeler, ekonomik ve sosyal hayatı durma noktasına getiren, insanların fiziksel temasını ve yakınlaşmasının önlemeye yönelik kısıtlayıcı tedbirleri uygulamaya başlamıştır. Bu tedbirler dünya genelinde; eğitim, sosyal faaliyetler, çalışma

hayatı, ulaşım, ticaret gibi alanları önemli ölçüde etkilemiştir (Balcı ve Çetin, 2020: 41). 4 Kasım 2020’de DSÖ tarafından “Covid-19 bağlamında halk sağlığı ve sosyal önlemleri uygulama ve düzenleme hususları” başlıklı bir ara kılavuz güncellenmesi yayımlanmıştır. Bu kılavuz, Covid-19’a bağlı bulaşmayı sınırlamak, mortalite ve morbiditeyi azaltmak için dünya genelinde halk sağlığı ve sosyal önlemlerin uygulanması için bireysel ve toplumsal müdahaleleri açıklamayı amaçlamaktadır (WHO, 2020c: 1). Risk seviyesi artmasıyla sağlık sisteminin kapasitesinin artırlamadığı ve sınırlı kaldığı durumda sağlık sistemi üzerindeki baskıyı azaltmak için kapsamlı önlemler alınmalıdır. Toplumda yüzyüze karşılaşma sayısını ve hareket kısıtlamalarını azaltıcı önlemler uygulanmalıdır (WHO, 2020c: 5). Bu kapsamda 2020 yılının Mart ayı itibariyle dünya genelinde çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Ülke sınırlarının kapatılması, eğitime ara verilerek uzaktan eğitim modelinin kullanılması, çalışanların evden ya da esnek/dönüşümlü çalışma prensibine uygun şekilde çalışma programına dahil edilmesi, karantina kapsamında uygulamaların devreye konulması, sokağa çıkma yasakları uygulamaya konulan önlemler arasında yer almaktadır (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 72).

Çalışma hayatı ve işyerleri açısından Covid-19’a maruz kalma riskinin, Covid-19 ile enfekte olabilecek kişilere, kontamine yüzeylere ve nesnelere temas yoluyla yaklaşma (1 metreden az) veya sık temas olasılığına bağlı olduğu görülmektedir (WHO, 2020b: 1). DSÖ’ne göre iş yerinde Covid-19’a maruz kalma riski üç seviyede ele alınmıştır (WHO, 2020b: 2):

- **Düşük Risk:** Genel halkla, iş arkadaşlarıyla, ziyaretçilerle veya müşterilerle yakın teması olmayan ve Covid-19 ile enfekte olduğu bilinen veya olduğundan şüphelenilen kişilerle temasa geçmeyi gerektirmeyen işyerleri bu sınıfta yer almaktadır. Bu kategoride yer alan işçilerin halkla ve diğer iş arkadaşlarıyla asgari mesleki teması bulunmaktadır.
- **Orta Risk:** Genel halkla, iş arkadaşlarıyla, ziyaretçilerle veya müşterilerle yakın ve sık teması olan (fiziksel temasın 1 metreden az olmasının muhtemel olduğu durumlar), ancak enfekte olduğu bilinen veya bulaştığından şüphelenilen kişilerle teması gerektirmeyen işlerin yürütüldüğü iş yerleri bu sınıfta yer almaktadır.
- **Yüksek Risk:** Covid-19 ile enfekte olduğu bilinen veya şüphelenilen insanlarla yakın temas kurma potansiyeli yüksek işyerleri bu sınıfta yer

almaktadır. Ayrıca virüsle kontamine nesnelere ve yüzeylerle temasın muhtemel olduğu işyerleri de yüksek risk grubu içerisinde yer almaktadır.

Bankacılık sektörü açısından; bankalarda çalışan personel sayısı, bankaya gelen müşteri sayısı gibi iş yerinde kalabalığı arttıran ve bir metre mesafeyi korumayı zorlaştıran faktörler sonucunda, bankalarda Covid-19'a maruz kalma riskinin bu sınıflandırma çerçevesinde orta risk grubuna uygun geldiği düşünülmektedir. Buna uygun olarak iş yeri kalabalığını azaltacak önlemler ön plana çıkmaktadır. Bunun için DSÖ tarafından esnek çalışma, ekipleri bölme ve uzaktan çalışmanın uygulanması ve geliştirilmesi önerilmektedir (WHO, 2020b: 2).

Pandemi döneminde uzaktan ya da evden çalışma gibi esnek çalışma modellerinden faydalanılmaktadır. Böylece halk sağlığının korunması ve pandemi sürecinin ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri ile mücadele etmek amaçlanmaktadır (Akbaş Tuna ve Türkmenoğlu, 2020: 3247). Türkiye'de bununla ilgili düzenleme 21 Mart 2020 tarihinde "*Hayat Eve Sığar*" kampanyası ile başlamıştır. Bu kapsamda evden çıkması gerekmeyen kişilerin evde kalması hedeflenmiş, ayrıca evden çalışması mümkün olan çalışanların sorumluluklarını evden yürütmesi tercih edilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 73). Türkiye'de kamu ve özel sektörde evden çalışma, esnek/dönüşümlü çalışma uygulamaları yürütülmüştür. Kamu sektöründe 22 Mart 2020 tarihinde başlayan evden çalışma, esnek/dönüşümlü çalışma modeli 1 Haziran 2020 tarihine kadar devam etmiştir (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 72). Deloitte (2020: 5) uzaktan çalışmanın çalışanlar ve kurumlar üzerindeki etkisini ölçmek için farklı sektörlerin Covid-19 salgınına yönelik uzaktan çalışma sistemini analiz etmiştir. Finansal kurumlar açısından sonuçlar incelendiğinde; finansal kurumlarda çalışan personelin %22,2'sinin tamamen evden, %75'inin kısmen evden çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de uzaktan çalışma sistemine yönelik uygulamaların birçoğu pandemi ile başlamıştır. Bu nedenle uzaktan çalışma sistemine yönelik veriler sınırlı bir boyutta ele alınmaktadır (Erdoğan Demir, 2016: 44). Covid-19 pandemisinin sağlık, toplumsal ve ekonomik yönden etkilerinin güncelliğini ve önemini sürdürmesi nedeniyle bu çalışmada, pandemi sürecinde Türk bankacılık sektöründe uzaktan çalışma uygulamasının personel giderlerine bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Türk Bankacılık Sektörünün ve Personel Giderlerinin Temel Yapısı

Günümüzde bankalar ulusal ve uluslararası kapsamda ekonomik ve ticari faaliyetlerde etkin bir rol oynamaktadır. Toplumun neredeyse tamamını kapsayan çok farklı seçenekler ile müşterilerine hizmet veren bankalar (İbiş vd., 2018: 59); finansal sistem içerisinde fon transferine aracılık eden en önemli kurumların başında gelmektedir (Arabacı ve Yücel, 2020: 198). Türk bankacılık sektörünün genel yapısı ve özellikleri dikkate alındığında, Türkiye’de finansal aracı olarak bankaların diğer aracı kurumlara oranla daha etkin konumda olduğu söylenebilir. Bu bakımdan bankacılık sektörü Türk finansal sistemini oluşturan temel elemanlardan birisidir (Ayaydın, 2015: 59). Türk bankacılık sektöründe bankalar aşağıdaki şekilde faaliyet göstermektedir (Arabacı ve Yücel, 2020: 197):

- Mevduat (Ticari) Bankaları
  - Kamu Bankaları
  - Özel Bankalar
  - Yabancı Bankalar
  - Mahalli Bankalar
- Kalkınma ve Yatırım Bankaları
  - Kamusal Sermayeli Bankalar
  - Özel Sermayeli Bankalar
  - Yabancı Sermayeli Bankalar



Tablo 2.1. Haziran 2019-2020 Bankalar Şube ve Personel Sayısı

	Şube Sayısı		Çalışan Sayısı	
	2019 Haziran	2020 Haziran	2019 Haziran	2020 Haziran
<b>SEKTÖR TOPLAMI</b>	<b>10.358</b>	<b>10.131</b>	<b>190.270</b>	<b>187.269</b>
<b>Mevduat Bankaları</b>	<b>10.302</b>	<b>10.071</b>	<b>185.184</b>	<b>182.331</b>
<b>Kamu Sermayeli Bankalar</b>	<b>3.711</b>	<b>3.706</b>	<b>60.086</b>	<b>60.020</b>
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1.764	1.758	24.533	24.480
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	996	1.009	18.799	18.830
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	951	939	16.754	16.710
<b>Özel Sermayeli Bankalar</b>	<b>3.898</b>	<b>3.739</b>	<b>70.531</b>	<b>68.449</b>
Adabank A.Ş.	1	1	27	26
Akbank T.A.Ş.	777	747	13.018	12.633
Anadolubank A.Ş.	113	113	1.616	1.633
Fibabanka A.Ş.	66	59	1.560	1.608
Şekerbank T.A.Ş.	273	238	3.522	3.184
Turkish Bank A.Ş.	12	8	184	167
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	496	471	9.115	8.889
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1.306	1.257	24.298	23.802
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	854	845	17.191	16.507
<b>Yabancı Sermayeli Bankalar</b>	<b>2.692</b>	<b>2.625</b>	<b>54.344</b>	<b>53.641</b>
Alternatifbank A.Ş.	49	49	890	871
Arap Türk Bankası A.Ş.	7	7	274	282
Bank Mellat	3	3	51	46
Bank of China Turkey A.Ş.	1	1	33	43
Burgan Bank A.Ş.	38	35	972	966
Citibank A.Ş.	3	3	394	375
Denizbank A.Ş.	706	708	12.374	12.215
Deutsche Bank A.Ş.	1	1	110	109
Habib Bank Limited	1	1	22	21
HSBC Bank A.Ş.	80	77	2.085	1.992
ICBC Turkey Bank A.Ş.	44	39	745	719
ING Bank A.Ş.	223	207	3.935	3.673
Intesa Sanpaolo S.p.A.	1	1	26	30
JPMorgan Chase Bank N.A.	1	1	59	55
MUFG Bank Turkey A.Ş.	1	1	77	78
Odea Bank A.Ş.	47	48	1.078	1.107
QNB Finansbank A.Ş.	543	515	12.350	11.882
Rabobank A.Ş.	1	1	33	32
Société Générale (SA)	1	1	43	36
Turkland Bank A.Ş.	17	17	365	350
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	924	909	18.428	18.759
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>5.309</b>	<b>5.159</b>
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	10	10	680	729
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	1	1	60	53
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	19	20
Golden Global Yatırım Bankası A.Ş.*	-	1	-	19
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	2	2	34	38
İller Bankası A.Ş.	19	19	2.486	2.417
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	1	1	290	297
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	1	1	42	39
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	60	65
Pasha Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	50	60
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.	1	1	30	30
Türk Eximbank	16	20	726	736
Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	482	280
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	2	1	350	376

\* 1 Haziran 2020 tarihi itibarıyla faaliyete geçmiştir.

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği, 2020

Tüm bu bankaların temel fonksiyonu, toplanan fonların farklı alanlarda kullanımına aracılık ederek finansal faaliyetlerin etkin şekilde sürdürülmesini sağlamaktır (Ayaydın, 2015: 60). Tablo 2.1’de Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların toplam şube ve personel sayısı, pandeminin kabul edildiği 2020 yılı ile bir önceki yıllara kıyas yapabilmek için 2019 ve 2020 yılları

için gösterilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği, şube ve çalışan istatistiklerini üçer aylık dönemlerle açıklaması sebebiyle Tablo 2.1'deki bilgiler haziran ayı itibariyle şube ve personel sayısını vermektedir.

Tablo 2.1'e göre, 2019/Haziran'dan 2020/Haziran'a kadar geçen sürede, toplam şube sayısı 10.358'dan 10.131'ye düşerek 227 adet şube azalmıştır. Personel sayısı ise 190.270'den 187.269'a düşerek 3.001 kişi azalmıştır. Bunun yanı sıra 2020/Haziran'da banka sayısı bir artış göstererek Golden Global Yatırım A.Ş. faaliyete başlamıştır.

Personel maliyetleri; işletme faaliyetlerini yürütmek, üretim ve hizmetleri gerçekleştirmek amacıyla çalıştırılan personel için tahakkuk ettirilen esas işçilik, fazla mesai, üretim primleri, ikramiyeler, yıllık izin ücretleri, sosyal sigortalar işveren primi, gece primi, hafta tatili, genel tatil ücretleri, her türlü sosyal yardımlar ve işçilere ait diğer giderler her türlü tutarı kapsamaktadır (Akdoğan, 2015: 282). Bir bankanın personeline ilişkin giderler şu unsurlardan oluşmaktadır (Resmi Gazete, 2007): maaş ve ücretler, sosyal yardımlar, sosyal güvenlik primleri işveren payı, ücretli yıllık izinler, ücretli hastalık izinleri, kâr payı ve ikramiyeler, sağlık giderleri, konaklama gibi ücretsiz sunulan diğer hizmet giderleri, tazminat ödenekleri, fazla mesai giderleri, harcırah giderleri, eğitim giderleri, iş göremezlik giderleri ve diğer. Personel giderlerinin muhasebeleştirilmesinde yönlendirici mevzuat, 1/8/2019 tarihli ve 30849 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Tekdüzen Hesap Planı (TDHP) Hakkında Yönetmelik'tir (BDDK, 2020b). TDHP'na göre bankalarda gelir-gider hesapları dörde ayrılmaktadır (Yıldırım, 2008: 250):

- Gelir Hesapları
  - 5 Grubu - Faiz gelirleri
  - 7 Grubu – Faiz dışı gelirler
- Gider Hesapları
  - 6 Grubu – Faiz giderleri
  - 8 Grubu Faiz dışı giderler

TDHP Hakkında Yönetmeliğe göre bankalar tarafından uygulanan tekdüzen hesap planında personel giderleri, Kar Zarar Tablosunda, “Faiz Dışı Giderler” içerisinde yer alan “810-Personel Giderleri” hesabında gösterilmektedir. Personel giderleri hesabı Türk Parası ve Yabancı Para üzerinden iki ayrı hesapta takip edilmektedir. “811-Personel Giderleri-Türk Parası” hesabında; bankada

çalışan bütün personele ödenen aylık ve ücretler, ödenek ve tazminatlar, yapılan sosyal yardımlar, yolluk ve sigorta primleri gibi çalışanların haklarının ilgili Türkiye Muhasebe Standardı hükümleri çerçevesinde kaydı tutulmaktadır. “Personel Giderleri-Yabancı Para” hesabında; bankanın yurtdışında görevli personele yabancı para üzerinden ödenen aylık ve ücretler, ödenek ve tazminatlar ve yapılan sosyal yardım, yolluk ve sigorta primleri gibi hakların ödeme tarihi itibarıyla Türk parası karşılıklarının kaydının yer aldığı hesaptır (BDDK, 2020b).

### **3. Uzaktan Çalışma Kavramı ve Bankacılık Sektöründe COVID-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma Uygulamasına Geçiş**

Uzaktan çalışma kavramının kökeni 1970’li yıllarının ortalarına dayanmaktadır. O tarihlerde uzaktan çalışma uygulaması ile A.B.D.’nin büyük kentlerinde önemli bir sorun haline gelen işe gidiş geliş süresini azaltmaya yönelik telekomünikasyonun kullanılması amaçlanmıştır. Uzaktan çalışmanın ana fikri; işyerini, işverenin kurum binasından eve taşımak, çalışanların uzun saatler boyunca işe gidip gelmekten kaçınması ve verimliliği artmasını sağlamaktır (Bilgiöglü, 2021: 1103). Bu çalışma sistemi; 1980’lerde esnek çalışma düzenlemesi olarak kabul gören, iş ve aile arasında bir denge kuran, beceriye ve enformasyon teknolojisinin gelişimine dayalı olarak gelişmeye başlayan bir süreci ifade etmektedir (Erdoğan Demir, 2016: 43).

Günümüzde Covid-19 pandemisinin hızla artan yayılımını kontrol altına almak amacıyla ülkelerin tamamına yakını seyahatlerin yasaklanması, işyerlerinin kapatılması, sosyal izolasyon ve sokağa çıkma yasağı gibi bir dizi koruyucu önlemler almak durumunda kalmışlardır (Arabacı ve Yücel, 2020: 199). Çalışma hayatında kişiler arası mesafenin sağlanabilmesi için belirli bir süre, uzaktan çalışma sistemleri kullanılarak iş ve çalışma süreçlerinin yürütülmesi gerekmektedir (Balcı ve Çetin, 2020: 42). Pandemi sürecinde virüsün bulaşma riskini önlemek amacıyla uzaktan çalışma modeli yeni bir iş modeli haline gelmiştir (Serinikli, 2021: 282). Üretim faaliyetlerinin devam etmesi, iktisadi yapıların zarara uğramaması ve global ekonominin sağlıklı şekilde sürdürülebilmesi için çalışma koşulları da pandemi sürecine adapte edilmiş, sürdürülmesi mümkün olan sektör ve iş kolları uzaktan çalışma yöntemini benimsemişlerdir (Koparan ve Berkalp, 2020: 151). Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerini yoğun bir şekilde kullanan işletmelerde uzaktan çalışma modeli

daha etkin kullanılmaktadır (Serinikli, 2021: 282). Uzaktan çalışma yöntemi, bankacılık, sigortacılık, bilgisayar programcılığı, eğitim gibi alanlarda faaliyet gösteren ve uygun çalışma imkanlarına sahip işletmelerce etkili bir şekilde uygulanabilmektedir (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 71).

Pandemi sürecinde, kalabalık çalışma alanlarının riskli görülmesiyle birlikte bilgisayarlar ve yeni teknolojiler vasıtasıyla işyerinin dışında çalışma, evden çalışma gibi dijital çalışma olarak tanımlanan uzaktan çalışma modelleri yayımlanacaktır (Balcı ve Çetin, 2020: 51). Evden çalışma yöntemi hem işyerindeki sosyal teması hem de işe gidiş geliş sırasında yahut öğle aralarında bireyler arası teması engellemektedir (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020: 174). Literatürde evden çalışma için “tele çalışma”, “uzaktan çalışma” gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Kıcır, 2019: 177). Bu çalışmada, uzaktan çalışma ifadesi tercih edilmiştir. Esnek çalışma modellerinden biri olan uzaktan çalışmaya ilişkin literatürde çeşitli tanımları yer almaktadır:

- 2014 yılında TBMM tarafından yayınlanan “Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu”na göre uzaktan çalışma; işin yapıldığı mekânın, çalışanların istihdam edilme biçimlerinin ve yapacakları işin niteliğinin, çalışma saatlerinin ve alacakları ücretlerin piyasadaki arz ve talepte görülen artış ve azalışlara göre yeniden düzenlenebilmesine olanak sağlayan bir uygulama olarak ifade edilmektedir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3247).
- Uzaktan çalışmada, iş görme edimi tamamen veya kısmen evden gerçekleştirilmektedir. İşçi üstlendiği iş görme edimini, evinde bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanarak ifa ettiği durumda bu yöntem evden çalışma olarak tanımlanmaktadır. Evden çalışmanın sürekli olmaması, ayın ya da haftanın belli günlerinde bu yöntemle çalışılması durumunda kısmi ev esaslı çalışmadan veya dönüşümlü ev esaslı çalışmadan söz edilmektir (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020: 162).
- Türk İş Hukuku’an göre evden çalışma; “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı, yazılı olarak kurulan iş ilişkisi.” şeklinde tanımlanmıştır (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 74).

- Evden çalışma, kişinin işine ait sorumluluklarını kendi evinden yürütmesi veya işverenin işyeri faaliyetlerini işyeri dışında bir yerde yürütmesidir (Kıcır, 2019: 176).

Uzaktan çalışma tanımlarının ortak noktası; işgörenin iş görme yükümlülüğünü, işverenin mekanı dışında, teknolojik gelişmelerden faydalanarak yerine getirebilmesidir. Uzaktan çalışma farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Uzaktan çalışmanın uygulama yöntemleri arasında tüm çalışanların veya çalışanların bir kısmının zamanlarının çoğunluğunda evden çalışabildikleri veya haftada birkaç gün evden çalışabildikleri gibi yarı esnek pozisyon uygulamaları yer almaktadır (Bilginoğlu, 2021: 1101).

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020: 3253) yaptıkları çalışmada personel açısından uzaktan çalışmanın avantajlarını şu şekilde sıralamışlardır: işyerine gidiş ve geri dönüş nedeniyle kaybedilen zamandan ve giderden tasarruf, ofis ortamının neden olduğu çeşitli uyarıların (gürültü, stres, vb.) olmaması nedeniyle işe daha iyi odaklanma ve verimlilikte artış, virüsten uzakta bir çalışma ortamının verdiği güvenlik ve özel yaşama daha çok zaman ayırma. İşletmeler, farklı mekânlardaki nitelikli işgücünden yararlanmak için uzaktan çalışmayı teşvik etmektedir (Serinikli, 2021: 281). Pandemi döneminde virüsün bulaşma hızını azaltma, sosyal mesafe kurallarına uyma, sokağa çıkma sınırlamaları ve çalışan ebeveynler açısından okul ve anaokullarının kapalı olması sebebiyle ortaya çıkan yükümlülükleri karşılama kolaylığı sonucunda uzaktan çalışma yöntemi tercih edilen bir yöntem olmuştur. Uzaktan çalışma yöntemi, toplantı ve görüşmelerin dijital uygulamalar üzerinden yürütülmesiyle sürdürülmektedir. Bu sayede uzaktan çalışma yöntemi dijital dönüşümün hız kazanmasına olanak sağlamıştır (Akca ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 75). İşe devamsızlık ve gecikmenin azaltılması da evden çalışmanın diğer yararları olarak sayılabilmektedir (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020: 150). Covid-19 ile mücadelede uzaktan çalışma yönteminin uygulaması sonucunda ölüm oranlarını azaltılmasının yanı sıra ekonomik yararlar ön plana çıkmaktadır. (Ersoy vd., 2020: 151). Uzaktan çalışma yöntemi, ofislere harcanan maliyetleri düşürmekte ve daha az sayıda ama daha verimli çalışanlarla işlerin yürütülmesini sağlamaktadır (Bilginoğlu, 2021: 1106).

Diğer yandan çalışma saatlerinin belirsizleşmesi, iş ve özel yaşam arasındaki sınırın ortadan kalkması, sosyal temasın azalması, odaklanamama, evdeki ergonomi sorunları, ihtiyaç duyulan teknolojinin ve ekipmanın yetersiz

olması uzaktan çalışmanın dezavantajları olarak sayılmaktadır (Bozkurt Gümrükçüoğlu, 2020: 153; Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 75). Mesai saatlerinin çok daha esnek bir hâl alması ve standart sürelerin dışında da çalışılması (akşam mesai sonrası ve hafta sonları gibi), çalışanların sürekli online ya da erişilebilir olmalarının beklenmesi gibi yükümlülükler, bireylerin motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur (Koparan ve Bekalp, 2020: 151).

Hangi meslek gruplarının evden çalışma imkanına sahip olduklarına bakıldığında; yüksek vasıflı meslekler ve yüksek ücretle çalışanlar (eğitim, finans, sigorta, gayrimenkul vb.) ile evden çalışabilme imkânı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Uzaktan çalışabilirlik potansiyeli, yöneticiler ve profesyoneller gibi işlerini bilgisayar üzerinden yürütebilen gruplar için daha yüksekken (%25 ve %32), temel düzey üretim odaklı mesleklerde çalışan (tarım, inşaat, gıda, tedarik vb.) bireylerin evden çalışma potansiyelleri çok düşüktür (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 76).

Ülkemizde bankacılık sektörü için uzaktan çalışma yönteminin uygulamasına yönelik alınan kararlar şu şekilde özetlenebilir (Yetiz, 2021: 111):

- Şubelerde daha çok, müşteri ile yüz yüze iletişimi gerektiren bir çalışma sistemi yürütülürken, pandemi döneminde sonuçları pozitif çıkan, temaslı olan ya da kronik rahatsızlığı bulunan personelin evden çalışmasına izin verilmiştir.
- Personel seyahatlerini durdurma kararı alınmış, personellerin çoğunun evden çalışmasını kolaylaştıracak şekilde çalışma sistemleri değiştirilmiştir.
- Covid-19'un yayılımını azaltmak için genel müdürlük, bölge müdürlüğü, şube birimlerinde hizmet veren ve Sağlık Bakanlığı'nın tanımladığı yüksek risk grubunda olan çalışanlara idari izin kullandırılmıştır.

Çalışma koşullarında sağlanan esnekliğin yanı sıra yanı sıra bankalarda işten çıkarmaya ilişkin kamuoyu ile paylaşılan bir düzenlemeye rastlanmamıştır. Aksine pandemi nedeniyle Nisan 2020 tarihinde İş Kanunu'na eklenen geçici 10. madde kapsamında, iş veya hizmet sözleşmesinin belirli haller dışında işveren tarafından feshedilmesini yasaklayan bir düzenleme getirilmiştir (Habertürk, 2021; Sabah, 2021). Sonuç olarak ülkemizde Covid-19'un pandemi olarak kabul edildiği 11 Mart 2020 tarihinden artarak alınan önlemler, 1 Haziran 2020 yeni normalleşme süreci ile kademeli olarak azaltılmaya başlamıştır. 1 Haziran 2020

tarihinde idari izinde bulunan veya esnek çalışma sistemine dahil olan kamu personeli normal mesai çalışma düzenine geçmiştir (NTV, 2021).

#### 4. Araştırma Metodolojisi

Veriler, ülkemizde Covid-19'un pandemi olarak kabul edildiği 11 Mart tarihi ile normalleşmeye geçilen 1 Haziran tarihlerini kapsayacak şekilde 2019 ve 2020 yılları için karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Türk Bankacılık Sektörüne ilişkin elde edilen veriler, kamu sermayeli mevduat bankaları, özel sermayeli mevduat bankaları, yabancı sermayeli mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarına ilişkin olup BDDK'nın Aylık Bankacılık Sektörü Veri Tabanından elde edilmiştir.

#### 5. Bulgular

Tablo 4.1 BDDK'nın internet sitesinde aylık yayımlanan sektöre, mevduat bankalarına, kalkınma ve yatırım bankalarına ilişkin kar zarar tablosunda yer alan faiz dışı giderler içerisinde “personel giderleri” tutarlarının çekilmesiyle oluşturulmuştur. Tablo 4.1, 2019 ve 2020 yılları Mart, Nisan ve Mayıs aylarındaki personel giderleri ile ilgili yıllar için aydan aya personel giderlerinin oransal değişimlerini göstermektedir.

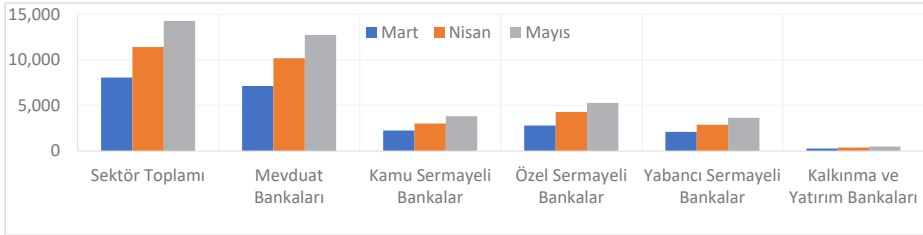
**Tablo 4.1. 2019-2020 Arası Türk Bankacılık Sektörü Personel Giderleri**

Personel Giderleri (milyon TL)	2019			2020			2019 Yılı Oransal Değişim	2020 Yılı Oransal Değişim
	Mart	Nisan	Mayıs	Mart	Nisan	Mayıs		
<b>Sektör Toplamı</b>	8.056	11.409	14.270	9.369	13.177	16.608	44%	44%
<b>Mevduat Bankaları</b>	7.133	10.179	12.723	8.205	11.659	14.762	44%	44%
<b>Kamu Sermayeli Bankalar</b>	2.243	3.016	3.814	2.659	3.560	4.794	41%	45%
<b>Özel Sermayeli Bankalar</b>	2.789	4.286	5.273	3.205	4.923	5.977	47%	46%
<b>Yabancı Sermayeli Bankalar</b>	2.101	2.877	3.637	2.340	3.176	3.991	42%	41%
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	270	379	483	300	415	503	44%	40%

Kaynak: BDDK, 2021

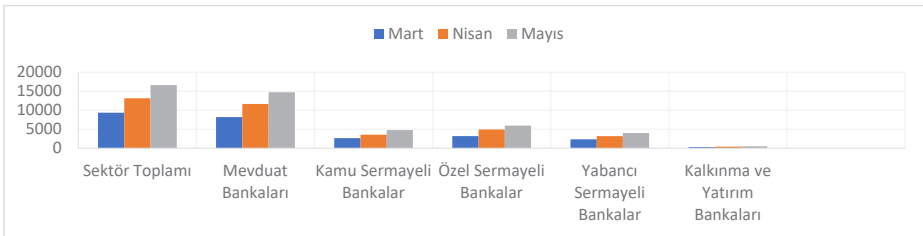
Tablo 4.1’de 2019 yılı Mart-Nisan-Mayıs ile pandeminin kabul edildiği ve uzaktan çalışma yöntemine geçildiği 2020 yılı Mart-Nisan-Mayıs ayları kıyaslandığında personel giderlerinde bir artış olduğu görülmüştür. Bu durumda

personel ve şube sayısındaki değişme dikkate alınacak olursa Tablo 2.1'e göre bankaların hem şube sayısının hem de personel sayısının 2019 Haziran ayından 2020 Haziran ayına kıyasla azaldığı görülmüştür. Dolayısıyla burada personel maliyetlerindeki artışın, personel sayısı ile pozitif bir ilişkide olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Tablo 4.1'den hareketle personel maliyetlerindeki değişimin izlenmesi açısından 2019 yılı için Şekil 4.1 ve 2020 yılı için Şekil 4.2 oluşturulmuştur.



**Şekil 4.1. 2019 Dönemi Personel Giderleri Değişimi**

Şekil 4.1 incelendiğinde 2019 yılı için Mart ayından Mayıs ayına kadar personel giderlerinin tüm sermaye yapılarında sürekli arttığı gözlemlenmektedir. 2019 yılı içerisinde Mart ayından Mayıs ayına kadar personel giderlerinin oransal değişimi değerlendirildiğinde sektörde %44, mevduat bankalarında %44, kamu sermayeli bankalarda %41, özel sermayeli bankalarda %47, yabancı sermayeli bankalarda %42 ve kalkınma ve yatırım bankalarında %44 artış olduğu görülmektedir.



**Şekil 4.2. 2020 Dönemi Personel Giderleri Değişimi**

Şekil 4.2 incelendiğinde uzaktan çalışmaya başlanılan Mart ile Mayıs ayları arasında personel giderlerinde artış olduğu görülmektedir. 2020 yılı personel giderlerindeki artışın, Şekil 4.1 ile kıyaslandığında 2019 yılına göre daha az olduğu belirlenmiştir. Yani 2020 yılında personel giderleri, 2019 yılına göre



azalarak artmıştır. Her iki yıl için personel giderlerinin sektör toplamına bakıldığında sermaye yapısı bakımından özel sermayeli bankalarda personel giderlerinin payı daha yüksek olmuştur. 2020 yılı içerisinde uzaktan çalışmanın uygulandığı Mart ayından Mayıs ayına kadarki personel giderlerinin oransal değişimi değerlendirildiğinde sektörde %44, mevduat bankalarında %44, kamu sermayeli bankalarda %45, özel sermayeli bankalarda %46, yabancı sermayeli bankalarda %41 ve kalkınma ve yatırım bankalarında %40 artış olduğu görülmektedir. Ancak 2020 yılı içerisinde tespit edilen bu artış, 2019'un ilgili dönemleriyle karşılaştırıldığında kamu sermayeli bankalar dışında diğer sermaye yapısına sahip bankalar ile kalkınma ve yatırım bankaları için personel giderlerinin artış hızında, pandemi döneminde bir azalma olduğunu söylenebilmektedir.

Personel giderlerinin içerisinde önemli bir kalem olan üst yönetime sağlanan primlere ilişkin veriler Tablo 4.2'de görülmektedir. Bankacılık sektöründe üst yönetime sağlanan primlerin payını görebilmek amacıyla, bankacılık sektörünü temsilen aktif karlılığı en yüksek 10 adet banka örneği incelenmiştir. Tablo 4.2, aktif karlılığı yüksek olan ve farklı sermaye yapılarına sahip on bankaya ait Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yayımlanan denetim raporlarının incelenmesiyle elde edilen 2019 ve 2020 ilk altı aylık verilerle banka üst yönetime sağlanan primleri göstermektedir.

**Tablo 4.2. Banka Üst Yönetimine Sağlanan Primler**

Banka	2019 (₺)	2020 (₺)	% Değişim
T.C. Ziraat Bankası	18.446	21.458	14%
Denizbank A.Ş.	28.299	49.435	43%
Akbank T.A.Ş.	45.772	62.201	26%
Türkiye Garanti Bankası	75.870	56,356	-35%
Türkiye Halk Bankası	16.484	14.494	-14%
Anadolubank A.Ş.	17.896	21.519	17%
Türkiye İş Bankası A.Ş.	72.316	81.732	12%
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	24.726	25.950	5%
QNB Finansbank A.Ş.	104.585	128.766	19%
HSBC Bank A.Ş.	27.560	29.054	5%

Kaynak: Kamuyu Aydınlatma Platformu, 2021

Tablo 4.2'ye göre 2019 ve 2020 ilk altı aylık dönemde karşılaştırıldığında üst yönetime sağlanan primlerde Türkiye Garanti Bankası ve Türkiye Halk Bankası dışında artış olduğu görülmektedir.

## 6. Sonuç

Bankalar ekonomiye yön veren dinamik kurumların başında gelmektedir. Bu yönüyle bankaların, çalışma yöntemlerinin ekonomik etkilerinin değerlendirilmesinde belirleyici bir rolü olduğu söylenebilmektedir. Bu bakımdan çalışmada, personel giderlerinin pandemi döneminde uzaktan çalışma koşullarından ne yönde etkilendiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucuna göre; pandeminin kabul edildiği ve uzaktan çalışma uygulamasına geçildiği 2020 döneminde, bankalarda personelin işten çıkarılmasına ilişkin bir düzenlemeye rastlanmamış olmasına rağmen, bir önceki dönem 2019'a göre personel ve şube sayısında bir azalma olduğu görülmüştür. 2019 ile 2020 dönemleri arasında 3.001 personelin işten ayrıldığı ve/veya çıkarıldığı belirlenmiştir. Kriz dönemlerinin daralmalara neden olduğu düşünüldüğünde, pandemide de bankaların istihdamda daralmaya gittiği görülmektedir.

Personel sayısındaki azalışın finansal tablolara etkisine bakıldığında personel giderlerinde doğrudan bir azalma saptanmamıştır. Tam tersine Tablo 4.1, Şekil 4.1 ve Şekil 4.2 incelendiğinde personel giderlerinde hem yıl bazında 2020'de 2019'a göre hem de 2020 içerisinde Mart-Nisan-Mayıs ayların boyunca da bir artış olduğu görülmüştür. Pandeminin başladığı 2020 yılı Mart-Nisan-Mayıs ayları içerisindeki değişim incelendiğinde, 2019 yılı aynı döneme kıyasla personel giderlerinde kamu sermayeli bankaların dışında diğer bankalar için artış hızında oransal bir düşüş olduğu görülmektedir. 2020 yılında personel giderlerinin, 2019 yılına kıyasla daha az oranda artmasında; personel sayısındaki azalmanın ve uzaktan çalışma dolayısıyla personele ödenen yolluk, yemek, ulaşım yardımı gibi personele sağlanan menfaatlerin azalmasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Personel giderleri 2019 ve 2020'de karşılaştırıldığında, artış hızındaki düşüşe rağmen nihai olarak personel giderlerinin yükseldiği görülmektedir. Buradan hareketle personel giderlerindeki artışın nedenleri incelendiğinde pandemi döneminde personel giderleri içerisinde üst yönetime sağlanan primler ile ilgili gelişmeler tespit edilmiştir. Personel giderlerinin düzenli artışında, bankalar üst yönetime sağlanan primlerdeki artışın etkisi olduğu düşünülmektedir.

Özetle, her iki dönem kıyaslandığında uzaktan çalışmanın uygulandığı pandemi sürecinde bankaların personel giderlerinde bir artış olduğu belirlenmiştir. Artışın nedenlerinden biri olarak üst yönetime sağlanan primlerdeki genel yükselmenin etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak pandemi sürecinde personel giderlerinde artış, bir önceki döneme kıyasla daha düşük oranda gerçekleşmiştir. Artıştaki oransal düşüş üzerinde, bankaların personel sayısında gözlemlenen azalma ile uzaktan çalışmaya bağlı olarak personele sağlanan faydalardaki azalmanın etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu değerlendirmeler kapsamında; bankaların risk yönetimi çerçevesinde salgın gibi olağandışı krizlere yer vermesi ve personele yönelik aksiyon planları oluşturulması önerilmektedir. Bu önlemlere ilişkin kamu-özel banka ayırımına gidilmeden tüm banka çalışanlarını kapsayacak şekilde BDDK kapsamında bütüncül düzenlemeler oluşturulabilir. Teknolojik altyapının iyileştirilmesi ile uzaktan çalışma uygulaması yaygınlaştırılabilir. Gelişen teknolojik altyapı ile uzaktan çalışma yöntemine hızlı ve kolay bir şekilde geçiş sağlanabilir. Banka personeline teknolojik altyapının kullanımına ilişkin uygun eğitimler verilebilir. Pandemi gibi olağanüstü hallerde banka personeli bu eğitimlerden yararlanarak bu kriz süreçlerine hızlı bir şekilde adapte olabilir.

Sonuç olarak günümüzde küresel bir sağlık krizine neden olan Covid-19 pandemisinin iş yaşamında etkilerinden biri uzaktan çalışma yöntemidir. Uzaktan çalışma yöntemi, bulaşma riskinin azaltılmasını ve iş dünyasının faaliyetlerinin aksamadan sürdürülmesini sağlayan tıbbi ilaç dışı önlemler arasında yer almaktadır. Uzaktan çalışma, evden çalışma, dönüşümlü çalışma gibi farklı uygulamalar içeren bu yöntemde amaç, bankalar gibi yüzyüze işlemlerin yürütüldüğü iş yerlerinde kalabalığı azaltarak sosyal mesafeyi korumanın yollarını geliştirmektedir. Bankacılık sektöründe olduğu gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanıldığı, işlerin bilgisayar ve dijital teknolojiler üzerinden yürütülebildiği sektörlerde uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğinin etkin olduğu görülmüştür. Covid-19 ile mücadelede tıbbi yöntemlerin geliştirilmesi süresince, iş yerlerinde uzaktan çalışma uygulamasının önümüzdeki dönemlerde de devam etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışma yönteminin ekonomik etkilerinin incelenmesinin güncelliğini koruması söz konusudur. Covid-19 pandemisinin son zamanlarda görülmesi nedeniyle literatürde bu konuyla ilişkili çok sayıda çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın Covid-19 ile ilgili çalışmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Akca, M., ve Tepe Küçüköğlü, M. (2020). COVID-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, ss. 71-81.
- Akdoğan, N. (2015). *Tekdüzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebesi Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Arabacı, H. ve Yücel, D. (2020). COVID-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi. *Social Sciences Research Journal*, Cilt: 9, Sayı: 3, ss. 196-208
- Ayaydın, H. (2015). Türk Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi Üzerine Teorik bir Bakış, S. Durmuş, H. Ayaydın (Ed.), *Bankacılık sistemi: finansal araçlar, riskler ve krizler* içinde (59-80 ss), Ekin: Bursa
- Balcı, Y. ve Çetin, G. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinin Türkiye’de İstihdama Etkileri ve Kamu Açısından Alınması Gereken Tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 37, ss. 40-58.
- Bilginöğlü, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları. *Çalışma ve Toplum*, Cilt: 69, Sayı: 2, ss. 1099-1146
- Bozkurt Gümrükçüoğlu, Y. (2020). COVID-19 pandemi döneminde home-office uygulamasına ilişkin Türk ve Alman Hukuku’nda mukayeseli bir değerlendirme, Çalışkan, Y. B. Gümrükçüoğlu, Ö. F. Erol, A. Dülger, G. A. Yakacak, Ö. F. Kafalı (Ed.), *Koronavirüs Döneminde Güncel Hukuki Meseleler Sempozyumu : Bildiri Tam Metin Kitabı (29 - 30 Mayıs 2020)* içinde (145-207. ss.). İstanbul: İbn Haldun Üniversitesi Yayınları.
- Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, Sayı: 1, ss. 62-79.
- Demir, S. E. (2016). Yeni Emek Sistemleri: Ev-Ofis Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 4, ss. 35-74
- Ersoy, H., Gürbüz, A. O. ve Fındıkçı Erdoğan, M. (2020). COVID-19’un Türk Bankacılık ve Finans Sektörü Üzerine Etkileri, Alınabilecek Önlemler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 37, ss. 146-173
- İbiş, C., Çatıkkaş, Ö. ve Çoban Çelikdemir, N. (2018). *Banka Muhasebesi: İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği

- Kırcı, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret Mi?. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 173-196.
- Koparan, E. ve Bekalp, B. (2020). İzolasyon Sürecinde İletişim ve Üretim Süreçleri: Kadınların Home Office Dolayimli Mesai ve İş Yükü Dönüşümü. *Moment Dergi*, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 149-172.
- Serinkli, N. (2021). Covid-19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/ Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 1, ss. 277-288.
- Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 3246-3260
- Yetiz, F. (2021). COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Sayı: 22, ss. 109-117
- Yıldırım, M. (2008). Banka Muhasebesi. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- BDDK (2020), Bankalarca Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı Ve İzahnamesi, 24 Nisan 2021 tarihinde [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat\\_0917\\_03.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0917_03.pdf) adresinden erişildi.
- BDDK. (2021). Aylık Bankacılık Sektörü Verileri (Temel Gösterim), 25 Nisan 2021 tarihinde <https://www.bddk.org.tr/BultenAylık> adresinden erişildi.
- Deloitte, (2020) , İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak, 12 Nisan 2021 tarihinde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> adresinden erişildi.
- Habertürk, (2021). İşten çıkarma yasağı ne zaman, hangi tarihte bitiyor? İşten çıkarma yasağı cezası ne kadar?, 24 Nisan 2021 tarihinde <https://www.haberturk.com/isten-cikarma-yasagi-ne-zaman-hangi-tarihte-bitiyor-isten-cikarma-yasagi-cezasi-ne-kadar-2987764-ekonomi> adresinden erişilmiştir.
- Kamuyu Aydınlatma Platformu. (2021). <https://www.kap.org.tr/> adresinden 28 Nisan 2021 tarihinde erişildi.
- NTV, (2021). Türkiye’de corona virüs: Salgınla geçen bir yılda neler yaşandı?, 24 Nisan 2021 tarihinde [https://www.ntv.com.tr/galeri/saglik/turkiyede-corona-virus-salginla-gecen-bir-yilda-neler-yasandi,SwPOvfWpxkO\\_zGRco1rogA/TFvHh5SF7EO\\_7PLCLWqISQ](https://www.ntv.com.tr/galeri/saglik/turkiyede-corona-virus-salginla-gecen-bir-yilda-neler-yasandi,SwPOvfWpxkO_zGRco1rogA/TFvHh5SF7EO_7PLCLWqISQ) adresinden erişildi.

- Resmi Gazete (2007). Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ, 24 Nisan 2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/01/20070126M1-1.htm> adresinden erişildi.
- Sabah, (2021). İşten çıkarma yasağı (Fesih Kısıtı) ne zaman bitiyor, uzatıldı mı? İşten çıkarma yasağı ile ilgili SGK'dan flaş açıklama! 24 Nisan 2021 tarihinde <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2021/04/08/isten-cikarma-yasagi-ne-zaman-bitiyor-uzatildi-mi-isten-cikarma-yasagi-fesih-kisiti-ile-ilgili-sgkdan-flas-aciklama> adresinden erişildi.
- T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, (2020). Covid-19 (Sars-Cov-2 Enfeksiyonu) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı, Bilimsel Danışma Kurulu Çalışması, 13 Nisan 2021 tarihinde <https://covid19.saglik.gov.tr/Eklenti/39551/0/covid-19rehberigenelbilgiler epidemiyoloji v etanipdf.pdf> adresinden erişildi.
- Türkiye Bankalar Birliği (2020). Banka, Şube ve Çalışan Bilgileri, 24 Nisan 2021 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> adresinden erişildi.
- World Health Organization. (2020a). 2019 Novel Coronavirus (2019nCoV): Strategic Preparedness And Response Plan, 9 Nisan 2021 tarihinde <https://www.who.int/publications/i/item/strategic-preparedness-and-response-plan-for-the-new-coronavirus> adresinden erişildi.
- World Health Organization. (2020b). Considerations for public health and social measures in the workplace in the context of COVID-19: Annex to Considerations in adjusting public health and social measures in the context of COVID-19, 10 Nisan 2021 tarihinde [WHO/2019-nCoV/Adjusting\\_PH\\_measures/Workplaces/2020.1](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Adjusting_PH_measures/Workplaces/2020.1) adresinden erişildi.
- World Health Organization. (2020c). Considerations for implementing and adjusting public health and social measures in the context of COVID-19, 11 Nisan 2021 tarihinde [WHO/2019-nCoV/Adjusting\\_PH\\_measures/2020.2](https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Adjusting_PH_measures/2020.2) adresinden erişildi.

## İrem KEFE

Çukurova Üniversitesinde 2010 yılında Lisansını, 2013 yılında Yüksek Lisansını, 2017 yılında Doktorasını tamamlamıştır. 2010-2017 yılları arasında Çukurova Üniversitesinde Misafir Öğretim Elemanı olarak Muhasebe alanında ön lisans dersleri vermiştir. 2011-2012 yılları arasında Çek Cumhuriyeti'nin

Technická Univerzita v Liberci, 2015-2016 yılları arasında Almanya'nın Europa-Universität Flensburg üniversitelerinde Erasmus Misafir Öğrenci olarak bulunmuştur. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümünde, Dr. Öğretim Üyesi olarak akademik hayatına devam etmektedir. 2016 yılında Budapeşte'de düzenlenen MIRDEC konferansında sunduğu bildirisi ile "Genç Araştırmacı" ödülünü almıştır. Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora programlarında Maliyet Muhasebesi, Yönetim Muhasebesi ve Finansal Muhasebe konularında dersler vermektedir. Derslerden bazıları: Genel Muhasebe, Maliyet Muhasebesi, Uluslararası Muhasebe Standartları, Stratejik Yönetim Muhasebesi, Maliyet Analizleri, Muhasebede Etik, Tekdüzen Hesap Planı ve Uygulamaları, İleri Maliyet Muhasebesidir.

# BÖLÜM 5

## DİJİTAL BANKACILIK KAPSAMINDA YENİ NESİL FİNANSAL TEKNOLOJİYE YÖNELİK UYGULAMALAR

Levent SEZAL

Dr. Öğretim Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO,  
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, leventsezal@ksu.edu.tr,  
ORCID No: 0000-0002-8873-7335

### 1. Giriş

**B**ankacılık sektörü bilgi teknolojilerinde meydana yenilikler ve gelişmelerden etkilenmiştir. Bu sayede işlem maliyetlerinde önemli düşüşler olduğu gibi, işlem süreleri açısından da önemli kazançlar elde edilmiştir. Bankacılık sektörü müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmayı hedeflerken, artan rekabet ortamında dijital bankacılık hizmetlerinde çeşitlilikler meydana getirerek, müşterilerin hızlı bir şekilde hizmet almasını sağlayacak çözümler üretmeye çalışmaktadır (Mistry, 2013: 132). Dünya genelinde mobil ve internet bankacılığı kullanım oranlarına bakıldığında, klasik şube bankacılığının yerini dijital kanallara bıraktığı görülmektedir (Gan vd, 2006: 360).

Günümüzde cep telefonları, bilgisayarlar ve diğer dijital cihazların kullanımının artmasıyla yaşanan hızlı değişim hayatı kolaylaştırmakta, bankalarda bu değişim rüzgarından payını almaktadır (Vrechopoulos, ve Atherinos, 2009: 524) Bankacılık ve finans alanında yaşanan dijitalleşme süreci, toplumun ve bireylerinde dijitalleşmesine liderlik etmektedir. Covid-19 pandemi süreci ile bireylerin dijitalleşen dünyaya ayak uydurmaları daha da hız kazanmış ve artık tüm bankacılık işlemleri bir tıkla kolaylıkla yapılabilir hale gelmiştir. Dijitalleşmenin meydana getirdiği maliyet azaltıcı gelişmeler toplumun tüm kesimlerinin dikkatini çekmekte ve bu alandaki yeniliklerin müşterilerin banka tercihlerini etkilemektedir (Garanti BBVA, 2020).

4.0 Devrimi, nesnelere interneti ve yapay zeka gibi gelişmeleri ön plana çıkarırken, bankacılık sektörünün de bu gelişmeleri yakından takip ettiği görülmektedir. Telefonlardan ve her türlü elektronik cihazlarla uyumlu kanallar meydana getirerek, gelişmeleri yıllar içerisinde takip etmek mümkün görülmektedir (EBSO, 2015: 7).



Bankacılık sektörü, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yoğun bir şekilde teknolojiden yararlanmaktadır (Aliyeva, 2016: 242). Dijital bankacılık dendiğinde akla gelen ilk işlemlerden birisi olan bilgisayar üzerinden bankacılık işlemlerinin yapılması, başlangıçta yalnızca fonksiyonel olarak tasarlanmıştı. Günümüzde ise müşterilerin dikkatini, kullanıcı dostu uygulamalar ve gelişmiş ara yüz tasarımları çekmektedir.

Dijitalleşen dünyada mobil uygulamalar ile daha fazla müşteri çekmek isteyen bankacılık sektörü, bu bağlamda birbirleri ile ciddi bir rekabet içerisinde. Hemen hemen bankaların tamamı dijital cüzdan kullanımı ile ödeme sistemlerine yeni inovatif çözümler getirmekte ve müşterilerine bu dijital uygulamaları kullanmalarını teşvik etmektedir (Arslan, 2019: 1). Sektör, mobil uygulamalar vasıtasıyla; hesap açmak ya da kapatmak, kredi almak, sigorta yaptırmak gibi birçok bankacılık işleminin, dijital platform üzerinden daha kolay bir şekilde gerçekleştirilebileceğini belirterek, müşterilerin bu uygulamaları kullanmalarını sağlamak amacıyla yoğun bir pazarlama içerisinde (Arslan, 2019: 1).

Bankalar müşterilerini geliştirdikleri bu akıllı çözümleri sunarken diğer taraftan ihtiyaçlara yönelik analizlerle de ön plana çıkmaktadır. Bu analizlerden yararlanarak müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek, daha kolay hale gelmektedir. Diğer taraftan müşteri temsilciliği modeli farklı bir boyut kazanmakta, geliştirilen yapay zeka sayesinde, ses tanıma teknolojileri ve chatbot'lar, banka müşterilerine hızlı bir şekilde cevap vermeleri için yeniden tasarlanmaktadır (Sezal, 2020: 234).

## 2. Dijital Dönüşüm

Teknoloji alanındaki pek çok gelişme her alanda değişimi zorunlu hale getirmiştir. Tarih boyunca farklı zamanlarda meydana gelen gelişmeler, yeni dönüşüm süreçlerini ve imkanlarını da beraberinde getirmiştir. Örneğin, matbaanın icat edilmesi ile birlikte bilgiye erişim imkanı hızla artmış, okuryazarlık oranı yükselmiş, düşünce ve fikir özgürlüğünün yükselmesine neden olmuştur. Matbaanın icadını müteakip, Rönesans ve reform hareketleri ortaya çıkmış ve bunun neticesinde Avrupa kıtasında aydınlanma anlamında yeni bir dönem başlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte günümüzdeki endüstriyel üretimin ve ekonomik yapının temelleri atılmıştır. (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019: 4). 1990'lı yıllarda ise bilgisayar teknolojisinin ortaya

çıkışı ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte sosyal ve ekonomik alanda büyük değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019: 4).

Günümüze gelindiğinde ise, internet kullanımının yaygınlaşması, teknoloji alanındaki gelişmelerle, yapay zeka, bulut teknolojileri ve nesnelerin interneti gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeler bilgisayar ve otomasyon üretim sürecini daha da merkezi hale getiren “Endüstri 4.0” olarak isimlendirilen üretimde yeni bir dönemin başlamasına vesile olmuştur. Son yıllarda topyekün bir dönüşüm süreci yaşanmaya başlanmış ve bu süreç “dijital dönüşüm” olarak isimlendirilmiştir (Taymaz, 2018: 12).

Birbirlerinden farklı gibi görünen ve değişik alanlarda kullanılan bu teknolojilerin ortak yönü ve temel girdi-çıktıları “bilgi”dir. “Bilgi” ve “Bilişim” kavramları bu büyük dönüşüm süreçlerinin tamamlanmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yeni dönemin en önemli özelliği artık bilginin dijital formatta kodlanmasıdır (Taymaz, 2018: 12).

Dijital bankacılık hizmet kanalları ile birlikte bankalar, artık klasik bankacılık işlemlerini otomatikleştirerek, bu hizmetleri müşterilerine dijital platformlar üzerinden daha hızlı bir şekilde sunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde gelişmeler, dijitalleşme sürecinin birer parçası haline gelmiş ve bankalara 7 gün 24 saat erişilebilme, çok hızlı hizmet sağlama, düşük hata payı ile işlem yapabilme imkanı tanımıştır (Bojan vd, 2010: 674). Bankacılık faaliyetleri dijitalleşme süreciyle birlikte, müşterilerle fiziki bağlantı olmadan web tabanlı hizmet kanalları üzerinden uygulanmaya başlamıştır. Böylelikle, dijital kanallardan hizmet veren bankalar, zaman, yer ve insan kaynaklarından tasarruf sağlayarak, müşterilerine bir takım avantajlar ve finansal hizmetler sunmuştur (Bojan vd, 2010: 674).

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, klasik bankaların sunduğu kurumsal ve bireysel finansal hizmetler, online kanallar üzerinden dijital hale dönüşerek, bankacılıkta yeni bir dönemin başlamasını sağlamıştır. Bu yeni oluşuma ayak uyduran bankalar, “ATM, EFT, POS, çağrı ve iletişim merkezleri, banka kartları” gibi elektronik hizmet sağlayıcılarının yanı sıra mobil ve internet bankacılık uygulamaları ile de hizmet sağlayıcı ağlarını çeşitlendirme yoluna gitmektedir (Bayraktaroğlu, 2012: 58).

Dijital Bankacılık uygulamalarının banka müşterilerine sunduğu imkanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Epstein ve Pollein, 2015: 28):

- “Zaman Avantajı: Dijital bankalar müşterilerine elektronik dağıtım kanalları üzerinden 7 gün 24 saat hizmet sağlayabilmektedir. Müşteriler, dijital platformlardan anlık olarak gerçekleştirdiği işlemler sayesinde zamandan tasarruf etmektedir.
- Mekânsal Avantaj: Dijital bankalar şube bankacılığı gibi fiziksel bağlantı yerine, hizmetlerini online olarak sunarlar. Böylece, müşteriler yer kısıtı olmaksızın, herhangi bir şehir, ülke ya da coğrafyadan işlemlerini gerçekleştirebilmektedir.
- Düşük Maliyet Avantajı: Dijital bankacılık uygulamaları bankaların yapı, bina, ofis, iş gücü gibi gider kalemlerinde azalış sağladığından, bankalara ciddi maliyet avantajı kazandırır. Maliyet avantajı kazanan dijital bankalar, geleneksel bankacılık işlemlerini daha uygun fiyatlarda müşterilerine sunmakta ve mevduat sahiplerine daha iyi faiz oranı sağlamaktadır.
- Geliştirilmiş Hizmet ve Ürün Çeşitliliği Avantajı: Teknolojik iyileşmeler ile birlikte dijital bankalar temel bankacılık hizmetleri olan; tasarruf, yatırım, sigorta hesapları, kredi ve döviz hesap işlemlerini online olarak gerçekleştirmektedir. Dijital bankalar; akıllı bankacılık, kişisel asistan, yüz ve parmak izi tanıma eklentilerini kullanarak müşterilerine daha kişiselleştirilmiş hizmet sunmakta ve ürün çeşitliliği oluşturmaktadır.
- Kontrol ve Güvenlik Avantajı: Dijital platformlar üzerinden gerçekleşen finansal hizmetler, kullanıcılarına kendi hesapları üzerinde daha yüksek kontrol imkânı sunmaktadır. Dijital platform kullanıcıları ödemelerini online olarak gerçekleştirmekte ve hesaplarını anlık olarak takip edebilmektedir. Böylece, kullanıcılar hırsızlık, gasp, hatalı işlem gibi güvenlik risklerini azaltarak bankacılık işlemlerini güvenli olarak, dijital ortamda gerçekleştirebilmektedir.”

Dijital Bankacılık uygulamalarının bankalara sağladığı avantajları da aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (World Bank Group, 2014: 2);

- “Ofis ve şube merkezli operasyonların azalmasıyla maliyet avantajı,
- Dijital işlem kaydı ve hesaplamalarında daha az hata oranı,
- Müşteri tanımlama ve hızlı işlem süreçleriyle kademeli olarak azalan takipteki başarısız krediler,
- Dijital bankacılık, sunduğu hızlı ve güvenli hizmet kanalları sayesinde, bankaların seçkinliğini artırma ve diğerleriyle rekabet edebilme avantajı sağlamaktadır.”

## 2.1. Dijital Bankacılık ve Rekabet

Bankacılık sektörü rekabetin en yüksek seviyede yaşandığı sektörlerdendir. Dijital bankalar, ileri finansal teknoloji hizmeti sağlayan şirketlerin yanı sıra telekomünikasyon firmalarının da finansal piyasalara müdahil olmasıyla, sektörde rekabet her geçen gün artmaya devam etmektedir.

Banka dışında teknoloji odaklı finansal ürün ve hizmet sağlayan yeni finansal oyuncuların piyasada boy göstermesiyle, müşterilerin davranış ve beklentilerinde ani değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır. Finansal hizmet kullanıcılarının kurumlara yönelik olarak tercihlerinin hızlı bir şekilde değişmesi, ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılayan kurumlara yönelik kaymalarına neden olmaktadır. Banka müşterilerinin kurum değiştirme yönündeki tercihleri, bankaları müşteri beklentilerindeki değişimleri analiz etmeye, muhtemel müşteri kayıplarının önüne geçmeye yönelik politikalar uygulamaya ve mevcut değer zincirinin korunması adına müşteri hizmetlerinin daha da iyileştirilmesine yönelmektedir (Global Banking Outlook, 2018).

Fintek (Finansal Teknoloji) kuruluşlarının finansal piyasalara müdahil olması ile dijital bankalarla birlikte finansal kurumlar arasındaki rekabet daha farklı bir alana taşınmıştır. “Paypal, DigiCash, Kreditech” başarılı fintech girişimleri, faaliyetlerini daha az maliyetli, daha hızlı ve müşteri beklentilerini ön planda tutarak karşılamaya başlamıştır. Geleneksel yapıdan farklı özellikleri olan fintek şirketleri, kullanıcılara dijital kanallar üzerinden finansal hizmet deneyimi sunmaktadır. Fintek’lerin sağladıkları bu hizmetler neticesinde, bankacılık sektörünün gelirlerinde ve rekabet güçlerinde azalmalar meydana gelmiştir (Deloitte Digital, 2019: 8).

Dünya Bankası tarafından hazırlanan “Finansal Gelişim Araştırma Raporuna” göre, bankalarda rekabet düzeyinin artması, sektörün finansal hizmetlere erişilebilirliği ve verimliliğini yükselttiği belirtilmektedir (The World Bank, Global Financial Development Report, 2017). Rapora göre; “rekabet gücü olgusu, ekonomilerde gelişim ve etkinlik artışı gibi pozitif etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bankalar rekabetin yoğun yaşandığı piyasalarda bankacılık ürün ve hizmetlerini müşterilerin beklentilerine göre geliştirmekte ve daha iyi bir müşteri deneyimi sunmaya çalışarak sektörün bütününe katkı sağlamaktadır.”

2008 yılında yaşanan Küresel Finans Krizinden sonra dünya genelinde ülkelerin ekonomik büyüme oranları gerilemiştir. Yine krizin etkisi ile küresel ticaret hacimlerinde düşmeler, ekonomik aktivitelerde azalmalar olmuştur. 2008

yılındaki krizden en çok bankacılık sektörü etkilenmiştir. Yeni gelir kaynakları oluşturma çalışmalarının başlamasıyla, rekabette aynı şekilde hız kazanmıştır. Özellikle 2008 yılındaki bu finansal kriz sonrasında bankalar, sektöre yönelik olarak katılan düzenleyici tedbir ve yasalarla karşı karşıya kalmıştır. Banka dışı finansal faaliyetleri yürüten kurumlara yönelik gerekli yasal düzenlemelerin altyapısının oluşturulmaması, sektörün zorunlu bir rekabet ile karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Yasal düzenlemeler yönünden sıkıştırılan bankacılık sektörü, karlılıklarını artırma, daha iyi bir müşteri deneyimi sunma ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılma amacıyla bilişim ve iletişim teknolojisi alanındaki yatırımlarına ağırlık vermeye başlamıştır (Gündoğdu, 2016: 89).

Dijitalleşme içerisinde olan bankalar, rekabet gücünü artırmak için insan kaynaklarını iyileştiren, teknoloji alanında meydana gelen yeniliklere karşı proaktif bir yaklaşım sergileyen, klasik bankacılık hizmeti sunan rakiplerine karşı ürün ve hizmet avantajı sağlayan modern kurumlar haline gelmiştir. Dijital bankalar, diğer finansal hizmet kurumları ile rekabet edebilmek için bireysel bankacılık, kobi ve ticari bankacılık, sigortacılık, mobil ve online ödeme sistemleri ve varlık yönetimi gibi hizmetlerini çeşitlendirmektedir. Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren bankalar, pazar payını ve rekabet gücünü korumak için daha yüksek faiz karşılığında nispeten daha riskli işlemlere yönelmektedir. Bunun neticesinde yüksek getirili işlemlerin ortaya çıkardığı risk faktörleri, bankaların finansal tablolarını etkilemektedir. Risk düzeyi yüksek işlemler gerçekleştiren bankaların bilançolarının aktif pasif yönetiminde faiz, vade ve miktar uyumsuzlukları ile karşılaşılması muhtemeldir. Bu tarz işlemler bankaları daha kırılgan hale getirmekte ve sektörün başarısızlığına neden olabilmektedir (Arıcan vd, 2011: 28).

## 2.2. Dijital Ekonomi

Ekonomik büyüme, ulusal gelir etkisi ile belli bir dönem içerisinde mal ve hizmet üretim miktarında yaşanan artış ile ölçülebilir olmakla birlikte, günümüzde gelişmekte olan ve gelişmiş ülke ekonomileri arasındaki temel farkın teknoloji temelli yaşandığı görülmektedir. Teknoloji odaklı gelişmeler, ekonomide yeni süreç ve kavramları beraberinde getirmiştir. Özellikle internetin gelişimi ile meydana çıkan yeni ekonomik yapı, “Bilgi Bilişim Teknolojileri” odaklı “Yeni Ekonomi” ile dijitalleşen ekonomiyi ortaya koyarken, aynı zamanda “Sermayesiz Kapitalizm” kavramını da bir şekilde ifade etmektedir (Bakırtaş ve Ustaömer, 2019 : 5).

Bugün gelinen noktada maddi olmayan (bilgi yaratma ve organizasyon) yatırımlar, bina, makine ve taşıt gibi maddi yatırımların üzerine çıkmıştır. Bu durum “sermayesiz kapitalizm” üretim modelini yorumlayan bir bakış açısını oluşturmuştur. Bu noktada Brad Keywell (2017) gibi araştırmacıların “4.Endüstriyel Devrim” olarak ifade ettiği bu dönüşüm, “makinelere yükselişini değil, insanları güçlendirmekle ilgili” olduğunu belirtmektedir.

Keywell (2017)’e göre; “milyonlarca insan ve sayısız miktarda makine birbirlerine bağlıdır. İnsanlık tarihinde çığır açan teknoloji alanındaki gelişmeler ile eşi benzeri görülmemiş işlem gücü, hızı ve büyük depolama kapasitesiyle veriler daha önce hiç olmadığı gibi toplanmakta ve kullanılmaktadır. Yapay zekâ, makine öğrenmesi, otomasyon ve mobil bilgi işlem gibi kavramlar fütüristik kavramlar değil yaşadığımız bu dönemin bir gerçekliğidir.” Daha önceki sanayi devrimlerinde, sanayi kuruluşları ve şirketler yeni teknolojiye ayak uyduramadıklarında, yıllarca bu durumla mücadele etmek zorunda kalmış ve daha da kötüsü başarısızlığa uğramıştır. 4.Sanayi Devriminin getirdiği yenilikler isteğe bağlı olmayıp, değişiklikler kaçınılmazdır. Bu bakış açısından “Endüstri 4.0 Devrimi” aslında Dijital Ekonomi” gerçekliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu devrimin muhtemel sonuçları ise şaşırtıcı bir şekilde yükselen yaşam standardı, güvenlik, koruyuculuk ve artan insan kapasitesidir.

Teknoloji odaklı yenilik olgusu, ekonomik büyümenin temel kaynağıdır. Endüstriyel yeniliğin kapitalist ekonomilerde teknoloji alanındaki değişimleri nasıl yönlendirdiğini anlayabilmek için faktörlerin çeşitliliği önemlidir. Schumpeter (1961) bu bağlamda, finansal kurumlara kapitalist ekonomilerde kredi ve yenilik analizine dayandırılan, teknolojiyi merkeze alan özel bir rol vermiştir. Modigliani ve Miller (1958), teknolojinin özel konumda olduğu ekonomilerde, neoklasik teori çerçevesince analiz etmede finansı nötr olarak gören yaklaşım benimsemiştir. Rybczynski (1984), Mayer (1988) ise “Eksik Piyasa Analizi” gibi analizler daha anlamlı hale geldiğini öne sürmektedir.

Her geçen gün daha da dijitalleşen bankacılık sektörü günümüz ekonomisinde, eksik rekabet odaklı ekonomik analizinde çekim merkezi haline gelmiştir. Gelişmekte olan ülke ekonomileri sermayeye erişim konusunda sorun yaşamakta ve bunun neticesinde finansal sistemlerden destek almaktadır. Bankacılık sektörü finansal sistemler arasında ilk sırada yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında bankacılık sektörü, teknolojiye yönelik yatırımlarını artırmaları sonucunda verimlilik elde ettikleri yeni yetkinlikleri sayesinde, diğer sektörlerin de dönüşüm süreçlerine pozitif katkı sağlayabilmektedir. Buradan

hareketle bankacılık sektöründeki dijital dönüşüm hareketi gelişmekte olan ülke ekonomilerinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Sezal, 2020: 236).

### 3. Yeni Nesil Finansal Teknoloji İnovasyonu

Teknoloji alanındaki gelişmeler, ekonomik ve sosyal hayatın hemen hemen her aşamasında insanoğluna kolaylıklar sağlamıştır. Bununla birlikte finans sektöründe de yenilikler meydana getirerek, sektörün dijital dönüşümüne büyük katkı oluşturmuştur. Finans ve teknoloji, aktif, yeniliklere açık iki ayrı sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki yapının birleşmesi, sektörde faaliyet gösteren finansal kurumların, müşteri taleplerine hızlı çözüm üretebilen, müşteri odaklı, yeni hizmet ve ürünler geliştirmeye sevk etmektedir. Teknolojik altyapıların finansal piyasalarla bütünleşmesinde, müşterilerin alternatif hizmet kanallarından beledikleri dijital çözüm talepleri etkili olmaktadır (Sezal, 2020: 234).

Fintek kavramı, “Financial Technology” kelimelerinin kısaltılmasından hareketle, finans sektörünün teknoloji ile bütünleşmesi ifade edilmektedir. “Finansal Teknoloji Ekosistemi” kullanıcılara dijital kanallar üzerinden kullanımı kolay, geleneksel ürünlerden daha hızlı ve verimli finansal hizmet ve ürünler sunmayı amaçlamaktadır. Fintek, başta bankacılık olmak üzere, yatırım ve sigortacılık gibi tüm finansal alanlardaki inovasyonu ifade etmektedir. (Kaymak, 2019: 29).

İnternet alt yapısının gelişmesi ile birlikte, bilgisayar, akıllı telefon, akıllı saat ve tablet gibi elektronik cihazlarla, kullanıcılar finansal işlemlerini alternatif hizmet kanalları üzerinden dijital olarak gerçekleştirmeye başlamıştır. Dijital işlemlerle kullanıcıların edindikleri deneyimler, erişim kolaylığı, işlemlerin hızı ve hareket kabiliyeti gibi unsurlar, Fintek ekosisteminin gelişim ivmesi yakalaması ve teknoloji odaklı çözümler getirmesinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Kaymak, 2019: 29).

Fintek kuruluşlarının sundukları inovatif ürün ve hizmetler sayesinde müşteriler; mobil cihazlar üzerinden banka şubelerine gitmeden hesap açma, hesap kapama, sonuç sorgulama, otomatik ödeme gibi en temel bankacılık hizmetlerini basit bir şekilde gerçekleştirmenin yanı sıra müşteri temsilcisi ile görüntülü olarak görüşebilme imkanına da sahiptir. “Dijital cüzdan” olarak ifade edilen müşterilerin mobil cihazlarını diğer bankalarda bulunan hesaplarına bağlayarak, nakit para ve ATM kartı gibi klasik ödeme yöntemlerinin yerine artık dijital kanallar kullanılmaktadır (İTÜ Çekirdek, 2018).

Fintek’ler bankacılık sektörü dışında sigortacılık ve yatırım alanlarında da faaliyet göstermektedir. Finansal teknoloji şirketlerinin sigortacılık alanında faaliyet gösterenlerine “InsurTech” yani sigorta teknolojileri olarak isimlendirilmektedir. Bu şirketler, ileri teknoloji sayesinde, geleneksel olarak sigorta poliçesi hesaplama ve uygulama yöntemlerinin yerine, daha inovatif çözüm ve uygulama yöntemlerini kullanıcıların hizmetine sunmaktadır. Örneğin, “Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)” teknolojisini kullanarak, sigorta poliçelerinin fiyatlandırmasında sağlık durumu, araba yaşı, araç kullanıcısının trafik kazası geçmişi gibi geleneksel faktörler yerine, müşterilerini sürekli olarak takip edebilmekte ve incelenen faktörlere göre fiyatlandırma yapabilmektedir (İTÜ Çekirdek, 2018).

Fintek şirketlerinin sağladığı potansiyel yararları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (İTÜ Çekirdek, 2018):

- **“Hız ve Kolaylık:** Fintek şirketleri müşterilerine finansal ürün ve hizmet sunumunda online ve mobil kanalları kullanmaktadır. Bu kanallar üzerinden gerçekleşen işlemler, müşterilerine hız ve kolaylık açısından avantaj sağlamaktadır.
- **Hareketlilik ve Seçim Esnekliği:** Fintek şirketleri daha yüksek müşteri deneyimi sunmak için ürün ve hizmetlerini müşteri talepleri doğrultusunda çeşitlendirmektedir. Müşteriler zaman ve konuma bağlı olmaksızın gerçekleştirilen işlemler sayesinde hareketlilik kazanmaktadır.
- **Düşük Ücretlendirme ve Fiyatlandırma Politikası:** Fintek şirketleri şube, elektronik hizmet dağıtım makineleri gibi fiziksel altyapı kanalları yerine, teknolojik altyapı kanallarına yatırım yapmaktadır. Fiziksel altyapı harcamalarındaki azalma sayesinde, Fintek şirketleri, banka gibi geleneksel rakiplerine görece daha cazip ücretlendirme politikası uygulamaktadır.
- **Gerçek Zamanlı Veri Toplama ve Geliştirilmiş Ürün:** Fintek şirketleri Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojisini kullanarak müşterilerin anlık davranış ve tutumları doğrultusunda veri toplamaktadır. Yararlanılan teknoloji sayesinde Fintek şirketleri, uyguladıkları strateji ve eylem planlarında hata oranını azaltmakta, elde ettikleri bilgilerle daha kişileştirilmiş ürün ve hizmetler sunmaktadır.
- **Azalan Bilgi Asimetrisi:** Fintek şirketleri kullanıcılarından topladıkları büyük miktardaki veriyi, yapay zekâ ve deep learning (derin öğrenme) teknolojisinden yararlanarak daha detaylı bilgiye dönüştürebilmektedir.



Kullanıcılardan toplanan verilerin diğer finansal kurumlardaki hesaplarla senkronize edilmesi, sistemde eşzamanlılık sağlanmaktadır. Fintek şirketleri borç veren, borç alan ve yatırımcılar arasındaki eşleşmeyi sağlayan teknoloji odaklı girişimlerdir. Böylece, Fintek şirketlerinin piyasada aracı rolünü üstlenmesi temel fonksiyonları arasındadır. Piyasa aktörleri arasında sağlanan bu aracılık ve veri transferi, bilgi asimetrisini azaltmakta ve piyasanın ihtiyacı olan likidite akışı için zemin hazırlamaktadır.

- **Şeffaflık:** Fintek şirketleri ürün ve hizmet sunumunda online ve mobil platformları kullanmaktadır. Bu platformlar üzerinden gerçekleşen dijital işlemler kayıt altına alınarak takip edilebilmektedir. Dijital ortamda gerçekleşen işlemlerin denetlenebilirliği ve şeffaflığı artırması, kullanıcıların güvenlik faktöründen doğan risklerini azaltmaktadır.
- **Ekonomiye Katkısı:** Fintek ekosisteminin piyasalardaki bilgi asimetrisini azaltması, risk ve güvenlik gibi negatif faktörlerdeki etkiyi azaltmaktadır. Azalan negatif etkiler sonucu oluşan iyileşme etkisi, finansal kaynakların en uygun şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır. Blok zinciri teknolojisi, dijital para birimleri gibi çeşitli inovasyonlar sadece finansal piyasalara değil, ekonominin geneline yeni değer akışları sağlamaktadır. Böylece, ekonomideki piyasalar arasında bütünlük sağlanmakta ve ekonomik refah artışı için gerekli olan reform adımlarına zemin oluşmaktadır.”

Teknoloji odaklı Fintek girişimleri finansal piyasaların yeni aktörleri olarak, geleneksel aktörlerden olan bankalar, sigorta şirketleri ve varlık yönetim şirketlerinin pazar paylarını azaltmakta, rekabet güçlerini ise zorlaştırmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarına anlık ve hızlı bir şekilde cevap vermek, küreselleşmeyle birlikte günümüz finans dünyasında şirketlerin pazar paylarını koruması açısından önemli bir hal almıştır. Fintek şirketlerine yönelik tercihlerin artması, bu şirketlerin finansal piyasalarda daha etkin rol oynamasına ve finansal piyasaların daha rekabetçi bir hal almasına neden olmaktadır.

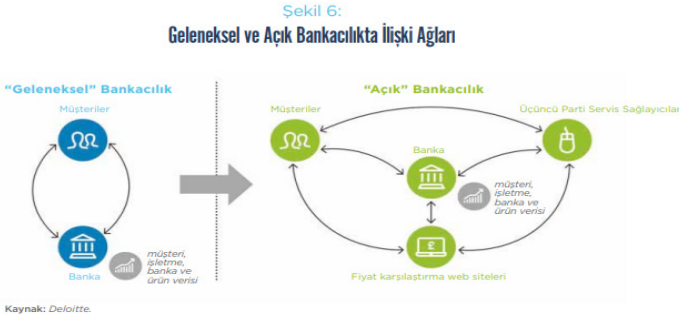
### 3.1. Finansal Teknoloji Şirketlerinin Kullandığı Uygulama ve Teknolojiler

Aşağıda Fintek’lerin kullandığı teknoloji ve uygulamalar başlıklar halinde açıklanmaya çalışılacaktır.

### 3.1.1. Açık Bankacılık (Open Banking)

Açık bankacılık kavramı, üçüncü kişi hizmet sağlayıcılarına, banka müşterilerinden izin almak kaydıyla, finansal bilgilerine erişmelerini ve işlem gerçekleştirebilmelerini sağlayan üst teknoloji ile donatılmış, bir bankacılık sistemidir (PwC, 2019). Bir başka ifade ile açık bankacılık; “üçüncü taraf finansal hizmet sağlayıcılarına, uygulama programlama arayüzleri (API’ler) kullanarak bankalardan ve banka dışı finansal kuruluşlardan gelen tüketici bankacılığı, işlem ve diğer finansal verilere açık erişim sağlayan bir bankacılık uygulamasıdır. Açık bankacılıkta, tüketiciler, finans kurumları ve üçüncü taraf hizmet sağlayıcıları tarafından kullanılmak üzere, kurumlar arasında hesap ve veri ağına izin verilmektedir. Açık bankacılık, bankacılık sektörünü yeniden şekillendirmeye hazır olan önemli bir inovasyon kaynağıdır” (Chappelow, 2020). Açık bankacılık, son kullanıcılara fayda sağlamanın yanı sıra, bankalar ve diğer finansal kurumlar arasında yenilikleri ve yeni rekabet alanlarını teşvik etmektedir. Ayrıca bankaların rollerinin önemli ölçüde değişebileceği tamamen yeni bir finansal hizmetler ekosistemini başlatmaktadır. Bununla birlikte, düzenleme ve veri gizliliği ile ilgili sorunları da gündeme getirerek, küresel pazarların neden farklı yönetim yaklaşımları benimsediğini açıklamaya ve farklı ilerleme seviyelerine katkıda bulunmaktadır (McKinsey, 2020: 45).

Güven bankacılık sektörünün olmazsa olmazı ve çok katı kurallarla düzenlenmiş olan bir özelliğidir (Okay, 2019: 10). Çünkü müşteriler güven duygusu içerisinde bankalara paralarını emanet etmekte ve işletmektedir. Bankalar bu sebeple, müşterilerinin bankacılık hizmetlerine erişimini kendilerinin yönettikleri kanallar vasıtasıyla mümkün kılmıştır. Fakat dijitalleşmenin artması, güvenlik alanındaki teknolojik gelişmeler, banka müşterilerinin artan beklentileri, banka hizmetlerine başka platformlar üzerinden de ulaşmayı gerekli kılmıştır. Müşteriler işlemlerini bankacılık kanalları yerine bazen kullandıkları akıllı telefon ya da beğendikleri sadakat uygulaması üzerinden yapmayı isteyebilmektedir. Bu müşterilerin birden fazla bankada hesabı olabilir ve bu hesaplarının son durumunu tek bir platform üzerinden görmek ya da yönetmek isteyebilir. Müşteriler tarafından artan talep ve beklentileri karşılayabilmek için bankalar, temel bankacılık hizmetlerine yönelik bilgi ve uygulamalarını, müşterilerinden aldıkları uygunluk doğrultusunda ve üst düzey güvenlik kalkanı içerisinde kendileri haricindeki platformlara açabilmektedir (Okay, 2019: 10).



Şekil 1. Geleneksel ve Açık Bankacılığın Karşılaştırılması

Kaynak: Deloitte, 2019.

Bugün dünyada büyük teknoloji firmalarının (“Amazon Pay, WhatsApp Pay, Apple Pay, Google Pay, Ali Pay vb.”) müşterilerine özel ödeme seçenekleri sunması, bankacılık sektörünü de kendilerini bu yeni akıma ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Bu dev küresel ve teknoloji firmalarının kullanıcılarına sundukları kolay ve yeni seçeneklerle, hizmetlere rahat ulaşılması neticesinde, bankaların etkinliğinin azalmasına ve bu firmaların finans alanında söz sahibi olmasına neden olabilecektir. “Techfin” adı verilen bu şirketler; akıllı cüzdan uygulamalarıyla insanların yanında para taşımadan, ATM kartı ya da kredi kartı olmadan yalnızca telefonlarındaki uygulamalarla para transfer işlemleri, fatura ödeme ve para ile yapılabilecek tüm işlemleri hızlı, düşük maliyetle ve zahmetsizce yapabilmelerine imkan sağlamayı amaçlamaktadır (Deloitte, 2019).

Techfin şirketleri son dönemde insanların alış-verişlerinde para yerine ATM kartı ya da kredi kartı kullanmalarını fırsat bilip, ulaşılabildikleri müşteri sayısını her geçen gün artırarak geleceğin bankacılığının en önemli oyuncularından birisi olmayı hedeflemektedirler. Bankaların ve Fintek’lerin ayrı ya da ortak çalışmaları ve sonrasında techfin şirketlerinin de ortaya çıkması ile birlikte bankacılık sektörü dijitalleşme yolunda hız kazanmaya başlamıştır. Fintek girişimleri müşterilerine dijital kanallar vasıtasıyla çeşitli imkanlar sunan yeni bir finans sektörü haline gelmiştir. API sağlayıcıları, para transferleri, fatura ödeme, kripto para piyasası, borçlar ve kredi puanlaması, yazılım servisleri, kişisel finans ayarlamaları, muhasebe, atm ve kredi kartları gibi konular Fintek girişimlerinin ilgi alanına giren finansal hizmetlerdir (Aksoy ve Bilgel, 2019: 1099).

### 3.1.2. Kitlese Fonlama (Crowdfunding) Platformları

Dijital teknoloji veya Fintek girişimleri tarafından sağlanan finansal yenilikler, birçok finansal hizmetin sağlanmasında önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Finans alanında teknolojik gelişmeler yeni olmasa da yaşanan gelişmeler dijital çağda tartışmalı bir şekilde hızlanmıştır. İnternet, mobil iletişim, dağıtılmış bilgi işlem ve bilgi toplama ve işlemedeki temel gelişmeler, finans alanında bir dizi yeniliğin temelini oluşturmuştur. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan piyasa ekonomilerindeki tüketiciler, daha uygun olan dijital finansal hizmetleri her geçen gün daha çok benimsemeye başlamıştır (Ernst & Young, 2017).

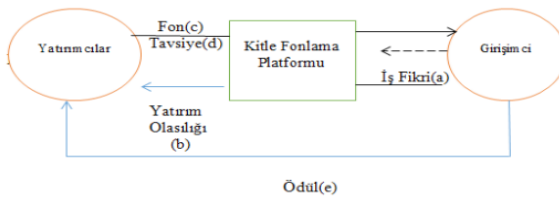
Fintek kredisi, son dönemde bilhassa Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'de önemli kaynak oluşturabilen yeni nesil fonlama araçlarından birisidir. Dünya Bankası tarafından yapılan araştırmaya göre, 2025 yılında 96 milyar Dolara ulaşması düşünülen bu kaynağın, dünya risk sermayesi toplam hacminin neredeyse iki katı büyüklüğüne erişmesi beklenmektedir. Bu gelişimle birlikte Orta Asya'da ve Avrupa ülkelerinde 14 milyar Dolarlık bir fonlama büyüklüğüne ulaşması öngörülmektedir (Sancak, 2016: 100).

Fintek kredi platformları, 2008 yılında yaşanan Mortgage kökenli küresel finans krizden sonra yeni kurulmuş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin finans kaynaklarına erişim konusunda yaşadıkları güçlüklerin giderilmesine yönelik olarak yeni bir finansal hizmet modeli olarak ortaya çıkmıştır. Banka ve finans kuruluşlarının küçük ölçekli işletmelere vermiş oldukları kredi geri ödemelerinde risk endişesi taşımaları, internete erişimin dijitalleşmeyle birlikte kolaylaşması, finansman kaynaklarının maliyetinin yüksek olması, Fintek kredilerinin çok kısa süre içerisinde yaygınlaşmasına neden olmuştur (Onur ve Değirmenci, 2015: 1)

Fintek kredisi, dünya çapında hızla artmakla birlikte, faaliyet hacmi ülke ekonomileri arasında farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bir ülkenin gelir seviyesi ne kadar yüksekse, Fintek kredi faaliyeti o kadar büyük olmaktadır. Diğer taraftan bir ülkenin bankacılık sistemi ne kadar az rekabetçi olursa, Fintek kredi hacmi de o kadar artmaktadır. Fintek kredi hacimlerini etkileyen bir diğer unsur da o ülkede bankacılık düzenleme ve gözetimine ilişkin uygulamaların ölçüsüdür. Bankacılık sektörünün çok sıkı ve katı kurullarla yönetildiği ülkelerde Fintek kredi hacimleri düşük seyir göstermekte, aksine durum gösteren ülkelerde daha yüksek kredi hacimlerine ulaşıldığı görülmektedir (Onur ve Değirmenci, 2015: 1)

Düzenleyici otoriteler için, Fintek kredisinin hızlı gelişim göstermesi fırsatlar yanında birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu yöndeki en büyük zorluklar, lisanslama ve tüketici ile yatırımcıların korumasını sağlamaya yönelik olmaktadır. Fintek kredilerinin iyi yönetilmesi, finansal sistem çeşitliliği açısından büyük faydalar sağlamaktadır. Bazı ekonomilerde artan sorunlu Fintek kredileri ve Çin’de yaşanan platform başarısızlıkları kötü örnekler olarak bu konudaki endişeleri artırmıştır. Fintek kredi hacimleri arttıkça, bu endişeler de artış göstermektedir. Bu nedenle düzenleyici otoriteler tarafından, Fintek uygulamının gözden geçirilmesi, risk yönetimine ilişkin düzenlemelerin geliştirilmesi gerekmektedir (Sezal, 2020: 235).

Fintek kredi platformlarının çalışma şekli; girişimcilerin iş fikirlerini veya projelerini uygulamayabilmeleri için gereksinim duydukları fonları, internet üzerinden dijital platformlarla tanıtarak projeye ilgi duyan yatırımcılardan finansman sağlama temeline dayanmaktadır. Özellikle bankalardan ve finans kuruluşlarından yeteri kadar finansal destek temin edemeyen girişimciler, iş fikirlerini ya da projelerini hayata geçirebilmek için ihtiyaçları olan finansmanı internet vasıtasıyla geniş kitlelere açık çağrıda bulunarak sağlamaktadır. Finansman ihtiyacı duyan girişimciler, ellerindeki projeleri Fintek kredi platformları üzerinden oluşturdukları tasarımlarla sunmaktadır. Yatırımcılar ise platform üzerinden ilgilerini çeken projelere fon sağlamaktadır. Girişimciler, Fintek kredi platformlarını, yalnızca fon oluşturmak için değil, bunun yanı sıra ürün ve hizmetlerine ilişkin pazar araştırması yapmak ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmek amacıyla da kullanmaktadır. Fintek kredi platformları, girişimcilerin, yatırımcıların ve tüketicilerin internet ortamında aracısız bir şekilde bir araya gelmesini sağlamaktadır (Atsan ve Erdoğan, 2015:300).



**Şekil 2. Fintek Kredi Platformlarında Taraflar ve İşleyiş Süreci**  
**Kaynak:** Valanciene ve Jegeleviciute, 2014: 599

Girişimci (borçlu), Fintek kredi sürecinde yatırımcılara ihtiyaç duyduğu finansman karşılığı maddi ya da maddi olmayan getiri teklifinde bulunan

tarafıdır. Yatırımcılar ise, süreç içinde sahip oldukları finansal kaynakları ilgi duydukları projelere yatırmaya karar veren tarafı oluşturmaktadır. Yatırımcılarla, girişimcilerin bir araya gelmesini sağlayan sistem ise Fintek kredi platformlarıdır. Yatırımcılarla girişimcilerin buluşmasına imkan tanıyan araçlar ise bu mekanizmada Fintek kredi platformlarıdır. Şekil 2’de görüldüğü gibi, “FinTech kredi platformları ile girişimciler, iş fikirlerini fon kaynağı sağlamak için geniş bir kitleye çağrıda bulunmaktadır (a). Fintek kredi platformları, iş fikirlerini duyurur ve yatırımcılar için yatırım olasılığı oluşturur (b). Yatırımcılar iş fikirlerini değerlendirir ve beğendikleri, inandıkları bir projeyi seçerek finanse ederler (c). Bazı durumlarda yatırımcılar girişimciler tarafından öne sürülen iş fikrine ilişkin geçmiş tavsiyelerini ve deneyimlerini de girişimcilerle paylaşabilmektedir (d). Girişimciler sağladığı finansman karşılığında yatırımcılara geri dönüş olarak küçük bir hediye verebileceği gibi, ortaklık payı ya da gelirden belli bir yüzde vermek şeklinde maddi nitelikli ödül verebilmektedir (e). Girişimcilerin projeleri için başarılı bir finansman imkanı sağlanırsa, girişimciler tarafından platforma genellikle toplanan miktarın %5 - %10’u arasında bir ücret ödenmektedir (Fettahoğlu ve Khusayan, 2017: 13).”

Bankalar ve Fintek kredi platformları arasındaki bir diğer önemli fark, şube ağının olmaması ve kredi oluşturma sürecinin dijitalleştirilmesidir. Bu dijital uygulamalar, tahmine dayalı algoritma tekniklerinin daha yaygın olduğu kredi kararlarını içermektedir. Bu süreçte, harcama davranışından veya sosyal medyadan gelen bilgiler gibi geleneksel olmayan kaynaklar dahil olmak üzere birçok platform, bankaların klasik olarak yaptığından çok daha geniş bir veri dizisinden yararlanmaktadır. Örneğin Hindistan’da bir P2P platformu, kredi değerlendirilmesinde binden fazla veri noktasının incelenmesini içerdiğini iddia etmektedir (Berg vd, 2018: 22).

Sonuç olarak, bireysel yatırımcı perspektifinden bakıldığında, Fintek kredisi, düşük getirili, ancak daha güvenli banka mevduatlarından farklı bir yeni yatırım enstrümanıdır. Ayrıca, işletmelere verilen Fintek kredisi çeşitlendirilebilmekte, risk ve vade açısından yatırımcı tercihlerine göre de uyarlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal tahvil fonları gibi bazı varlık yönetimi ürünlerine benzemektedir (Sezal, 2020: 8).

### 3.1.3. Yapay Zekâ (Artificial Intelligence) Teknolojisi

Yapay zeka teknolojisi, farklı sayıda alanı bünyesinde barındıran bir kavramdır. Bu alt alanlar, “öğrenme, planlama, temsil, akıl yürütme ve algılama gibi

genel alanlardan satranç ve go oyunu, matematiksel teoremleri ispatlama, şiir yazma, otonom araba kullanma ve hastalıkları teşhis etme” gibi belirli alanlara kadar uzanabilmektedir (Önder, 2020: 3). Yapay zekanın hemen hemen her entelektüel iş için uygun olduğu evrensel olarak kabul görmektedir. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) tarafından yayımlanan raporda, “yapay zekâ ile ilgili 340.000 buluş başvurusunda bulunduğu 1,6 milyon bilimsel yayın yapıldığı açıklanmıştır.” (WIPO, 2019: 13)

Ocak 2020 tarihli Dünya Ekonomik Forumunun “Küresel Finansal Hizmetlerde Yapay Zekâ Araştırması”nda (Cambridge Centre for Alternative Finance, 2020); “Cambridge Üniversitesi Judge İşletme Okulu, Cambridge Alternatif Finans Merkezi (Cambridge Centre for Alternative Finance -CCAF) ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2019 yılının ikincisi gerçekleştirilen Küresel Finansal Hizmetlerde Yapay Zekâ araştırmasının” bulgularına yer verilmektedir. Finansal hizmetlerde yapay zekâ konusunda en geniş çaplı ampirik araştırmalardan biri olan bu araştırma, 33 farklı ülkeden hem finans teknolojisi alanında (%54) hem de geleneksel finansal kurumlarda (%46) çalışan 151 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın temel bulgularını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- “Yapay zekânın kısa vadede finansal hizmetler sektörünün itici güçlerinden biri haline gelmesi bekleniyor.
- Yapay zekânın öneminin artmasıyla birlikte, temel iş fonksiyonlarında yapay zekâ uygulamalarının kullanımı da yaygınlaşıyor.
- Yapay zekâ uygulamalarının en yaygın kullanıldığı alan risk yönetimidir (yüzde 56). Bunu yapay zekâ destekli yeni ürün ve hizmetler yüzde 52 ile izliyor. Ancak şirketler ikincisinin iki yıl içinde en önemli kullanım alanı haline gelmesini bekliyor.
- Finans teknolojisi şirketleri yapay zekâyı geleneksel finansal kurumlardan daha farklı şekillerde kullanıyor. Finans teknolojisi şirketlerinin büyük bir kısmı yapay zekâ temelli ürün ve hizmetler geliştirmeyi, otonom karar süreçleri hayata geçirmeyi, bulut temelli hizmetler sunmayı planlıyor. Geleneksel kurumlar ise öncelikle yapay zekâyı mevcut ürünlerini geliştirmek için kullanmaya odaklanıyor.
- Yapay zekânın finansal hizmetler sektörlerinde temel başarı aracı haline gelmesi bekleniyor.

- Yapay zekâ alanındaki liderlik yarışıyla birlikte, çok para harcayanlar ile az harcayanlar arasındaki teknolojik uçurum büyüyor; bu süreçte çok harcayanlar Ar-Ge yatırımlarını daha da artırmayı planlıyor.
- Finans teknolojisi şirketleri yapay zekâ destekli ürün ve hizmetleri yaygın bir şekilde satıyor.
- Yapay zekâ liderleri genellikle yapay zekâ uygulamalarının hayata geçirilmesine ve denetimine yönelik mevcut bilgi teknolojileri departmanları bünyesinde özel fonksiyonlar -genellikle veri analiz fonksiyonu- kuruyor ve özel bütçeler ayırıyor.
- Yapay zekânın getirilerinden yararlanmanın en temel unsurlarından biri yenilikçi fikirler üretilmesini sağlayacak alternatif veri gruplarının kullanılması olarak görülüyor. En sık yararlanılan alternatif veri grupları arasında sosyal medya, ödeme sunucuları verileri ve coğrafi veriler yer alıyor.
- Geleneksel şirketler yapay zekânın 2030 itibarıyla organizasyondaki işlerin yüzde 9'una yakını üstlenmesini bekliyor. Finans teknolojisi şirketleri ise yapay zekânın işgüçlerini yüzde 19 artıracığını düşünüyor.
- Sektör ve kurum fark etmeksizin yapay zekânın kullanımının önündeki en büyük engel verinin türü, kalitesi, veriye erişim ve yetenek olarak görülüyor. Donanım/ yazılım maliyeti, piyasadaki belirsizlik ve erişim olarak teknolojik olgunluk nispeten önemsiz engeller arasında yer alıyor.
- Katılımcıların yaklaşık yüzde 40'ı yasal düzenlemelerin yapay zekâ uygulamalarını hayata geçirmenin önünde engel teşkil ettiğini düşünürken, yüzde 30'u düzenlemelerin uygulamaları mümkün kıldığını ya da kolaylaştırdığını söylüyor. Çinli şirketler, düzenlemelere ABD, İngiltere ya da Kıta Avrupası şirketlerine oranla daha olumlu yaklaşıyor.
- Yapay zekânın yaygın bir şekilde benimsenmesinin belirli piyasa risklerini ve önyargıları artırması bekleniyor. Beş şirketten en az biri bu riskleri minimuma indirecek hazırlıkta olmadıklarını düşünüyor.
- Eskiden beri kullanılan basit makine öğrenmesi algoritmaları karmaşık çözümlerden daha yaygın bir şekilde kullanılıyor.
- Katılımcıların yarıya yakını rekabet konusundaki en büyük tehdidin büyük teknoloji şirketlerinin yapay zekâdan yararlanarak finansal hizmetler sektörüne girmesi olduğunu düşünüyor.”

Bankalar için yapay zeka uygulamaları, banka müşterilerine bankacılık hizmetlerini ulaştırmak ve iletişim kanallarını daha da artırarak kolaylaştırmak



için kullandıkları görülmektedir. Bankacılık sektöründe kullanılan yapay zeka sayesinde, şubelerdeki personelin yükü azaltılmakta, bir yandan yeni müşteri kazanımı sağlanırken bir yandan da mevcut müşterilerin bağlılığının artırması sağlanmaktadır. Bunun için müşteriler yoğun bir şekilde mobil ve internet bankacılığı uygulamalarına yönlendirilmektedir.

Bankacılık sektöründe kullanılan yapay zeka uygulamaları ile müşterilere hızlı bir şekilde ulaşılmakta ve bir yandan da yeni hizmetlerin sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Bankaların birbirleri ile olan rekabet durumu, müşterilerine sundukları yeni hizmetler ve kolaylıklar rekabette avantaj sağlamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle mobil ve internet bankacılığı uygulamaları ile gelinen noktada, şubelerde banka personelleri tarafından gerçekleştirilen bankacılık işlemlerinin büyük bir kısmı bu uygulamalara aktarılmıştır. Rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen bankalar, yeni teknoloji içeren ürünler üreterek hem müşteri memnuniyetinin artırılmasını hem de maliyetlerin minimize edilmesini hedeflemektedir.

Kullanıcıların isteklerine göre şekillenen yapay zekâ uygulamaları, kullanım rahatlığının üst seviyede olması, bu uygulamaları kullanan müşterilerin fikirlerini olumlu yönde etkilemektedir. Yapay zekâ uygulamaları sayesinde müşterilere sağlanan bu kolaylıklar ile hesap bakiye ve hareketleri anlık olarak kontrol edilebilmekte, para transfer işlemleri ve ödemeler 7 gün 24 saat içerisinde yapılabilmekte, kredi kartı harcamaları, ekstreleri ve kontrol edilebilmekte ve sınırlandırılabilir. Yine kullanıcıların kredi borçlarını sorgulayabilmeleri yapay zekâ uygulamalarının olumlu yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları ile bankacılık dağıtım kanalları da her geçen gün gelişim göstermekte, yer ve zaman kavramının ortadan kaldırılması gibi etkenler bu uygulamalar sayesinde gerçekleşmektedir.

Bunun dışında yapay zekâ yazılımları; “tekrarlanan veri girişlerini kontrol etme, plansız yapılan aykırı işlemleri tanımlama, çalışanların gerçekleştirdiği işlemleri izleme fonksiyonları sayesinde, muhtemel dolandırıcılık ve hata durumlarını önleyerek yüksek güvenlik sağlamaktadır. Yapay zekâ yazılımları yatırım tahminlerini test ettikten sonra karar tercihlerini optimize ederek, beşerî satıcılardan daha etkin işlem yapabilme kabiliyeti ve daha güvenilir olma özelliğine sahiptir. Yapay zekâ teknolojisi sağladığı bu çeşitli kolaylıklar doğrultusunda ilerleyen dönemlerde finansal sistemin her alanında rol almaya devam edecektir (Empirica, 2013).”

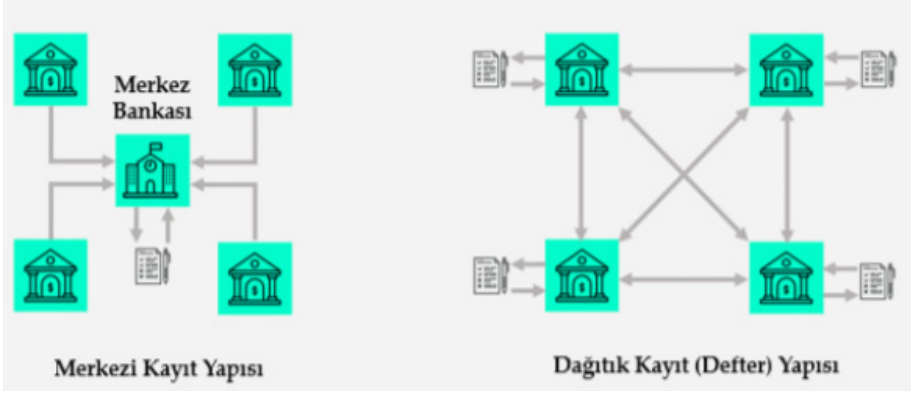
### 3.1.4. Kripto Para (Cryptocurrency) ve Blokzincir (Blockchain) Teknolojisi

Kripto para; “fiziksel varlıkları olmayan, herhangi bir merkezi bulunmayan, herhangi bir otorite tarafından kontrol edilmeyen, düşük maliyetli, hızlı ve güvenli bir para transferi sağlayan, kriptografi temelli blokzinciri olarak adlandırılan bir yapı kullanılarak oluşturulan sanal paralara” denilmektedir (Özkul ve Baş, 2020: 58). “Bitcoin” en fazla işlem hacmine ve ilk kripto para özelliğini taşıyan sanal paradır.

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesine rağmen günümüzde para transfer işlemlerinden kullanılan yöntemler, yüksek maliyetli ve yetersiz kalmıştır. Telegrafik transfer ve EFT gibi para transfer yöntemleri gecikmelere ve yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Efektif olarak paranın dolaşımı düşük seviyededir. Gerek gerçek kişiler gerekse işletmeler, işlemlerini elektronik ortamda internet ya da mobil bankacılık veya kredi kartıyla yapmaktadır. Bu işlemler incelendiğinde paranın değişiminden çok rakamların değişimi sözkonusu olmaktadır. Bugün herkes bankalardan nakit olarak parasını almak istese, bunun için yeterli miktarda nakit paranın dolaşımında olmadığı aşikardır (Özkul ve Baş, 2020: 59). Bu durum işletmeleri ve şahısları blokzincir teknolojisi temelinde varlıklarını, herkesin görebileceği şekilde değiştirilmesini sağlayan, hızlı, şeffaf ve merkezi bir otoriteye ihtiyaç duymaksızın yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bu teknolojik altyapı içinde kullanılan kripto paralar, işletmelere ve şahıslara çok sayıda avantaj sağlamaktadır.

Blokzincir teknolojisi, 1985 yılında orta çıkmış eski bir teknolojidir (Yıldırım, 2019: 267). Bitcoin’den çok daha önce ortaya çıkmış bir teknoloji olmasına rağmen Satoshi Nakamoto tarafından 2008 yılında yazılan Bitcoin’le ilgili makale ile blokzincir yeniden keşfedilmiştir. Satoshi Nakamoto’nun yapmış olduğu çalışmada para transfer işlemlerinde merkezi otoritelerin sebep oldukları sorunlara çözüm getirmek için öneri olarak Bitcoin’den bahsederken, blokzincir teknolojisi yeniden gündeme gelmiştir. Bu makalede blokzincir teknolojisi; “herhangi bir finansal kuruluş ya da merkezi bir otoriteye gerek duyulmaksızın taraflar arasındaki işlemlerin, kriptolanarak değiştirilemez şekilde kayıt altına alınmasına imkan veren açık kaynak kodlu, şeffaf ve dağıtık bir uzlaşım sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Eşler arası (Peer to Peer) internet ağını kullanan bu sistem, merkezi bir yapıya sahip olmayıp, bankalar gibi finansal nitelikte bir kuruluşun aracılığı olmaksızın para transfer işlemlerini

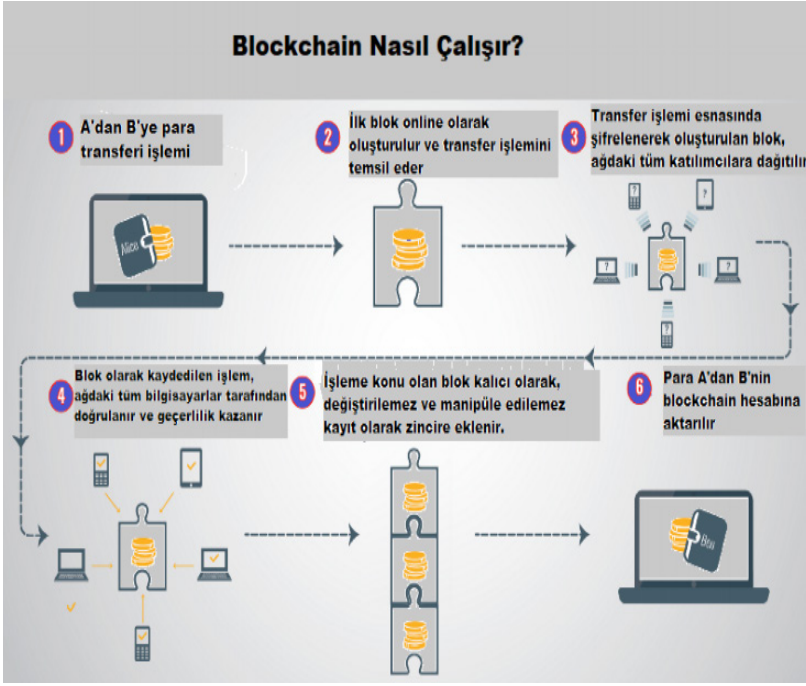
gerçekleştirmesi ve çok farklı alanlarda yeni iş modellerini çıkarabilecek potansiyele sahip olması sebebiyle devrim niteliğinde bir buluş olarak kabul edilmektedir. Şekilde 3’de merkezi kayıt yapısı ve dağıtık kayıt yapısı gösterilmiştir.



Şekil 3. Merkezi Kayıt Yapısı ile Dağıtık Kayıt Yapısı

**Kaynak:** <https://tradeix.com/distributed-ledger-technology/>, Erişim Tarihi:01.12.2020

Şekil 3’de görüldüğü üzere, merkezi kayıt sisteminde yapılan tüm işlemler finansal bir aracının veya merkezi bir otoritenin denetimi ve kayıtları altında gerçekleştirilmektedir. Bu sistemin işleyişinde araçların bulunması hem işlem maliyetlerinin artmasına hem de işlemlerin gerçekleştirilmesinde bir otoritenin kontrolünü zorunlu kılmaktadır. Dağıtık kayıt (defter) yapısında ise, herhangi bir aracıya ya da merkezi bir otoritenin kontrolüne gerek duyulmamaktadır. İşlemler kişiden kişiye yapılırken, işlem kayıtları değiştirilemez ve şeffaf bir şekilde birçok yerde tutulmaktadır. Bilgilerin yok olması ihtimaline karşın diğer kullanıcılarda bilgiler güvenli bir şekilde saklanabilmektedir. Dağıtık kayıt yapısında gerçekleşen işlemler, herhangi bir eş tarafından diğer eşlere yayınlanır. Diğer eşler gelen dataları değerlendirerek doğru ise kabul eder ve üreteceği yeni veri bloklarına ekler (Ünsal ve Kocaoğlu, 2018: 56).



Şekil 4. **Blockchain (Blok Zinciri) Nasıl Çalışır?**

**Kaynak:** Blue Lights Digital, <https://bluelightsdigital.com/cryptocurrencies-a-bit-coin-guide/howblockchain-works>, Erişim Tarihi: 11.12.2020

Şekil 4’de Blockchain teknolojisine dayalı transfer işlem sürecinin nasıl işlediği görülmektedir. Bitcoin, elektronik ödeme transfer işlemlerinde kullanılan en somut örnektir. Bitcoin ile ödeme işlemi gerçekleştirmek için ağa bağlı tüm kullanıcıların birer cüzdan hesabı ve dijital kimlik işlevi gören bu hesaplar üzerinde şifrelenmiş adreslerin olması gerekmektedir. Örneğin A şahsı, B şahsına para transfer komutu girdiğinde, uygulamalı bir işlem meydana gelmekte ve bu işlem “Blok” olarak nitelendirilmektedir. Transfer esnasında meydana gelen şifrelenmiş blok, işlemin geçerlilik ve doğruluk kazanması amacı ile ağdaki tüm kullanıcılara dağıtılmaktadır. Sistemdeki algoritmalar üzerinden işlemin (blok) doğruluğunu inceledikten sonra ağdaki tüm kullanıcı bilgisayarları işlemi onaylamaktadır. Sistemdeki tüm kullanıcılar tarafından onaylanan işlem blok zincire eklenerek, manipüle edilemez ve kalıcı olarak değiştirilemez şekilde sistemde kayıt altına alınmaktadır. Yapılan bu işlemlerin sonucunda, para A şahsının hesabından, B şahsının hesabına aktarılarak işlem sonuçlanmış olmaktadır (Kaymak, 2019: 47).

Dağıtık şebeke yapısının oluşturulması, sistemin sürdürülebilir olması ve koruyabilmesi için hem yüksek işlem hem de hesaplama yeteneklerine sahip bilgisayarları olan katılımcılar yani “madenciler (miner)” gerekmektedir. Bu madenciler spesifik kurallar ve kriptoloji çerçevesinde mümkün olan en çok işlemi içeren bir bloğu oluşturmayı amaçlamaktadır. Uygun bloğu meydana getiren madencinin çabası “Proof of Work” olarak ifade edilmekte ve kripto para ile ödüllendirilmektedir. Bitcoin’in ilk çıktığı dönemlerde basit bilgisayarlarla “Bitcoin madenciliği” yapılmaktayken, Bitcoin madenciliğine yönelik olarak cihazlar geliştikçe ve kullanıcı sayılarında meydana gelen artışla Bitcoin çıkarmak da güçleşmiştir. Bu durum, yalnızca kripto para madenciliği işi ile uğraşan büyük şirketlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Fakat Bitcoin’in büyük bir kısmının çıkarılmış olması, blokların oluşması esnasında ödenen Bitcoin’in giderek azalmasına neden olmuştur. İlk dönemlerde bir blok meydana getirmenin karşılığı 50 Bitcoin iken, 28 Temmuz 2012’de 25 Bitcoin’e, 9 Temmuz 2016’da 12,5 Bitcoin’e kadar düşmüştür. Her 210.000 blokta ödül sistem tarafından yarı yarıya düşürülmektedir. Yapılan hesaplamalara göre kazanmanın her geçen gün zorlaştığı Bitcoin’in tamamı 2140 yılına kadar piyasaya arz edilecek ve bu tarih sonrasında da büyük olasılıkla işlemler belirli bir ücret karşılığında gerçekleşecektir (Yıldırım, 2019: 269).

Blockchain teknolojisinin sağladığı imkanlardan ötürü, dijitalleşmeyi artıran bankalar ve diğer finansal teknoloji şirketleri, bu sistemi tüm süreçlerine entegre etmeyi amaçlamaktadır. Yıllardır değer transfer işlemlerinde merkez rol üstlenen bankalar ve diğer klasik finansal kurumlar, bu imkanlar karşısında blockchain teknolojisine yönelik yatırımlarını artırmaya başlamıştır. “The InnoVentures” tarafından yapılan araştırmaya göre, blockchain teknolojisinden yararlanan bankacılık sektörü, menkul kıymet ve ödeme işlemlerinde 2022 yılından itibaren yıllık yaklaşık olarak 20 milyar dolar tasarruf sağlaması beklenmektedir. Finans sektörü ile blockchain teknolojisinin birleşme çalışmalarının en somut örneği, NASDAQ özel borsasının, blockchain üzerinden alım-satım işlemlerinin gerçekleştirilmesini göstermek mümkündür (Schatsky, 2019: 68).

### 3.1.5. Akıllı Sözleşmeler (Smart Contracts)

Günümüzde hemen hemen her yeni icat, bir devrim olarak nitelendirilmekte, bunların hayatımızı ve yaşayış tarzımızı derinden etkileyeceği vaat edilmektedir.

Blockchain teknolojisi ve bununla bağlantılı olarak akıllı sözleşmeler, internet kullanımının giderek yaygınlaşması, akıllı telefonların yaşamın her alanına girmesi, Big Data ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler zincirinin bir halkası olarak nitelendirilmektedir. Elbette bu teknolojilerden menfaat elde etmek isteyen kişiler, bunların hayatımızı derinden etkileyeceğini belirtmektedir (Tapscott ve Tapscott, 2019). Son dönemlerde özellikle ‘Bitcoin’ ve diğer dijital para birimlerinin popülerliği dikkate alındığında bu öngörülerin bir nebze de olsa haklılık payı olduğu söylenebilecektir. Ancak blockchain ve akıllı sözleşmeleri hukuki açıdan irdeleyebilmek için öncelikle bunların işleyiş biçimini açıklamak gerekecektir.

“Akıllı sözleşme ya da smart contract,” alıcı ve satıcı arasındaki sözleşmenin doğrudan kod satırlarına yazılmasıyla işleyen bir tür sözleşmedir (Tapscott ve Tapscott, 2019). Buradaki kod ve sözleşmeler dağıtılmış; merkezi olmayan bir blokzincir ağı üzerinde bulunmaktadır. Kod, yürütmeyi denetlemektedir; işlemler izlenebilir ve geri döndürülemezdir. Akıllı sözleşmeler, yasal sisteme, merkezi otoriteye veya harici bir icra mekanizmasına ihtiyaç duyulmadan; taraflar arasında güvenilir işlemlerin ve anlaşmaların yapılmasına izin verilmektedir. Akıllı sözleşmeler, Bitcoin’in icadından on yıl önce 1998 yılında “Bit Gold” isimli bir sanal para icat eden Nick Szabo isimli Amerikalı bilgisayar bilimcisi tarafından önerilmiştir.

Akıllı sözleşmelerin işleyiş şekli; “sözleşmeye konu olan tarafların vaatlerini onaylayan, takip eden ve işlem sonunda vaatleri otomatik olarak gerçekleştiren” dijital anlaşmalardır (Szabo, 2016: 2). Basitçe anlatmak gerekirse, akıllı sözleşmeler birer otomat gibidir. Gerekli miktardaki kripto parayı akıllı sözleşmeye verdiğinizde, emanetiniz, ev tapunuz, sürücü belgeniz veya her neyse, hesabınıza gelmektedir. Tüm kurallar ve cezalar, akıllı sözleşmeler tarafından hem belirlenmekte, hem de uygulanmaktadır. Akıllı sözleşme kendi başına çalışabilmekte veya sınırsız sayıda başka akıllı sözleşmelerle birlikte de kurgulanabilmektedir. Birbirlerine bağımlı oldukları için bir şekilde birbirleri ile ilişki kurulmaları mümkündür. Örneğin, bir akıllı sözleşmenin başarıyla tamamlanması, bir diğerini tetikleyebilir. Teoride, bütün haldeki sistem ve organizasyonlar akıllı sözleşmelerle çalışabilir. Kuralların önceden belirlendiği, dolayısıyla otonom ve bağımsız şekilde çalışabilen ağlara sahip bazı kripto paralar, akıllı sözleşmeleri sistemlerine uyarlamış durumdadır.

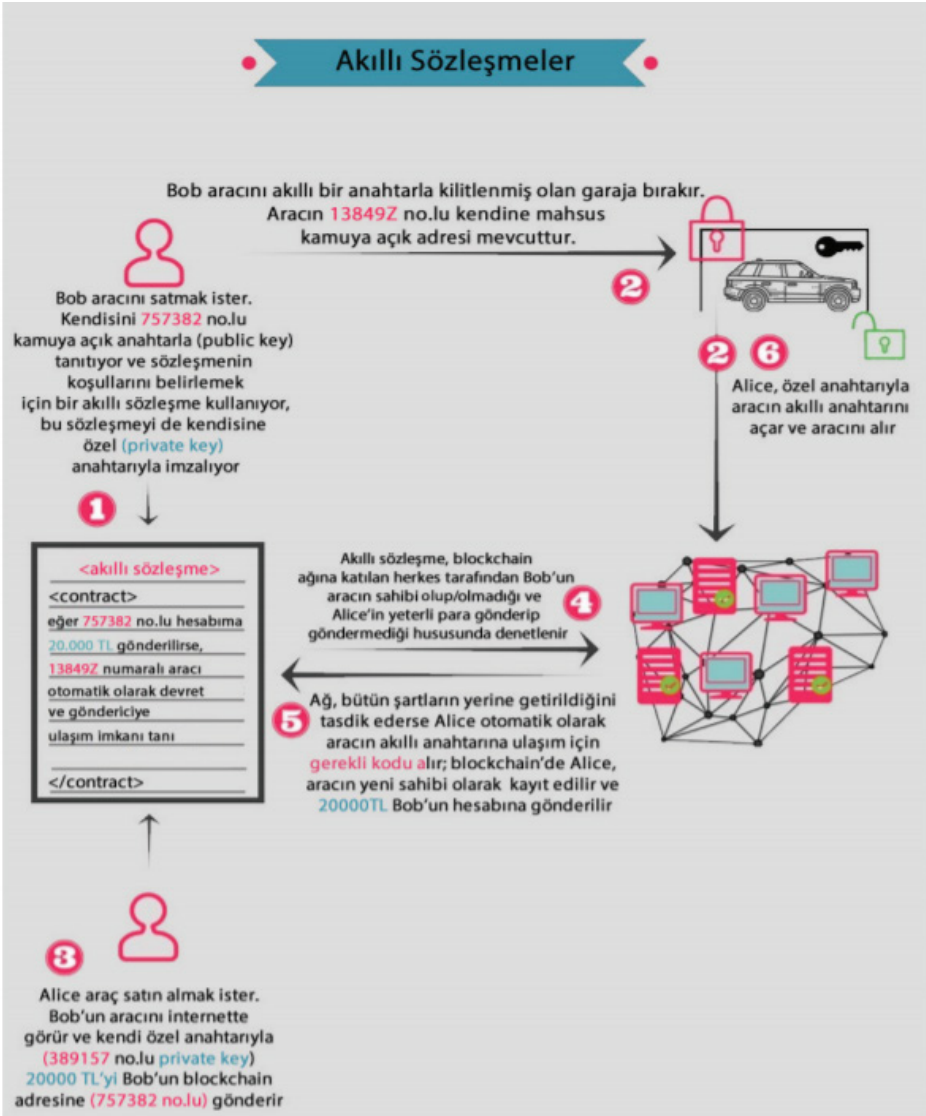
Akıllı sözleşmeler, kural olarak blockchain ağına üye katılımcıların protokol şeklinde bir yazılım (contractware) sayesinde aralarında gerçekleştirdikleri

işlemleri ifade etmektedir (Achenbach vd, 2017: 673). Bununla birlikte yazılımda belirlenen şartların gerçekleşip gerçekleşmediği hususunda dışarıdan gelecek verilere ihtiyaç duyuluyorsa, bu bilgiler “oracle” olarak nitelendirilen araçlar tarafından sağlanmaktadır. Sözleşme protokolü, çok basit şekilde olabileceği gibi çok karmaşık da olabilir. Örnek olarak bitcoin ağına üye olan bir kişinin diğerine para göndermesi, basit bir işlem olarak nitelendirilebilir. Blockchain ağına üye kişi, aynı ağa kayıtlı olan sunucudan müzik ya da video gibi dijital bir içerik satın alıp bilgisayarına indirip ödemeyi de aynı ağ üzerinden dijital para birimiyle gerçekleştirdiğinde iki tarafa da borç yükleyen bir ilişki meydana gelmektedir. Bu tür sözleşmelerin daha karmaşık örneklerinde otonom araçlar, ödeme işlemini yapan ağ katılımcılarına paketlerini dağıtmakta, otonom şekilde şarj istasyonlarında araçlarını şarj etmekte ve otoban kullanımında gerekli ödemeleri gerçekleştirmektedir. Akıllı sözleşmelerin en kompleks hali olarak “Otonom Dağıtık Şirket (Decentralized Autonomous Organization-DAO)” örneği gösterilmektedir (Achenbach vd, 2017: 673). 2016 yılında Christopher Jentsch tarafından yayımlanan White Paper’da 16 ilgili kişi, DAO’yu şu şekilde tanımlamıştır: Ethereum-Blockchain ağı üzerinde programlanan koda göre öncelikle ağ katılımcılarından sermaye toplanır. Organizasyona Ether olarak adlandırılan para birimi gönderen kişiler, bunun karşılığında onlara mülkiyet ve oy hakkı veren Token kazanmaktadırlar. Organizasyon hayata geçtikten sonra her Token sahibi, toplanan sermayenin nasıl kullanılacağına dair önerilerde bulunabilecek, belirli bir çoğunluk sağlandığı takdirde program otomatik olarak toplanan sermayeyi, katılımcıların uzlaştığı amaç doğrultusunda kullanmaya başlayacaktır. Bunun üzerine Jentsch, toplam 160 Milyon USD civarında para toplamış, bu sayede tarihin en büyük kitlesel fonlama projesini gerçekleştirmiştir. Nihayet contractware olarak nitelendirilen program kodu, yapay zekânın sunduğu imkânlar dikkate alınarak geliştirildiğinde, algoritmaların bütünüyle kendi kendine, insan müdahalesine gerek kalmaksızın karmaşık işlemleri gerçekleştirmesi dahi mümkün hale gelecektir (Çekin, 2019: 324).

Temel olarak, her akıllı sözleşmenin ‘obje’ de denilen 3 dahili parçası bulunmaktadır. İlki imzacı, akıllı sözleşmeyi kullanan iki veya daha fazla tarafın dijital imzalarla anlaşma koşullarını ret veya kabul etmesidir. İkinci obje ise anlaşmanın konusudur. Bu sadece akıllı sözleşmenin ortamında bulunan bir obje olabilmektedir. Alternatif olarak, akıllı sözleşmelerin objeye engelsiz ve direkt erişime ihtiyacı olmalıdır. Akıllı sözleşmeler ilk olarak 1996 yılında tartışılmaya başlansa da, gelişimini geciktiren de bu objeydi. Bu sorun ilk kripto

para 2009 yılında meydana çıktıktan sonra kısmen çözülebilmiştir (<https://www.new.com.tr/blog/smart-contracts-akilli-sozlesmeler-ve-blockchain/>, Erişim Tarihi: 05.05.2021)

Son olarak, tüm akıllı sözleşmelerin belirli şartlar içermesi gerekmektedir. Bu şartlar söz konusu akıllı sözleşmenin ortamına uygun programlama diliyle, matematiksel olarak tamamen açıklanmalıdır. Buna tüm taraflardan beklenen gereklilikler, kurallar, ödüller ve bu şartlara ilişkin cezalar da dahildir.



Şekil 5. Akıllı Sözleşmeler

Kaynak: <https://blockchainhub.net/smart-contracts/>, Erişim Tarihi:02.01.2021



Akıllı sözleşmelerin ortaya çıkışı kripto paralarla birlikte olduğundan, halen büyük bir çoğunlukla bankacılık ve finans alanında kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bu teknoloji dünya çapında daha transparan ve erişilebilir bir oy sistemi için kullanılabilir. Örneğin, Avustralya’da “Horizon State” adında bir şirket daha demokratik hükümet uygulamaları ve daha demokratik oylama oluşturmak amacıyla akıllı sözleşme ve blockchain teknolojisinde yararlanmaktadır. Bu sayede, blockchain teknolojisine dayalı dijital oy sandığı üzerinden oy kullanarak, güvenli ve hızlı bir şekilde vatandaşlık görevini yerine getirebilme imkanına kavuşmuşlardır (Tania, 2020). Sağlık, sigorta, vergi ve gayrimenkul olmak üzere çok sayıdaki sektörde akıllı sözleşmeler kullanılmaktadır. Akıllı sözleşmelerin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (<https://www.mgc.com.tr/akilli-sozlesmeler-smart-contracts>, Erişim Tarihi: 01.06.2021)

- *Otonomi*— Akıllı sözleşmeler üçüncü parti araçlara duyulan ihtiyacı ortadan kaldırarak, anlaşmanın kontrolünü size vermektedir.
- *Güven*— Güvenli, paylaşımlı bir defterde şifreli ve güvenli bir şekilde saklandığı üzere, kimse belgelerinizi çalamaz, kaybedemez. Daha da önemlisi, karşı tarafla aranızda bir güven olmasına gerek kalmaz, çünkü akıllı sözleşmelerin tarafsız sistemi güvenin yerini almaktadır.
- *Tasarruf* — Akıllı sözleşmeler sayesinde noterlere, emlak ajanslarına, bilirkişilere ve daha birçok aracıya gerek kalmamaktadır.
- *Güvenlik* — Doğru uygulandığında, akıllı sözleşmeler neredeyse hack geçirmez. Hatta akıllı sözleşmeler için en iyi ortamlar zaten karmaşık kriptografilerle korunduğundan belgeler de daha güvende olmaktadır.
- *Etkililik* — Akıllı sözleşmelerle normalde evrak işlemlerine, evrakları oradan oraya taşımaya harcayacağınız saatler yerine oldukça zaman tasarrufu sağlanabilmektedir.

### 3.1.6. Peer-to-Peer (P2P, Eşler arası) Borçlanma Platformları

Peer-to-Peer (P2P) borçlanma platformları, dijital varlıkların veya kripto paraların dağıtılmış bir ağ aracılığıyla el değiştirmesine anlamına gelmektedir (Freedman ve Nutting, 2015: 15) Bir Peer-to-Peer borçlanma platformu, alıcı ve satıcının araçlara gereksinim duyulmadan alım-satım yapmalarına imkân

sunabilmektedir. Bazı web siteleri borç alanlarla borç verenleri birbirlerine bağlayan bir P2P platform hizmeti vermektedir. 1990'lı yılların başından itibaren, ilk dosya paylaşım programlarının oluşturulması ile popüler hale gelmiştir. Günümüzde bir çok kripto paranın temelinde yer alan P2P ağları, blockchain sektörünün büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (Davis ve Murphy, 2016: 38).

Davis ve Murphy'e (2016) göre P2P finansman sisteminde, ellerinde fon fazlası olanlar, fon ihtiyacı olanlara online platformlar vasıtasıyla fon transfer edebilmektedir. Fona ihtiyacı olan kişiler platform üzerinden, fon fazlası olanların sisteme girmiş oldukları fiyatlar arasından kendisine en uygun olanı seçebilme imkanına sahiptir. 2005 yılında ilk defa İngiltere'de başlayan P2P borçlanma platformu aracılığı ile sağlanan fon miktarı 2015 yılında 1,5 milyar Sterline ulaşmış ve buradan sağlanan hacim her geçen gün artmaya devam etmektedir (<https://www.procompliance.net/peer-to-peer-p-to-p-finansman-sekli/>, Erişim Tarihi: 01.03.2021). Bu sistemde bankalar devre dışı kalmakta olup, platform üzerinden fon ihtiyacı olan kişiler ile fon fazlası olan kişiler bir araya gelebilmektedir.

P2P platformlarında fon ihtiyacı olan kişiler uygun maliyetle fon temin etme avantajına sahip olurken, aynı zamanda borç alacağı kişilerle de direk bir şekilde iletişim kurmaktadır. Elleri atıl fon bulunan yatırımcılar, bu varlıklarını mevduat yapmak yerine daha yüksek getiri elde etme imkanına sahip olmaktadır (Song ve Boeschoten, 2015: 1). Yine aynı şekilde borç verenler, borç verecekleri kişileri istediği gibi seçme imkanına sahip olmakta veya üstlenecekleri kredi risk türüne göre faiz oranını istedikleri orandan belirleyebilmektedir. Sistem üzerinde aynı faiz oranına sahip birden fazla kredi teklifi olması durumunda, tekliflerin sisteme girildiği zamana bakılarak önceliklendirme yapılmaktadır (Beier ve Wagner, 2016: 3584).

P2P platformlarını alternatif finansman alanında en hızlı gelişim gösteren teknoloji-finans örneği olarak gösterilebilir. 2008 yılında yaşanan küresel finans krizinden sonra bankaların kredi kullandırımında daha seçici davranmaları ve sektör üzerinde artan regülasyon baskısı sonucunda, P2P platformları gibi alternatif finansman modellerinin ortaya çıkmıştır. Finansman kaynağına sınırlı ya da tamamen erişim imkânı olmayan KOBİ veya bireyler için, P2P kredi platformları alternatif bir finansman modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Ergen ve diğerleri, 2013: 2)

### 3.1.7. Robo-Danışman Uygulaması

Robo danışman uygulaması, geleneksel yatırım uzmanlarının portföylerine bağlı müşterilerinde olduğu gibi onlara tavsiye veren, bununla birlikte vermiş oldukları bu yönlendirmeleri çok farklı verileri analiz ederek sunan algoritma tabanlı FinTech ürünü uygulamasıdır (<https://www.garantibbva.com.tr/tr/blog/robo-danisman.page>, Erişim Tarihi: 01.02.2021). Robo-danışmanlar, tamamen makine öğrenimi altyapısına sahiptir ve insan iş birliği ve yapay zekâ ile karar almaktadır. Robo-danışman kararlarında insan faktörü var olmaya devam etmektedir.

Özellikle Amerika ve Avrupa’da yaygın olarak kullanılan robo-danışman uygulamalarında, müşterilerin deneyimledikleri süreçler çok basittir. Yapılması gereken şey, bilgisayar, tablet veya akıllı telefon üzerinden, yatırım amacının, hedeflerin ve risk toleransının yer aldığı online anketi doldurmaktadır. Sonrasında alınan bu bilgiler, hedef müşterilerin parasını yönetmek için otomatize edilen sistem üzerinden yürütülmesini sağlamaktır. Robo-danışmanlar, geleneksel yatırımcılara alternatif olan ve FinTech dünyasının yeni özneleri olarak, rol aldıkları şirketlerin yüksek cirolarının bir parçası haline gelmiştir. Robo-danışmanlar aşağıda belirtilen hizmetleri sağlamaktadır (<https://www.garantibbva.com.tr/tr/blog/robo-danisman.page>, Erişim Tarihi: 01.02.2021):

- “Online hesap oluşturma,
- Kişisel risk profili hesaplama,
- Varlık dağılımı tavsiyeleri oluşturma,
- Operasyon ve işlem sistemleri ile entegre aksiyon alma,
- 7/24 dinamik ve karşılaştırılabilir raporlama,
- Gerekli koşullarda tekrar değerlendirme ve yeniden işleme,”

Robo-danışmanların mevcut modellerinin tanımlayıcı özelliklerinden bazıları şunlardır (<https://iyigilir.net/robo-danisman-nedir/>, Erişim Tarihi: 01.03.2021):

**“Fiyat rekabeti:** Tüketici açısından değerlendirildiğinde; çoğu robo-danışmanın, asgari bir sermaye eşiği bulunmakta ve genellikle düşük işletim ücretleri uygulanmaktadır. Örneğin; New York merkezli Betterment, yatırımcılardan asgari bir yatırım tutarı istememekte ve % 0.35 komisyon ücreti almaktadır. Diğer taraftan, Charles Schwab, minimum 5 bin dolar tutarında yatırım talep etmekte fakat; komisyon almamaktadır (BBVA, Erişim Tarihi:

06.02.2021). Birbirinden farklı getiriler sunan şirketler hem birbirleri arasında hem de geleneksel yatırımcıların koşullarıyla kıyasıyla bir rekabet içindedir.

***Daha açık hale gelen bir pazar:*** Her ne kadar robo-danışmanlar, günümüzde hâlâ varlıklı bireylere ve geleneksel finansal danışmanların hedef kitlesindeki müşterilere (yatırım varlıkları 1 milyon doları aşan kişiler) odaklanıyor olsalar da, bu platformların yatırım aralıklarını 10 bin dolardan başlatmaları, aslında müşteri segmentlerini genişletmeye de önem verdiklerini göstermektedir. Bu noktada robo-danışmanların rol aldığı şirketler, yeterince kârlı olmadığı için geleneksel yatırım kurumları tarafından göz ardı edilen bu ikinci segmente yatırım alanı sunarak pazarın genişlemesine de yardımcı olmaktadır.

***Algoritmaların kullanışlılığı ve yararı:*** Massachusetts Milletler Topluluğu Sekreteri William F. Galvin, robo-danışmanların; müşterilerin sadece anlık fiziksel yatırımları ile değil; başka şirketler ya da kurumlarda tuttukları varlıklarını da değerlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Aslında, Wealthfront ve Betterment, müşterilerin hizmetlerine istedikleri kadar hesap bağlayabilmelerine olanak tanıyan ve firmalara bir müşterinin varlıkları hakkında genel bilgi sunan teknolojilere zaten sahiptir. Fakat; bu bilgiler şu an için yatırım analizlerine dahil edilmemektedir. Galvin’in aksine ekonomi profesörleri; müşterilerin varlıkları hakkındaki bilgileri, robo-danışmanlarla paylaşmamalarını olağandışı değerlendirmemektedir (BBVA, Erişim Tarihi: 06.02.2021).”

Uzmanlar yatırım dünyasında, robot veya robotlara karşı geliştirilen yaklaşımlara bakmaksızın temelde uzlaştığı nokta hem şirketlerin sorumluluğunu sınırlandırmak hem de müşterilerin çıkarlarını korumak için basit düzenlemelerin yapılmasıdır. Dünyada farklı kıtalarda bankacılık faaliyetlerinde bulunan BBVA analizcilerine göre, ilerleyen dönemlerde, robo-danışmanlarla birlikte finans dünyasının gündeminde nelerin değişeceği şimdilik sürpriz olmakla birlikte “Davranışsal Finans” başlığı altında incelenen, müşterilerin karar alma süreçlerini zaman içerisinde minimum seviyeye düşüreceğini, uzun vadeli pozitif getiri algısının ise yükseleceğini işaret edilmektedir. (BBVA, Erişim Tarihi: 06.02.2021).

### 3.1.8. Dijital Cüzdan Uygulamaları

Dijital cüzdanlar E-cüzdan olarak da bilinmektedir. Tüketicilerin çeşitli hizmet ve ürünler için dijital para birimlerini satıcılarla takas ederek alış-veriş

yapabilmesine imkân tanıyan çevrimiçi hizmet, elektronik cihaz veya yazılım programlarıdır (Reedy, 2018: 12). Dijital cüzdanlar tüm kredi kartlarını, banka kartlarını ya da ön ödemeli kartların dijital ortamda güvenli bir şekilde saklanmasını sağlamaktadır. İnternet üzerinden yapılan alış-verişlerde bu kartlar aracılığı ile ödeme yapılabilmesini sağlayan dijital cüzdanlar, müşterilere çok büyük kolaylıklar sunabilmektedir.

Bu cüzdanların kullanımı ağırlıklı olarak akıllı telefonlar vasıtasıyla kullanılan mobil uygulamalar üzerinden gerçekleşmektedir. Dijital cüzdanların sunduğu esneklik yüzünden mobil uygulamalar üzerinden çok fazla tercih edildiği görülmektedir. İnternet üzerinden yapılan alış-verişlerde her seferinde sürekli olarak kart bilgilerini girmek tüketiciler için hem vakit alan hem de zorlayıcı bir süreçtir. Dijital cüzdanlar tüketicilerin hem zamandan tasarruf etmelerini sağlamakta hem de bu süreçlerden kurtarmaktadır. Bununla birlikte dijital cüzdan uygulamasına bağlı çok sayıda kartla yapılan tüm işlemler, tek bir çatı altında kolaylıkla yönetilmesi sağlanabilmektedir. Fiziksel olarak cüzdanın çalınması ya da kaybolması durumunda tüm kartlarının tek tek iptal ettirmek durumunda olunmasına karşın dijital cüzdanda böyle bir olayın sözkonusu olmayacağı gözönünde bulundurulduğunda, dijital cüzdan kullanımının son derece mantıklı olduğu görülmektedir. Kullanılan telefonun kaybedilmesi durumunda dijital cüzdana ulaşmak için aşılması gerekli şifreleme sistemi, dijital cüzdan kullanımını daha fazla güvenli kılmaktadır. (Clark, 2018: 12).

### 3.1.9. Diğer Finansal Teknoloji Ürünleri

Dünyada birçok sektör, gelişen teknoloji nedeniyle hızlı bir değişime uğramaktadır. Değişen tüketici tercihleri ile birlikte, bu tercih ve beklentilere yanıt verebilmek için yeni teknolojileri yakından takip etmek zorunluluk haline gelmiştir. Finans sektörü de bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bankacılık sektörü incelendiğinde yeni teknolojilere en hızlı adapte olan ve benimseyen sektörlerin başında yer almaktadır (Durmuş, 2016: 11).

Covid-19 süreci ile birlikte günümüzde insanların yaşam şeklinin değişmesi ile hızlanan bu trend, Z kuşağının da etkisi ile son bir yıldır etkisini daha da artırmıştır (Karakaş, 2020: 541). Son birkaç yıldır yalnızca online platformlarda var olan bankaların sayılarında artışlar görülmeye başlanmıştır. Fiziksel şubelerinin olmayışı ile maliyetlerini düşüren, ana bankacılık faaliyetlerinin yanında yeni nesil ve farklı hizmetler sunabilen dijital bankalar,

geleneksel bankacılığa ciddi bir şekilde rakip olma konumuna gelmiştir. Üstelik dijitalleşme sayesinde operasyonel verimlilik ve müşteri deneyimi de oldukça yüksek seviyededir (<https://dijitaldonusum.com>, Erişim Tarihi: 01.05.2021).

Dijitalleşme ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte finansal alanda kullanılan diğer inovatif ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan finansal ürünleri, aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (<https://www.gtech.com>, Erişim Tarihi: 10.01.2021):

- **“Sürtünmesiz Müşteri Deneyimi:** Bankacılık sektöründe öne çıkan konulardan biri de sürtünmesiz müşteri deneyimi sağlamaktır. Basitçe, müşteriler henüz bir sorun yaşamadan, yaşasa da bankayı aramaya gerek kalmadan bir sorunun çözülmesidir (Choudhury, 2013: 64). Dijital dönüşüm ışığında sürtünmesiz müşteri deneyimi, müşterilerin işlemlerini yaparken şubeye en az uğramasını gerektirecek şekilde altyapı sağlanması ile başlamaktadır. Ardından, dijital kanallar arası veri konsolidasyonu sağlanarak, müşterinin dilediği platformda hızlı geri dönüş ve çözüm alması sağlanmaktadır. Önemli bir nokta, müşteri tarafındaki operasyon adımlarının tekrar etmeyen ve kolay bir şekilde ilerlemesidir. Örneğin, kimse bir para transferi sırasında kimlik bilgilerini birden fazla kez girmek istemez. Sadelik ve güvenlik arasındaki dengenin sağlanması çok önemlidir. Fakat günümüzde bu da yeterli değildir. Büyük veri platformlarının yardımı ile operasyonlarda gerçek zamanlı izleme sağlanır. Sistemde tekrar eden aksaklıklar varsa kolayca fark edilir. Hata veya suistimal durumlarında, otomatik olarak ilgili birim uyarılır. Bu sayede müşteri şikayetleri azalır, işletmeye olan güven artar.
- **IoT (Nesnelerin İnterneti):** Günlük yaşamın bir parçası haline gelen nesnelerin interneti IoT, nesneler ve insanları bağlamaya devam etmektedir (Sestino vd., 2020: 2). Sıradan bir günde başına akıllı getirilmiş yeni bir eşya adı ile karşılaşılması işten bile değildir. Nesnelerin interneti kullanılarak mobil bankacılığa olan güven artmakta, finansal faaliyetler otomatikleşerek müşteri deneyimi daha ileriye taşınmaktadır. Elektronik cihazların yanında artık arabalar ve binalar dahi ekosisteme katılmış durumdadır. En çok büyüyecek pazarlardan birisi de IoT olarak tahmin edilmektedir.
- **Anlık Ödeme Teknolojileri:** Anlık ödemeler, saat ve gün farkı olmaksızın, kullanıcıların elektronik işlem ve transferlerini yapabilmelerini sağlayan teknolojilerdir. Bu teknolojiler, kullanıcıların her cihazdan ve her yerden

hem de gerçek zamanlı olarak transfer yapmalarına ve ödeme almalarını mümkün kılmaktadır. Bankalar bu sistemlere API'lerin entegre edilmesine imkân verebilmekte, ulaştığı kitleyi artırarak yeni büyüme fırsatları yakalayabilmektedir.

- **Hedefe Yönelik Ödül ve Fırsat Sistemleri:** *Büyük veri ve veri analizinin getirdiği fırsatlardan biri de, tüketici davranışları hakkında başarılı öngörüler yapabilmektir. Bu teknolojileri kullanan bankalar, milyonlarca müşterisinin para harcama eğilimini, uygun hesap veya kredi kartı seçiminin ne olması gerektiğini, müşterilerinden daha iyi bilebilmektedir. Müşteri sadakatinin de artırılmasına yardımcı olacak şekilde, tüketicilerin ihtiyaçları belirlenerek, ilgili kategorilerde fırsatlar ve hediye kampanyaları doğru bir şekilde sunulmaktadır.”*

#### 4. Sonuç

Bankacılık ve finans sektörü, ekosistemin içerisinde kalan ya da bir şekilde ortak bir kesişim noktası bulunan tüm alanlarda, her geçen gün birbirleri ile daha fazla bütünleşerek yeni bir dünyaya kapılarını açmaktadır. Bankacılık sektörü, bilgi teknolojilerinde yaşanan yenilik ve gelişmelerden etkilenen sektörlerin başında yer almaktadır. Bu sayede maliyet kalemlerinde önemli kazançlar sağlandığı gibi, işlem sürelerinde de önemli ölçüde düşüşler görülmüştür. Müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlayan bankacılık sektörü; artan rekabet ortamında dijital bankacılıkta hizmet çeşitlerini artırarak, müşterilerinin bankacılık hizmetlerini en hızlı şekilde alabilmesini sağlamaya çalışmaktadır.

Son dönemlerde, bilgi teknolojilerinde gerçekleşen yeniliklerin bankacılık ve finans sektörünü iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bunlardan ilki, öncelikli olarak kâğıda dayalı kırtasiyecilik azaltılarak, otomatik bilgi sistemleri sayesinde maliyetlerde ciddi tasarruf sağlanmıştır. Diğeri ise, müşterilerin banka ürünlerine daha düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamak olmuştur. Müşteri sadakati elde etmek isteyen bankalar için yenilikçi hizmetler geliştirmek, bir zorunluluk haline gelmiştir (Daniel, 2009: 72).

Bankacılık sektörü, FinTech ortaklıkları ve kurdukları inovasyon merkezleriyle dijital dünyada değişikliğin işaretini vermektedir. Siber güvenlik ve dijital kimlik çalışmaları, bankalarda dijital işlemlerin güvenliklerini her geçen gün daha da artırmaktadır. Kullanıcılar bankalara güvenerek işlemlerini tek başına ve hızlı bir şekilde rahatlıkla yapabilmektedir. Yedi gün yirmi

dört saat gerçekleştirilen işlemlerin yanı sıra, mesai saatini beklemeden talimat da verilebilmektedir. Banka şubelerine gitmeden akıllı telefonlar, tablet ve bilgisayarlar üzerinden kredi almak artık çok daha kolay hale gelmiştir. Yapılan bu işlemler bankacılık sektöründe işlem maliyetleri ve iş gücü ihtiyacını düşürürken, müşterilerine de zaman kazandırmaktadır. Kredi başvuruları, yapay zekâ uygulamaları sayesinde kişiye özel çözümlerle birkaç dakika içinde sonuçlandırılabilir. Bankalar dijital ürün yelpazesi sayesinde müşterilerine sundukları özel kampanyalarla hem ürün satışının devamlılığını hem de sürekliliği sağlayarak, müşterilerin beklentilerine yanıt verebilmektedir. Teknoloji alanında yapılan iş birlikleri ve geliştirmeler, yatırım danışmanlığından, bütçe planlamaya, ödeme sistemlerinden güvenliğe kadar bir çok farklı alanda, bankalarda dönüşüm sürecinin hız kazanmasına neden olmuştur. Gelişen teknoloji ve inovasyon sayesinde artık kullanıcılar online bankacılık hizmetlerine göz tanıma sistemi ile girer hale gelmiştir (Sezal, 2020: 8). Aynı şekilde müşteriler akıllı telefonlar ile üzerlerinde nakit taşımadan ve hiçbir cihazla fiziksel olarak temasta bulunmadan ödeme yapabilmektedir. Bu durum Covid-19 sürecinde, banka müşterilerine hem rahatlık hem de güvenli alış-veriş yapma imkânı sağlamıştır.

Dijital bankacılığın gelişmesi ile birlikte bankalar arası rekabete yeni bir halka daha eklenmiştir. Dijitalleşmenin getirdiği, erişilebilirlik, pratiklik ve en önemlisi hız, müşteri beklentilerini karşılamak için yeni bir yarışın başlamasına neden olmuştur. Bu dönüşümü gerçekleştiren bankalar, gelişmiş alt yapıları sayesinde daha az insanla hizmet vermeye başlamıştır. Yeni nesil bankalar kullandıkları yüksek teknoloji ve düşük maliyetleri sayesinde konvansiyonel bankacılığa göre daha hızlı işlem gerçekleştirdikleri için rekabeti artırmaktadırlar.

Bankacılık sektörünün dijitalleşmesi sadece bireysel bankacılık alanında değil aynı zamanda KOBİ bankacılığında da müşteriler tarafından ilgi çekmektedir (Demirel, 2017: 31). Bankalar, eğitimler ve geliştirdikleri uyum programları ile KOBİ müşterilerini teknoloji ile buluşturmaktadır. Dijitalleşen işletmenin verimliliği daha da artmakta, anlık verilere, hesap bilgilerine, raporlarına hatta ara programlar sayesinde işletmenin kendi muhasebe işlemlerini gerçekleştirmesine imkan sağlanmaktadır.

Son dönemde uluslararası para transfer işlemlerinde, blockchain bankacılığı ile akıllı kontrat kullanımlarında artış görülmektedir. Alternatif ödeme araçları vasıtasıyla ve alternatif para birimleri ile artık işlemler daha hızlı ve daha az maliyetle gerçekleştirilebilmektedir. Dijital kimlik uygulamaları ile müşterilerin



kimlikleri, yetkili kurumlar vasıtasıyla hızlı bir şekilde doğrulanabilmektedir. Milyarlarca dolarlık kredi block zincir teknolojisi ile müzakere, pazarlık, fiyatlama ve sözleşme süreçleri şeffaf bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Ticari hayatta büyük bir devrim niteliğinde olan bu teknolojik gelişmeler neticesinde; zaman içerisinde bankaların ve aracı kurumların aradan çıkarak, geleceğin ticari sisteminde öznelere sorunlarının yapay zekâ teknolojileri ile çözülmesi beklenmektedir.

Covid-19 etkisi, Z kuşağının beklentisi ve mobil teknoloji kullanımları dijital bankacılığın yükselen grafiğinde önemli rol oynamaktadır. 2020 yılında yapılan bir araştırmaya göre, mobil bankacılık müşterilerinin %43'ü günlük yaşamlarını kolaylaştıracak ürün ve müşteri odaklı hizmetleri tercih ettiklerini belirtmiştir. Müşterilerin %62'si ise, mobil hizmetlerin yetersiz olması durumunda, bankalarını değiştirebileceğini ifade etmiştir (<https://www.webrazzi.com>, Erişim Tarihi: 02.01.2021).

Dijital bankacılık uygulamalarının yükselişinde akıllı telefona sahip kullanıcıların sayılarındaki artışın payı oldukça yüksektir. 2011 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde akıllı telefon kullanıcıların sayısı %35 seviyesinde iken 2019 yılında bu oran %81'e yükselmiştir. Covid-19 küresel salgını ile birlikte alınan önlemler, müşterilerin fiziksel bankacılıktan uzaklaşmasına neden olmuştur (<https://www.webrazzi.com>, Erişim Tarihi: 02.01.2021).

Bununla birlikte dijital bankacılık servisleri ciddi bir büyüme göstermekle birlikte, pek çok ülkede geleneksel hizmet veren bankaların hakimiyetleri devam etmektedir. Bu bankalar yeni teknolojiye entegre olmaya çalışırken pek çok güçlkle karşılaşmaktadır (<https://www.webrazzi.com>, Erişim Tarihi: 02.01.2021). Yasal düzenlemeler, maliyetler ve değişen müşteri ihtiyaçları geleneksel bankacılığın zorlandığı en temel alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda geleneksel bankalar, rekabette geri kalmamak adına teknoloji alanında yaşanan bu değişime ayak uydurmalı, müşteri sadakati ve memnuniyetini artırmak için onların taleplerine cevap verebilmeli ve güvenlerini artıracak girişimler içerisinde olmalıdırlar.

Sonuç olarak, bankacılık sektörü yeni iş modelleri ve yeni oyuncularla farklı bir yöne doğru ilerlemektedir. Bu dönüşümün odağında müşteri beklentileri mevcuttur. Değişen müşteri taleplerini anlamaya çalışan dijital bankalar, geleneksel bankalar, yeni nesil bankalar ve FinTech şirketleri vardır. Ancak hepsinden önemlisi bu değişimi anlayan, gözlemleyen ve bu duruma göre

kendini yenilemeye çalışan daha net bir şekilde “meydan okuyan bankalara” her zaman ihtiyaç olacaktır.

## Kaynakça

- Aliyeva, B. (2016), “Bankacılık Sisteminde İnternetin Olumlu ve Olumsuz Yönleri”, İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, ss. 237-252.
- Aksoy B. & Bilgel, D. (2019), “Finansal Teknoloji Şirketleri ve Geleceğin Bankacılığı: Açık Bankacılık”, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi* Sayı 17, ss. 1097-1105.
- Arıcan, E., Tanınmış Yücememiş, B., Erdilek Karabay, M. & Işıl, G., (2011). Türk Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri Pazar Hakimiyeti ve Rekabet Gücü Maliyet Etkinliği ve Ölçek Ekonomilerine İlişkin Ekonometrik Bir Uygulama. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Arslan, D.Z. (2019), *Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Süreci-Bankacılık Sektöründe İnovasyon Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atsan, N. & Erdoğan O. E. (2015), “Girişimciler İçin Alternatif Bir Finansman Yöntemi: Kitlese Fonlama (Crowdfunding)”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 297- 320*.
- Bakırtaş, T. & Ustaömer, K. (2019), “Türkiye’nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu”, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 1-24*.
- Bayrakdaroğlu A. (2012), “Bireylerin İnternet Bankacılığı Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine bir Alan Araştırması,” *Business and Economics Research Journal, Sayı: 4, ss. 57-75*.
- Beier, M., Wagner, K., (2016), “User Behavior in Crowdfunding Platforms: Exploratory Evidence from Switzerland”, *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences*
- Berg, T. Burg, V., Gombovic, A. & Puri, M. (2018), “Fintech’lerin yükselişinde dijital ayak izlerini kullanarak kredi puanlama”, *NBER Working Papers, No: 24551, Nisan*.
- Bloch, H. & Tang, S. H. K. (2003), “The Role of Financial Development in Economic Growth”, *Progress in Development Studies, Vol: 3, No. 3, 243–251 pp*.

- Blue Lights Digital (2020), <https://bluelightsdigital.com/cryptocurrencies-a-bitcoin-guide/howblockchain-works>, Erişim Tarihi: 11.12.2020
- Bojan D., Simona, M. & Dragos, P. (2010), “*Electronic Banking Advantages for Financial Services Delivery*”, *University Cluj-Napoca*, <http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2010/n2/106.pdf>
- Cambridge Alternatif Finans Merkezi (CCAF) ve Inter-Amerikan Kalkınma Bankası (2018): *Alternatif finansmana iş erişimi: Meksika ve Şili’ye derin bir dalış*.
- Cambridge Centre for Alternative Finance (2020), “*Transforming Paradigms A Global AI in Financial Services Survey*”, (Ocak 2020), [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_AI\\_in\\_Financial\\_Services\\_Survey.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Financial_Services_Survey.pdf), Erişim Tarihi: 20 Ağustos 2020.
- Capasso, S. (2004), “*Financial Markets, Development and Economic Growth: Tales of Informational Asymmetries*”, *Journal of Economic Surveys*, Vol: 8, No. 3, 267-292 pp.
- Chappelow, J. (2020), Finansal Teknoloji ve Otomatik Yatırım, *Investopedia*, [www.investopedia.com/terms/g/gdp.asp](http://www.investopedia.com/terms/g/gdp.asp).
- Choudhury, K. (2013). “Service Quality and WOM (Word-of-Mouth): A Study of the Indian Banking Sector” *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 2, 63- 87. 10.4018/jcrmm.2011040105.
- Clark, B. (2018), “Electronic Wallets: Past, Present and Future”, Gpayments Authentication and Payment Solutions, [https://www.gpayments.com/Portals/0/pdfs/GPayments\\_eWallet\\_Whitepaper.pdf](https://www.gpayments.com/Portals/0/pdfs/GPayments_eWallet_Whitepaper.pdf), Erişim Tarihi: 15.03.2021.
- Çekin, M.S. (2019), “Borçlar Hukuku ile Veri Koruma Hukuku Açısından Blockchain Teknolojisi ve Akıllı Sözleşmeler: Hukuk Düzenimizde Bir Paradigma Değişimine Gerek Var Mı?” *İstanbul Hukuk Mecmuası*, Cilt:77, No: 1, ss. 315–341.
- Davis, K. ve Murphy, J. (2016), “Peer-to-Peer Lending: Structures, Risks and Regulation”. *JASSA The Finsia Journal of Applied Finance*, 3, 37-44.
- Deloitte Digital (2019), “*Digital Banking Benchmark Improving the Digital Perfomance*”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/Banking/lu-digital-banking-benchmark.pdf>, Erişim Tarihi: 05.02.2021
- Demirel, A.C (2017), *Dijital Bankacılık ve Türkiye’deki Mevcut Durumunun Analizi, Yüksek Lisans Tezi, T.C Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı*.

- Dirk A., Baumgart, I. & Rill, J. (2017), “Die Blockchain im Rampenlicht”, *Technologie Von Der Stange*, 41(11) DuD 673, 675.
- Durmuş, F. (2016), “Türkiye’deki Dijital Değişime CEO Bakışı”, *Deloitte*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf>, Erişim Tarihi: 05.05.2021.
- EBSO. (2015), “Sanayi 4.0”, Ege Bölgesi Sanayiciler Odası, Araştırma Müdürlüğü.
- Empirica (2013) “Intelligence in Fintek”, <http://empiricasoftware.com/artificial-intelligence-fintech-software/>, Erişim Tarihi:16.12.2020.
- Epstein, G. & Pollin, R. N. (2015). *Introduction, Globalisation and Progressive Economic Policy*, Cambridge: Cambridge University Press
- Ergen, M., Lau, J. ve Bilginoğlu, K. (2013). “Dağıtık Girişimci Sermayesi: Kitle Fonlaması”. <http://girisimcilik.mustafaergen.com/uploads/1/0/5/9/10590997/dagitikgirisimcisermayesi2.pdf>, Erişim Tarihi: 15.05.2021.
- Ernst and Young (2017): EY FinTech Benimseme Endeksi 2017: FinTech’in hızla ortaya çıkışı, [https://www.ey.com/tr\\_tr/financial-services/eight-ways-fintech-adoption-remains-on-the-rise](https://www.ey.com/tr_tr/financial-services/eight-ways-fintech-adoption-remains-on-the-rise), Erişim Tarihi:02.02.2021
- Fettahoğlu S. & Khusayan S. (2017), “Yeni Finansman Olanağı: Kitle Fonlama New Financial Technique: Crowd Funding”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, No. 4, ss.498-521.
- Freedman, D. M. ve Nutting, M.R. (2015). “A Brief History of Crowdfunding: Including Rewards”, *Donation, Debt, and Equity Platforms in the USA*. <https://www.freedman-chicago.com/ec4i/History-of-Crowdfunding.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.05.2021).
- Gan, C., Clemes, M., Limsombunchai, V. & Weng, A. (2006), “A Logit Analysis of Electronic Banking in New Zeland”, *International Journal of Bank Marketing*, 24 (6), 360-383.
- Garanti BBVA (2020), *Dijitalleşen Dünyada Dijital Bankacılığın Dönüşümü*, Erişim Tarihi: 12.12.2020.
- Global Banking Outlook (2018), “Pivoting toward an Innovation-Led Strategy”, EY, <https://econsultsolutions.com/global-banking-outlook-2018-pivoting-toward-an-innovation-led-strategy/>, Erişim Tarihi: 15.01.2021.
- Gündoğdu A. (2016), *Küresel Kriz Sonrası Gelişmeler Işığında Bankacılığın Temelleri*, Nobel Akademik.) <http://www.webrazzi.com>, Erişim Tarihi:02.01.2021

- <https://blockchainhub.net/smart-contracts/>, Erişim Tarihi:02.01.2021
- <https://www.gtech.com>, Erişim Tarihi: 10.01.2021
- <https://www.new.com.tr/blog/smart-contracts-akilli-sozlesmeler-ve-blockchain/>, Erişim Tarihi: 05.05.2021.
- <https://www.procompliance.net/peer-to-peer-p-to-p-finansman-sekli/>, Erişim Tarihi: 01.03.2021
- <https://dijitaldonusum.com/dijital-donusumun-faydalari-nelerdir/>, Erişim Tarihi: 01.05.2021
- <https://iyigeligir.net/robo-danisman-nedir/>, Erişim Tarihi: 01.03.2021
- <https://www.mgc.com.tr/akilli-sozlesmeler-smart-contracts>, Erişim Tarihi: 01.06.2021
- <https://www.bbva.com/en/robo-advisers-a-threat-or-an-opportunity-for-fintech/>, Erişim Tarihi: 06.02.2021.
- İTÜ Çekirdek (2018), “Dünü, Bugünü, Yarını: 5 Maddede InsurTech (Sigorta Teknolojileri) Nedir?” (Çevrimiçi), <https://ceotudent.com/dunu-bugunu-yarini-5-maddede-insurtechsigorta-teknolojileri-nedir>, Erişim Tarihi: 09.11.2020.
- Jentzsch, C. (2016), *Decentralized Autonomous Organization to Automate*, <https://download.slock.it/public/DAO/whitepaper.pdf>, Erişim Tarihi: 20.05.2021.
- Karakaş, M. (2020), “Covid-19 salgınının çok boyutlu sosyolojisi ve yeni normal meselesi” İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 40, 541–573. <https://doi.org/10.26650/SJ.2020.40.1.0048>
- Kaymak, O. (2019), *Dijital Bankacılık Kapsamında Türkiye’de Fintech İnovasyonu ve Uygulaması: Rusya sektör karşılaştırması, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para, Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar Bilim Dalı.*
- Keywell, B. (2017), “*The Fourth Industrial Revolution is about empowering people, not the rise of the machines*”, *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/the-fourth-industrial-revolution-is-about-people-not-just-machines/>, Erişim Tarihi: 15.12.2020
- Mckinsey (2020), “Data Sharing and Open Banking” <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/data-sharing-and-open-banking#>, Erişim Tarihi: 01.12.2020
- Mistry, S. H. (2013), “Measuring customer satisfaction in banking sector: with special reference to banks of Surat city”, *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 2(7), pp.132-140

- Modigliani, F. & Miller M. (1958), “The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment”, *The American Economic Review*, Vol. 48, 261-297 pp.
- Okay, M. Ö. (2019), “Dünyada ve Türkiye’de Açık Bankacılık: Bankacılığın Geleceği”, *Fintech İstanbul*.
- Onur, M. N. & Değirmenci, Ö. (2015), “Crowdfunding – Kitle Fonlaması”, *T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Çalışma Raporları, Sayı: 2015-7, 1-18*
- Önder, M. (2020), “Yapay Zeka: Kavramsal Çerçeve”, *ULISA12, Sayı 2, Mayıs 2020*, <https://aybu.edu.tr/GetFile?id=d4f60a1b-fa0c-4a74-9e49-bf32e6a30f57.pdf>, Erişim Tarihi: 01.05.2021.
- Özkul, F.U. ve Baş, E. (2020), “Dijital Çağın Teknolojisi Blokzincir ve Kripto Paralar: Ulusal Mevzuat Ve Uluslararası Standartlar Çerçevesinde Mali Yönden Değerlendirme” *Muhasebe ve Denetime BAKIŞ, Sayı 60, ss.57-74*.
- PwC (2019), “Strategy & The Imminent Arrival of the Age of Open Banking, A shift to the Platform Model Business in Banking” <https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/periodical/strategyand-foresight-16/sf16-02e.pdf>, Erişim Tarihi: 01.12.2020.
- Reedy, S. (2008), “What’s in your [mobile] wallet?” *Electronic Version Telephony Magazine*, pp. 12-14, Retrieved from <http://web.ebscohost.com>.
- Sancak, İ.E. (2016), “Applicability and Readiness of Crowdfunding in Turkey”, *International Journal of Business and Social Science*, 7(1):99-110.
- Schatsky D. & Muraskin C. (2015), “Beyond Bitcoin” *Deloitte University Press*, (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/signals-for-strategists/trends-blockchain-bitcoinsecurity-transparency.html>, Erişim Tarihi: 01.01.2021.
- Schumpeter, J. A., (1961), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Seventh Printing, Cambridge, Massachusetts.
- Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L. & Guido, G. (2020), “Internet of things and big data as enablers for business digitalization strategies” *Technovation*, 98, 1-9.
- Sezal, L. (2020), “Küresel Fintek Kredi Piyasaları: Politikalar ve Sorunlar”, *2023 Hedefleri Doğrultusunda Finans ve Bankacılık, KAYES Kongresi, Ekim*.
- Song, Y., Boeschoten, R. (2015), “Success factors for Crowdfunding Founders and Funders”, *Proceedings of the 5th International Conference on Collaborative Innovation Networks COINs15, Tokyo, Japan March 12-14*.

- Stanley, E. (2015), “*Understanding Digital Banking*”, *Blog Article*, (Çevrimiçi), <https://www.finextra.com/blogposting/10390/understanding-digital-banking>, Erişim Tarihi: 28.12.2020
- Szabo, N. (1996), “*Smart Contracts: Building Blocks for Digital Markets*”, [https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart\\_contracts\\_2.html](https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart_contracts_2.html), Erişim Tarihi:03.03.2021.
- Tania, H. (2018), “*A Guide to Smart Contracts and Their Implementation*”, *RubyGarage*, 2018, (Çevrimiçi), <https://rubygarage.org/blog/guide-to-smart-contracts>, Erişim Tarihi:18.12.2020.
- Tapscott D. & Tapscott, A. (2019), “*Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money*”, *Business, and the World*, *Passim*, eBook
- Taymaz, E. (2018), *Dijital Teknolojiler ve Ekonomik Büyüme: Dijital Teknoloji Sektörlerinde Türkiye'nin Konumu, Fırsatları, Seçenekleri, TÜSİAD Dijital Teknolojiler ve Ekonomik Büyüme Raporu*.
- The World Bank (2017) “*Global Financial Development Report, Rethinking the Role of the State in Finance*.”
- Ünsal E. & Kocaoğlu Ö. (2018), “*Blok Zinciri Teknolojisi: Kullanım Alanları, Açık Noktaları ve Gelecek Beklentileri*”, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, No: 13, ss. 54-64
- Valanciene, L., & Jegeleviciute, S. (2014), “*Crowdfunding for Creating Value: Stakeholder Approach*”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156, 599-604 pp.
- Vrechopoulous, A. & Atherinos, E. (2009), “*Web Banking Layout Effects on Consumer Behavioural Intentions*”, *International Journal of Bank Marketing*, 27(7), 524- 546
- Yıldırım, M. (2019), “*Blok Zincir Teknolojisi, Kripto Paralar ve Ülkelerin Kripto Paralara Yaklaşımları*”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, No: 20, ss. 269-277.

## Levent SEZAL

1997 yılında lisansını, 2000 yılında Yüksek Lisansını, 2005 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında doktorasını tamamlamıştır. 1997-2000 yılları arasında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında araştırma

görevlisi olarak çalışmıştır. 2000-2003 yılları arasında Şekerbank T.A.Ş'de Uzman, 2003-2005 yılları arasında Finansbank A.Ş'de portföy yönetmeni, 2005-2020 yılları arasında T.Garanti Bankası A.Ş'de şube müdürü olarak görev yapmıştır. 1 Haziran 2020 yılı itibariyle Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Bankacılığa Giriş, Bankacılık ve Kambiyo İşlemleri, Kredi Politikası ve Yönetimi, Dış Ticaret İşlemleri girdiği önlisans ve lisans derslerinden bir kaçıdır. Ulusal ve uluslararası dergilerde makaleleri yayınlanmış, akademik panel ve kongrelere katılmıştır. Halen Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda müdür yardımcı olarak görev yapmakta, aynı zamanda Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinin Kalite Kurulu üyesidir.



# BÖLÜM 6

## COVID-19 SÜRECİNDE FİNANSAL HİZMETLERDE DİJİTAL PAZARLAMA

Meltem CANOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,  
meltemcanoglu@osmaniye.edu.tr,  
ORCID No: 0000-0001-7712-1650

### 1. Giriş

**S**on yıllarda yaşadığımız ve çalıştığımız ortamlar önemli ölçüde değişim göstermiştir. İnternetin ortaya çıkışı, iletişim ve bilgi edinme şeklimizde bir devrim olarak görülürken, teknolojilerin kullanılabilirliği ve hareketliliği, tüketici alışkanlıklarının etkilenmesine ve dönüşümüne katkıda bulunmuştur (Kotane vd., 2019: 28). İnternet teknolojisindeki gelişim ve dönüşüm, işletmelerin çeşitli faaliyetlerini internet üzerinden yürütmesine ve özellikle bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden sunulmasına, müşterilerin daha hızlı ve kolay bir şekilde bu hizmetlere ulaşmasına imkan sağlamıştır (Çabuk ve İnan, 2005: 23). Dijital dönüşüm, değişen iş ve pazar gereksinimlerini karşılamak için mevcut iş süreçlerini, kültürü ve müşteri deneyimlerini yeniden oluşturmak veya değiştirmek için dijital teknolojileri kullanma sürecidir. Kısaca, dijital teknolojinin bir işletmenin tüm alanlarına entegrasyonu olarak da açıklanabilen ve aynı zamanda dijital pazarlama araçlarının geliştirilmesini ve uygulanmasını da etkileyen dijital dönüşüm, çalışma şeklini de temelden değiştirerek, müşterilere değer sunmuştur (Kotane vd., 2019; 28). Günümüz finans kurumları, yeni ve mevcut müşterilerle gerçek zamanlı ilişki kurmada dijital pazarlamanın gücünü kabul ederken, müşteri dokunuşlarını hızlı bir şekilde izleme ve analiz etme ve buna göre ayarlama yapma becerisine sahiptir. Sosyal medya, çevrimiçi arama, tüketici tarafından oluşturulan içerik, sanal topluluklar tarafından yönetilen ve dijital teknolojilere artan odaklanma göz önüne alındığında, dijital pazarlama ve küresel çevrimiçi ortam için uzun vadeli beklentiler, iş dünyası için önemli konular olmaya devam edecektir (Daj ve Chirca, 2009: 161). Dijital medyanın hayatın her alanına dahil edilmesi, geleceği dijital pazarlamacılar için çok parlak gösterirken, ekonomik kriz çevrimiçi pazarlama taktiklerine ve araçlarına geçişi hızlandırmaktadır (Daj ve Chirca, 2009: 166).

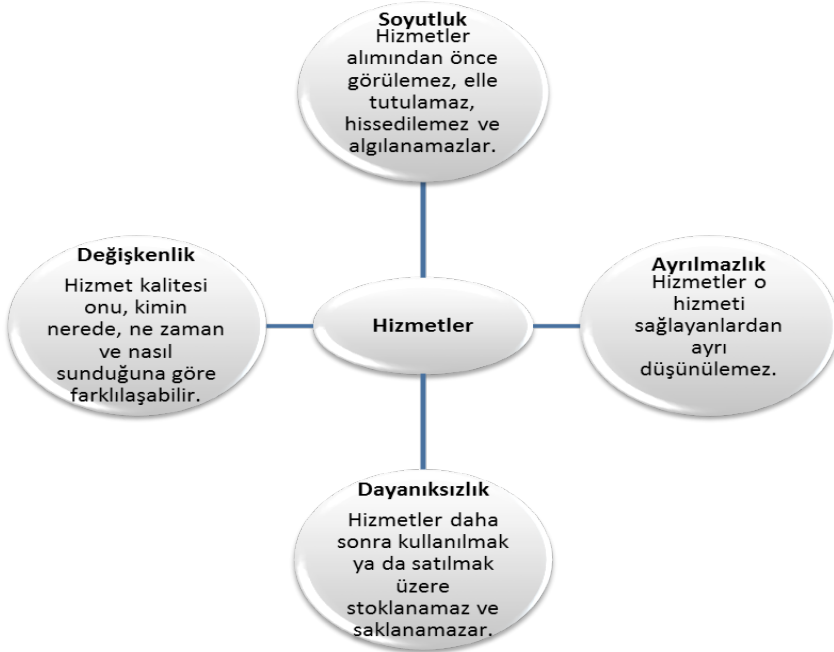
Aralık 2019’da, Çin’in Hubei eyaletinde yeni bir korona virüsün (SARS-CoV-2) neden olduğu pnömoni ve solunum yetmezliği ile karakterize yeni bir hastalıkla hastaneye yatırılan hastaları anlatan bir dizi vakanın bildirilmesinin ardından, 11 Şubat 2020’de Dünya Sağlık Örgütü (WHO) bu etiyolojik ajanı Covid-19 (Koronavirüs Hastalığı, 2019) olarak adlandırmıştır (Ferrer, 2020: 323). Covid-19 hastalığının, toplumların yaşantılarını değiştirdiği gibi pazarlama disiplini de önemli düzeyde etkileyip, değiştireceği düşünülmektedir. Bu değişikliğin çoğunu tahmin etmek zor olsa da, bu olayların temel pazarlama felsefeleri, zihniyetleri ve kavramları üzerinde derin bir etkisi olması muhtemel görünmektedir. Temel olarak pazarlama kavramı, hedef pazarların ihtiyaçlarını ve isteklerini rakiplerden daha iyi belirlemeye ve bunlara cevap vermeye çalışan bir felsefe ve ideolojiye dayanmaktadır (He ve Harris, 2020: 179). Pazarlamanın özü mübadele olarak görülebilir. Covid-19 olayları sırasında yaşanan değişimler, birçok alıcı ve tedarikçi için kökten değiştirilen ortak anlaşma, değer algıları ve iletişim üzerine odaklanmakta ve yüz yüze etkileşimlerin yerini birçok bağlamda çevrimiçi değişim almaktadır. Alıcılar ve tedarikçiler arasındaki iletişim araçları, yasakların getirilmesi ve seyahatin kısıtlanması nedeniyle değişerek, Skype, WhatsApp ve Zoom gibi sohbet uygulamalarına dönüşmüştür (He ve Harris, 2020: 179). Dünya çapında bir felaket olarak ifade edilen Covid-19 krizi, küresel ekonominin gelişimini derinden etkilemekte ve dünya çapındaki firmaların hayatta kalmasını tehdit etmektedir. Bu sürecin küresel ekonomiyi vurması ve firmalar için büyük bir kriz yaratması kaçınılmaz görünmektedir. Spesifik olarak, Covid-19 krizi sırasında, tüketicilerin talepleri ve satın alma davranışları temelden değişim göstermiş, bu da bir firmaların hayatta kalması için pazarlama stratejisini yenileme yönünde harekete geçirmiştir. Örneğin, insanların kendilerini evde izole etmeleri ve enfeksiyonu önlemek için fiziksel teması korumaları gibi nedenlerle firmalar, yenilikleri hızla pazarlayarak çevrimiçi uygulamaları geliştirmeye daha fazla ağırlık vermiştir (Wang vd., 2020: 214).

## 2. Finansal Hizmetler

Müşteriye sunulan ve fiziksel bir karşılığı olmayan fayda olarak da tanımlanabilen hizmet; üretildiği yerde tüketilen bir iş, eylem veya bir performans; sosyal olay veya çaba olarak da tanımlanabilmektedir (Çabuk ve Yağcı, 2013: 121; Bulgan ve Gürdal, 2005: 3). Finansal hizmetler ise; bireyler, kuruluşlar ve onların mali

durumlarıyla ilgilidir, yani, özellikle insanların maddi olmayan varlıklarına (yani paralarına / servetine) yönelik hizmetlerdir. Bu terim genellikle bir dizi bankacılık hizmetini, sigortayı (hem yaşam hem de genel), hisse senedi alım satımını, varlık yönetimini, kredi kartlarını, döviz, ticaret finansmanını, risk sermayesini vb. kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamak üzere ve birçok farklı biçimde tasarlanıp sunulan finansal hizmetler, genellikle finansal hizmeti sunan ile tüketiciler arasında resmi (sözleşmeye dayalı) bir ilişki ve bir dereceye kadar özelleştirme gerektirmektedir (temel bir banka hesabı durumunda oldukça sınırlı, ancak risk sermayesi durumunda oldukça kapsamlıdır). Finansal hizmetler, her şeyden önce hizmettir ve bu nedenle fiziksel mallardan farklıdır (Ennew ve Waite, 2007: 52-53).

Hizmetleri fiziksel ürünlerden ayıran dört temel özellik Parasuraman ve diğerleri tarafından (1985: 41); soyutluk (fiziksel varlığının olamaması), ayrılmazlık (üretimle tüketimin eş zamanlı olması), değişkenlik ve heterojenlik ve dayanıksızlık olarak ifade edilmiştir. Kotler ve Armstrong (1999: 259) ise hizmetin dört genel özelliğini Şekil 1'deki görüldüğü gibi özetlemiştir.



Şekil 1. Hizmetlerin Dört Genel Özelliği

Hizmetlerin dört temel özelliği olan soyutluk, değişkenlik, ayrılmazlık ve dayanıksızlık özellikleri, finansal hizmetlerin açıklanmasında yeterli görülmeyince, özellikle finansal hizmetlerle ilgili olan üç özellik daha ilave edilmiştir. Bunlar; güvene dayalı sorumluluk, tüketim süresi ve koşullu tüketim olarak aşağıda özetlenmektedir (Ennew ve Waite, 2007: 55):

**Güvence sorumluluğu;** finansal hizmet sağlayıcıların, fonların yönetimi ve müşterilerine sağladıkları finansal tavsiyelerle ilgili olarak sahip oldukları örtük sorumluluğu ifade eder. Herhangi bir işletme, tedarik ettiği ürünlerin kalitesi, güvenilirliği ve güvenliği açısından tüketicilerine karşı bir sorumluluğa sahip olsa da, bu sorumluluk bir finansal hizmet sağlayıcı durumunda belki çok daha büyüktür. Pazarlamacılar açısından güvene dayalı sorumluluk konusunda dikkate alınması gereken hususları şöyle özetlemek mümkündür (Ennew ve Waite, 2007: 61-62):

- Ürünlerin, hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarına uygun olduğundan emin olmak için segmentasyon, hedefleme ve konumlandırma süreci dikkatli değerlendirilmelidir
- Finansal hizmetlerin satışına dahil olan personel, müşterinin ihtiyaçlarına uygun olmayan ürünleri satmama sorumluluğunun açıkça farkında olmalıdır.

**Koşullu tüketim;** pek çok finansal hizmet ürününün doğası gereği, bunlara harcanan paranın doğrudan tüketim faydası sağlamaması durumudur. Finansal hizmetler bazı durumlarda gelecekte tüketim fırsatları yaratabilirken; bazı durumlarda ise, satın almayı yapan kişi için hiçbir zaman somut tüketimle sonuçlanmayabilir. Örneğin, hayat sigortasında, ödeme ancak tüketicinin vefatı ile gerçekleşeceği için, tüketici hiçbir zaman sözleşmenin mali menfaatlerinden yararlanamayacaktır. Bu tür bir koşullu tüketim, hiçbir zaman deneyimlenemeyecek faydalar sunduğu için, mevcut mal ve hizmetlerinin tüketimini azaltmaktadır. Ayrıca soyut bir ürünü pazarlama çabaları pazarlama yönetimine de zorluklar çıkarabilmektedir. Bu zorlukların hafifletilmesi için, pazarlama yöneticilerine, ürünle ilgili faydaların net bir şekilde iletilmesi ve mümkün olduğunca somut bir biçimde sunulması önerilebilir. Ayrıca uzun vadede tasarlanan ürünlerin çekiciliğini artırabilecek ürün tasarımıyla ilgili konular da dikkate alınmalıdır (Ennew ve Waite, 2007: 62-64).

**Tüketim süresi;** finansal hizmetlerin çoğu uzun vadeli (veya uzun vadeli olma potansiyeline sahiptir), ve genellikle müşteri ile sürekli bir ilişkiyi içerir; cari hesaplar, ipotekler, kredi kartları vb. işlemlerde olduğu gibi. Bazen de beklenen faydaların gerçekleşmesinden önce uzun vadeli tasarruflar ve yatırımlar gerekebilir. Neredeyse tüm bu durumlarda, müşteri ile olan bu ilişki sözleşmeye dayalı olup, kuruluşa müşteriler hakkında bilgi sağlar. Bu bilgiler de finansal hizmet sunucuları için müşterilerini diğer tedarikçiler arasında geçiş yaptırmaktan caydırarak, onlarla bağlar kurma fırsatı yaratabilir. Pazarlama açısından bakıldığında, özellikle ilişkilerin dikkatli bir şekilde yönetilmesi hususu öne çıkmaktadır. Ürün uzun vadeli ise, organizasyon ve müşteri arasındaki düzenli temas, olumlu bir ilişkinin sürdürülmesine yardımcı olabilir. Uygun durumlarda sadakati ödüllendirmeye hazır olmak ve müşteri gizliliğine saygı göstermek dikkat gösterilmesi gereken konulardır (Ennew ve Waite, 2007: 64).

Finans kuruluşları, Hayes ve Chandy (2006) tarafından; mevduat, kredi, yatırım ve döviz değişimi gibi finansal veya parasal işlemlerle uğraşan şirket veya kuruluş olarak tanımlanmıştır. En yaygın finansal kurum örnekleri arasında kredi ve tasarruf kuruluşları, ticari bankalar, sigorta şirketleri, kredi birlikleri ve karşılıklı tasarruf bankaları bulunmaktadır (Matanhire ve Vingirayi, 2021: 3).

Bireylere veya diğer firmalara finansal hizmet sağlayan herhangi bir firma, bir finansal hizmet firması olarak kategorize edilebilir. Finansal hizmet işlerini nasıl para kazandıkları perspektifinden dört gruba ayırarak incelemek mümkündür (Damodaran, 2009: 2-3):

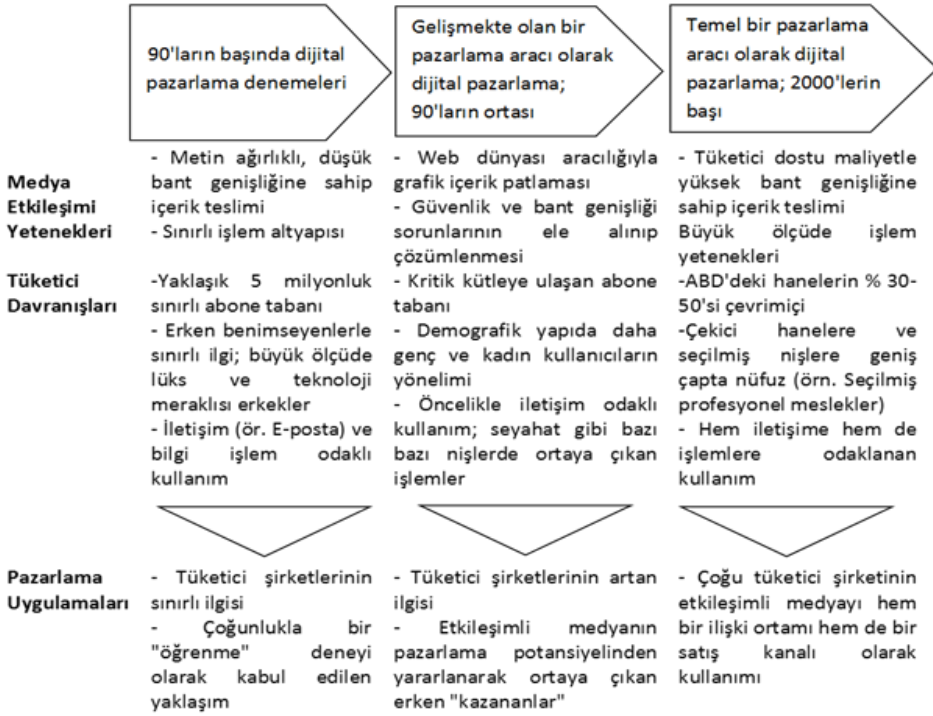
1. Bankalar; fon topladığı kişilere ödediği faiz ile ve ondan borç alanlara uyguladığı faiz ile mevduat sahiplerine ve borç verenlerine sunduğu diğer hizmetlerden para kazanan finansal hizmet firmalarıdır.
2. Sigorta şirketleri; gelirlerini genellikle iki şekilde elde eder. İlk gelir elde etme şekilleri, kendilerinden sigorta koruması satın alanlardan aldıkları primlerden, diğeri ise tazminat taleplerine hizmet etmek için sürdürdükleri yatırım portföylerinden elde edilen gelirdir.
3. Yatırım bankası; diğer firmalara finansal piyasalardan sermaye elde etmeleri, satın alma veya elden çıkarma gibi anlaşmaları tamamlamaları için tavsiye ve destekleyici ürünler sunan finansal hizmet firmalarıdır.

4. Yatırım şirketleri; müşterileri için yatırım tavsiyelerinde bulunan ve müşteri portföylerini yöneten finansal hizmet firmalarıdır. Gelirleri, tavsiye ve yönetim için danışmanlık ücretlerinden ve yatırım portföyleri için satış ücretlerinden oluşur.

Günümüzde ise, hızlı dijitalleşme ortamında finans sektörü de hızla değişmektedir. Uzun yıllar süren banka bazlı finansmanın ardından, artık borç verenler ve borç alanlar arasında daha doğrudan bir eşleştirme sunan yeni tasarruf araçları ortaya çıkmıştır. Bu durum, hem yaşamın beklenmedik durumlarına karşı kendilerini sigortalamak isteyen hane halkı hem de mal ve hizmet üretimini finanse etmenin yollarını arayan firmalar için daha fazla seçenek sunmaktadır (Elsinger vd., 2018: 50). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla değiştiği ve tam anlamıyla her alanda geleneksel yöntemlerin yerini dijital çözümlerin aldığı günümüz iş dünyasında bilindik uygulamalardan elektroniğe doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu geçişle beraber, bilgiyi temel alan ve hızla ilgililerin kullanımına sunan elektronik veri değişim sistemlerinden yararlanılmaya başlanmıştır (Şen ve Sağlar, 2020: 264). Hızlı dijitalleşme karşısında sağlam ve istikrarlı bir finansal sistemi düzenlemek ve sürdürmek, tüketicinin korunması ve eğitim yaklaşımının birleşimini gerektirmektedir. Fintech terimi, finansal hizmetler için teknoloji uygulamalarını tanımlamaktadır (Elsinger vd., 2018: 50-51). Finansal teknoloji (Fintech), kavramsal olarak, finansal hizmetlerin daha hızlı, verimli ve daha kolay yöntemlerle sunulmasına yardımcı olan birtakım yenilikleri ifade etmektedir. Teknolojinin sunduğu yeniliklerle mobil ve çevrimiçi ortamlarda oluşturulan, finansal olarak ifade edilen işlemlerin birleştirilmesi olarak da ifade edilmektedir (Gümüş vd., 2020: 36). Finans sektörü, dijitalleşmenin temel itici güçlerinden biridir ve finansal teknolojiler sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanmasında ayrılmaz bir araç görevi görmektedir. Giderek finans sektörünün ayrılmaz bir parçası haline gelen finansal teknoloji şirketleri, yenilikçi çözümler sunarak mevcut finans kurumlarını dijital dönüşümlerinde destekleyebilmektedir. Finansal teknoloji şirketleri tarafından desteklenen teknolojiler çok çeşitlidir. Sınıflandırmaları hala oldukça değişken olsa da genellikle; büyük veri analizi, yapay zeka (sohbet botları, makine öğrenimi), kriptografi (kripto para birimi kullanmak için), dağıtılmış kayıtların teknolojisi (blok zinciri, Ethereum, R3 Corda.), vb. gibi alanlarla ilişkilendirilmektedir (Vovchenko vd., 2019: 148-150).

### 3. Dijital Pazarlama Kavramı

1990'lı yıllarda dijital pazarlama kavramı ile iki etkinlik kastedilmektedir: Birincisi, tüketiciler ve pazarlamacılar arasında yeni etkileşim biçimleri ve işlemler oluşturmak için yeni etkileşimli medyanın benzersiz yeteneklerinden (örneğin, World Wide Web, çevrimiçi hizmetler, özel çevirmeli hizmetler) yararlanmak ve ikincisi, etkileşimli medyayı pazarlama karışımının diğer unsurlarıyla entegre etmektir (Parsons vd., 1998: 32). O dönem dijital pazarlamanın geleceği için öngörülen dönem analizi Şekil 1'de gösterilmektedir (Parsons vd., 1998: 32).



Şekil 1. Dijital Pazarlama Dönem Analizi

Dijital pazarlama, bir markayı tanıtmak veya tüketicilere ulaşmak için dijital veya sosyal kanalların kullanılması olarak da açıklanabilir. Bu tür pazarlama internette, sosyal medyada, arama motorlarında, mobil cihazlarda ve diğer kanallarda gerçekleştirilebilir (<https://www.ama.org/topics/digital-marketing/> 10.05.2021). İlk başlarda, ürün ve hizmetlerin dijital kanallar kullanılarak

pazarlanmasını tanımlayan, dijital pazarlama terimi zaman içerisinde; müşteri kazanmak ve müşteri tercihleri oluşturmak, markaları tanıtmak, müşterileri elde tutmak ve satışları artırmak için dijital teknolojileri kullanma sürecini açıklayan bir şemsiye terime dönüşmüştür. Daha genel olarak dijital pazarlama; tüm paydaşlar için değer yaratmak, iletmek, sunmak ve sürdürmek için firmaların müşteriler ve ortaklarla iş birliği yaptığı uyarlanabilir, teknoloji etkin bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Kannan ve Li, 2017; 23).

Busca ve Bertrandias (2020: 10-11) çalışmalarında dijital pazarlamanın, hem yönetsel eylemi hem de akademik araştırmayı yönlendiren dört kültürel dönemini; işbirlikçi sistemler, geleneksel pazar sistemleri, birlikte oluşturma sistemleri ve tüketim piyasa sistemleri olarak açıklamıştır. Bu sistemlerin her birinin temel özellikleri ve pazarlama alanında konuyla ilgili üretilen akademik araştırmaların türü Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1. İnternetin Dört Kültürel Repertuarına ve İlgili Pazarlama Araştırma Akışlarına Genel Bakış**

Dönem	Sembolik yapı	İlgili sistemler	Pazarlama araştırması alanları
<b>İşbirlikçi sistemler</b>	Meritokrasi, bu meritokrasi üzerine inşa edilen özerk bir yönetim yapısı ile, kullanıcıların kimliğine bakılmaksızın, iş birliğine dayalı ve ticari olmayan projelere bireysel katkıya dayanmaktadır.	Bilgisayarlı Bilgi Sistemi, kullanıcı tarafından yönetilen marka toplulukları, işbirlikçi ve açık kaynak kodlu yazılımları.	-Kullanıcı tarafından yönetilen marka toplulukları - Hediye ve sosyal değişim -Mahremiyet endişeleri -Çevrimiçi reklamcılığa spam ve olumsuz tepkiler
<b>Geleneksel pazar sistemleri</b>	Bir tüketici hedefine satılmak üzere mal ve hizmetler üreten bir şirket arasındaki ticari etkileşim, yalnızca firmaların eylemlerine tüketicinin tepkilerine odaklanır.	Kurumsal ve vitrin web siteleri, çevrimiçi pazarlar.	- Çevrimiçi pazarlama karması ile ilgili araştırma - Öneri algoritmaları - Avatarlar ve insanbıçimcilik
<b>Birlikte oluşturma sistemleri</b>	Mal / hizmet üretimini gerçekleştiren bir şirket ile firmanın değer zincirine bir dereceye kadar katkıda bulunan aktif tüketiciler arasındaki ticari etkileşim.	Marka tarafından yönetilen ve birlikte yaratılan topluluklar.	- Yeni ürün geliştirme - Değer zincirindeki diğer tüketici entegrasyonu: ürün desteği
<b>Tüketim piyasa sistemleri</b>	Mal ve hizmetlerin üretimini ve tüketimini yöneten bireysel tüketiciler ile geleneksel firmalar arasındaki ticari etkileşim ve koordinasyon görevlerini yürüten firmalar arasındaki ticari etkileşim.	Sosyal medya, işbirliğine dayalı ağ platformları.	- Erişime dayalı tüketim - Paylaşım ve paylaşım ekonomisi - İşbirlikçi ağlar.



Tablo 1, farklı dijital pazarlama araştırması akışlarını, kendine özgü bir kùltüre sahip internet alt sistemi ile ilişkilendirmek konusunda yardımcı olabilir. Dijital pazarlama, ayrıca internet pazarlaması, e-pazarlama, web pazarlaması olarak da adlandırılmakta; e-posta pazarlaması, içerik pazarlaması ve sosyal medya pazarlaması gibi her tür evrimii pazarlama için kullanılmaktadır (Kotane vd, 2019: 29). Tùm bu evrimii pazarlama çabalarını kapsayan dijital pazarlama, Dijitalin 5 D’si olarak adlandırılan; dijital cihazlar, dijital platformlar, dijital medya, dijital veri ve dijital teknolojinin yònetimini ve kullanımını içermektedir (Kotane vd, 2019: 29). Dijital pazarlama, insanların yaşam tarzlarını muhtemelen bundan önceki 50 yıldıki değişiminin ötesinde; internetin tanıtımı, akıllı telefon kullanımı ve tabletler ile her yaş grubunun dijital olarak bilgilenmesiyle, aşırı bir hızla değişirmiştir (Kingsnorth, 2016: 28).

İş ihtiyaçlarına ve hedeflerine bağlı olarak, dijital pazarlamanın sayısız yolu vardır. Bununla birlikte dijital pazarlamada kullanılan birkaç yaygın yòntemi aşağıdaki gibi sıralamak mùmkündür (<https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/10.05.2021>):

- Arama Motoru Optimizasyonu; evrimii trafiği artırmak için bùyük arama motorlarında sıralamayı iyileştirme uygulamasıdır.
- Arama Motoru Pazarlaması; arama motorlarında web sitesinin gòrùnrùlùėünü artırmak için ücretli evrimii reklamcılıktan yararlanır. Genellikle arama motoru optimizasyonu ile birlikte kullanılır.
- Tıklama Başına Ödeme; bir işletmenin reklamları için yalnızca bir kişi tıkladığında ödeme yaptığı evrimii bir reklamcılık yòntemidir.
- Sosyal Medya Pazarlaması; işletme ürünlerini veya hizmetlerini tanıtmak için sosyal medya kanallarını kullanma uygulamasıdır.
- E-posta Pazarlaması; işletmelerin markalı, promosyon içeriğini doğrudan potansiyel mùřterilere e-posta yoluyla gòndermesini sağlar.
- Bağlı şirket Pazarlaması; ortak bir ağ içinde gelir paylaşımına ve satış başına ödeme tazminatına olanak tanıyan performansla dayalı bir uygulamadır.
- İçerik Pazarlaması; metin, video veya ses materyallerinin mùřterilere evrimii olarak yayınlanması ve dağıtılması anlamına gelir. Bloglar, videolar ve podcast’ler, işletmelerin içerik pazarlamasına katılmasının yaygın yollarıdır.

- Yerel Reklamcılık; pazarlama materyallerini bir ortamda harmanlamayı içerir, bu da temel mesajı ve pazarlama amaçlarını eşit derecede önemli hale getirir. Bir işletmenin kendi içeriğini farklı bir web sitesinde yayınladığı sponsorlu içerik, yaygın bir yerel reklamcılık yöntemidir.

Kotane ve arkadaşları (2019: 30-31) çalışmalarında; 2017-2019 yılları verileri doğrultusunda, en büyük ticari yükselişi sağlayacağı düşünülen dijital pazarlama tekniğinin, içerik pazarlaması olduğunu ifade etmiştir. Tüm dünyada artan miktarda bilgi içeriği yaratılması, pazarlama uzmanlarının mesajları olabildiğince hızlı ve etkili bir şekilde iletmek için yeni içerik biçimleri aramasına neden olmaktadır. İçerik pazarlaması, sektörlerine veya boyutlarına bakılmaksızın her tür işletme tarafından uygulanabilmekte ve doğru strateji izlenirse, müşteri yaşam döngüsünün tüm temas noktalarında iletişimi destekleyen bir etki yaratabilmektedir.

#### **4. Kriz Dönemlerinde ve Covid-19 Döneminde Finansal Hizmetler ve Dijital Pazarlama**

Pazarlama, bir şirketin organik büyümesi için oldukça önemlidir, fakat özellikle ekonomik kriz dönemlerinde, pazarlama kaynaklarını tahsis etmek daha da karmaşıktır. Mali krizin bir sonucu olarak, tüketici harcamaları azalma göstermektedir. Tüketiciler daha az harcama yaptığında bile mevcut müşterilerine pazarlama yapmak, özellikle kriz dönemlerinde, yeni müşteri edinmeye göre daha az maliyetlidir (Daj ve Chirca, 2009: 161). Bu durum, pazarlamacıların mevcut müşteriler ile iletişim halinde olmasını gerektirmektedir (Daj ve Chirca, 2009: 161). Pazarlamacılar, daha ucuz olması ve yatırımın getirisini ölçmenin geleneksel taktiklere göre daha kolay olması gibi nedenlerle, durgunluk dönemlerinde harcamaları, daha az maliyetli olan e-posta pazarlaması gibi izlenebilir çevrimiçi arama taktiklerine kaydırma eğilimi göstermektedir. Çevrimiçi arama ve görüntülü reklamcılık, video oyunları, sanal dünyalar, sosyal ağlar, çevrimiçi kullanıcı tarafından oluşturulan içerik ve kulaktan kulağa pazarlama gibi yeni medyanın ortaya çıkışı, şirketler için hem yeni fırsatlar hem de zorluklar yaratmaktadır (Daj ve Chirca, 2009: 161). Bu nedenle, pazarlama yöneticileri, kaynakları en iyi şekilde tahsis etme ve bu yatırımların firma için en uygun getiri sağlayacak şekilde olması sorumluluğunu taşımaktadır (Daj ve Chirca, 2009: 162).

Covid-19 salgını, neredeyse geri dönülmez bir şekilde hayatlarımızı değiştirmiştir. Mevcut salgın insan davranışlarını, tüketimi, yaşam tarzlarını değiştirmiş, ancak en fazla iş ortamlarını etkilemiştir. Kuruluşların iş akışları ve pazarlama faaliyetleri de pandemi nedeniyle bazı değişikliklere uğramıştır. Öz izolasyon, bireysellik, öz merkezilik fikirleri, şirketlerin hayatta kalmak için pazarlama stratejilerinde dikkate almaları gereken yeni terimler olarak karşılına çıkmıştır (Fuciu, 2020: 27-28).

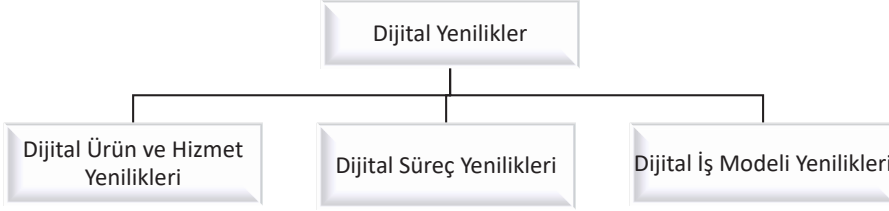
Pazarlamacılar, yöneticiler ve dijital olarak bilgili müşteriler, geçtiğimiz yıl Covid-19 ile birlikte finansal hizmetlerde dijital dönüşümünün etkilerini deneyimlemiştir. Birçok sektörde olduğu gibi, Covid-19, dijitalleşme açısından finans sektörü için yankı uyandıran bir başka gelişme olarak değerlendirilmektedir (Chaffey, 2021). Pandemiden önce bile, finansal hizmet müşterileri çevrimiçi olarak sunulan dijital hizmetlerde hızlı bir büyümeye şahit olmuş, ancak pandemi süreci bu hizmetlere hız kazandırmıştır. Günümüzde yapılan birçok sektör çalışması, finansal hizmet dijital dönüşümünün kalıcı bir etkiye sahip olacağını öne sürmektedir (Chaniyas vd., 2019: 17; Verhoef vd., 2021: 889; Chaffey, 2021). Bu nedenle, işletmelerinin müşteri yaşam döngüsündeki tüm dijital temas noktalarında müşterilere ulaşmasını, etkileşimde bulunmasını, dönüştürmesini ve etkileşim kurmasını sağlamak finansal hizmet pazarlama stratejileri açısından oldukça önemlidir. Covid-19 salgını ve bunu kontrol etmek için kullanılan önlemler; organizasyonları evden çalışma ve diğer dijital gereksinimleri karşılamak için anında yenilik yapmaya, dijital ve analitik dönüşümler ile ürünleri ve işlemleri iyileştirmek için makine zekası, otomasyon ve çevik yaklaşımları kullanmaya zorlamıştır (Chaffey, 2021).

Bir dijital dönüşüm stratejisinin formülasyonu ve uygulanması, dijital teknolojilerin bir kuruluşun iç ve dış çevresinin neredeyse tüm yönleri üzerindeki dönüştürücü etkileri göz önüne alındığında, birçok kuruluş için temel bir endişe oluşturmaktadır. Dijital öncesi organizasyonlar; dijital öncesi ekonomide finansal olarak başarılı olan, ancak dijital ekonominin tehdit oluşturduğu perakende, otomotiv veya finansal hizmetler gibi geleneksel endüstrilere ait şirketlerdir (Chaniyas vd., 2019: 17). Bu tarz kuruluşların da, doğuştan dijital kuruluşların aksine (Alphabet, Amazon veya Tencent gibi), genellikle dijital teknolojileri benimserken, tüm iş modellerini ve süreçlerini değiştirmeleri gerekmektedir (Chaniyas vd., 2019: 17).

Dijital dönüşüm ihtiyacını tetikleyen üç ana faktörden bahsetmek de mümkündür (Verhoef vd., 2021: 890). Bu faktörlerin ilki; World Wide Web'in gelmesinden ve dünya çapında benimsenmesinden bu yana, hızla gelişen teknolojiler (örneğin, geniş bant internet, akıllı telefonlar, Web 2.0, bulut bilişim, konuşma tanıma, çevrimiçi ödeme sistemleri ve kripto para birimleri) ve e-ticaretin gelişimi olarak ifade edilebilir. Büyük verinin her yerde mevcut olması, yapay zeka, blockchain, nesnelerin interneti ve robotik gibi gelişmekte olan dijital teknolojilerin ortaya çıkışı iş dünyası üzerinde geniş kapsamlı etkilere sahip görülmektedir. Bu dönüşümü tetikleyen ikinci önemli faktör; bu yeni dijital teknolojiler nedeniyle rekabetin de önemli ölçüde değişmesi ve dijital rekabet kavramının ortaya çıkmasıdır. Üçüncü tetikleyici faktör ise dijital devrime yanıt olarak tüketici davranışının da değişim göstermesi olmuştur. Tüketicilerin alışverişlerini çevrimiçi mağazalara kaydırıldığı ve dijital temas noktalarının müşteri yolculuğunda hem çevrimiçi hem de çevrimdışı satışları etkileyen önemli bir role sahip olduğunu görülmektedir. Dijital teknolojiler, tüketicilerin ürünleri tasarlayıp özelleştirerek birlikte değer yaratmalarına, son kilometre dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirmelerine ve ürün incelemelerini paylaşarak diğer müşterilere yardımcı olmalarına olanak tanımaktadır (Verhoef vd., 2021: 890-891).

Bir organizasyonun dijital dönüşümünün temel unsurunu yansıtan dijital yeniliklerin kavramsal gelişimine olan ilgi, son yıllarda giderek artış göstermektedir (Yoo vd. 2012; Nambisan vd. 2017; Kohli ve Melville 2018; Vial 2019; Wiesböck ve Hess, 2020). Yeni ortaya çıkan yetenekler, kültürel değişim, yeni formlar da dahil olmak üzere dijital yenilikler bir kuruluşun, dijital dönüşümünün merkezi bir unsurunu tasvir etmektedir. Ayrıca dijital yenilikler organizasyonlar içinde dijital teknoloji kullanımının tezahür ettiği alanı da temsil etmektedir. Bu nedenle dijital yenilikler, böyle bir "bağlantı" çerçevesinin çekirdeğini oluşturabilir. (Wiesböck ve Hess, 2020: 76-77). Dijital yenilikler Şekil 2'de görüldüğü gibi üç farklı kategoriye ayrılabilir. İlk olarak, kuruluşlar pazar perspektifi ile yeni dijital ürünler ve hizmetler geliştirmek için dijital teknolojileri kullanabilir. İkinci olarak, kuruluşlar bir üretim bakış açısı ile dijital iş süreçlerini takip edebilir ve son olarak, dijital ürün ve hizmetlerin ve dijital iş süreçlerinin ortaya çıkışı, kaçınılmaz olarak dijital iş modellerinin yeni biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir. Ayrıca, bu farklı kategoriler birbiriyle ilişkili içerisinde olabilir (Wiesböck ve Hess, 2020: 76-77);

## Şekil 2. Dijital Yeniliklerin Sınıflandırılması



Covid-19 krizinin etkisinden kurtulmak ve olası pazar fırsatlarını değerlendirmek işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bu dönemde işletmelere, doğru pazarlama ve inovasyon stratejilerini belirlemek üzere iki kavramsal boyut önerilmektedir (Wang vd., 2020: 215). İlk boyut, yeniliklerin motivasyonudur. Bu boyut, bir firmanın kriz sırasında maruz kaldığı etkinin derecesini vurgulamaktadır. Firmalar, krizin organizasyon üzerindeki etkisine göre farklı bir yenilik yapma motivasyonuna sahip olabilir. Bu nedenle, Covid-19 krizi sırasında, çeşitli etki derecelerine göre, firmalar genellikle yenilik için farklı motivasyonlara sahip olmuştur. İkinci boyut, pazarlama inovasyonu stratejisinin esas olarak bir firmanın kendisine mi yoksa başkalarıyla işbirliğine mi dayandığını ayırt eden işbirliği inovasyon düzeyidir. Bu, bir firmanın bağımsız olarak inovasyon yapmak için yeterli kaynak ve kabiliyete sahip olup olmadığına bağlıdır. Bahsedilen bu iki boyut, pazarlama yenilik stratejilerinin dört prototipini temsil etmektedir. Şekil 3’de gösterilen bu prototipler, Covid-19 krizinden muzdarip bir firmanın, risklerin üstesinden gelmek ve fırsatları değerlendirmek için kendisine en uygun pazarlama inovasyonu stratejisini seçip uygulamasına yardımcı olabilecektir (Wang vd., 2020: 216).

İşbirliğine Dayalı Yeniliklerin Düzeyi	Yenilikler İçin Motivasyon		
	Düzyey	Sorunlu Arama	Gevşek Arama
	Düşük	Duyarlı strateji	Proaktif strateji
Yüksek	Kolektif strateji	Ortaklık stratejisi	

### Şekil 3. Covid-19 Krizinde Pazarlama İnovasyon Stratejilerinin Tipolojisi

Smart Insights - üyelerinin indirilebilir planlama şablonlarını, kılavuzları ve etkileşimli öğrenme araçlarını kullanarak pazarlama planlarına, yönetimlerine ve optimize etmelerine yardımcı olan bir yayıncı ve öğrenim platformudur (Kotane vd., 2019: 30)- Smart Insights platformunda yayınlanan dijital

pazarlama trendleri başlığı altında, 2021 yılında pazarlama yatırımındaki değişiklikleri etkileyen en büyük etkinin, Covid-19'un dünya çapında yarattığı tahribattan kaynaklandığına değinilmiştir. Talebin arttığı bazı sektörlerde kazananlar olsa da, çoğu sektörde ekonomik düşüşler göze çarpmaktadır. Bu yüzden hangi sektör olursa olsun, düşük maliyetli veya maliyetsiz büyüme yöntemleri her zamankinden daha önemli konuma gelmiştir. 2021 ve sonrasında dijital teknolojiyi benimsemesi düşünen pazarlamacılar için en önemli olacağını düşünülen temel pazarlama temaları şunlardır (Chaffey, 2021):

- Diyaloga dayalı pazarlama; pazarlama teknolojisinin yine en yaygın kullanım oranına sahip olacağı düşünülen teknik.
- Tüketici gizliliği ve rızası kavramlarının pazarlama eğrisinde ortaya çıkan ve artan önemi.
- Yapay zeka ve makine öğrenimi; birçok işletmenin dijital pazarlamada düşük bir olgunluk seviyesinde olması, yapay zekayı dağıtmak için yeterli ölçüğe ve becerilere sahip işletmelerin bile yalnızca % 10-20'sinin bunu kullanıyor olması, aslında pazarlama açısından beklenen bir durum olmaması.
- Kişiselleştirme ya da kişileştirme temalarının kullanılması.
- Pazarlama Merkezleri (bulutlar) ve e-posta otomasyonu yaygın bir şekilde benimsenmesi.
- Önceki yıllara göre daha az sayıda yeni inovasyon beklentisi

Pandemi, pazarlama ve reklam departmanlarını, bu yeni Covid-19 gerçekliğinde reklam kampanyaları ve tanıtım yaklaşımlarında daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamıştır. Holland ve Knight, reklamcılık alanında yapılması gereken temel değişikliklerde, odaklanılması gereken konuları beş madde ile özetlemiştir (Akt. Fuciu, 2020: 30);

1. Sürdürülebilirliği ele almak;
2. Belirsizlik ortamında stratejik planlama tarafından sunulan operasyonel seçenekleri ve zorlukları değerlendirmek;
3. Marka itibar sorunlarını analiz etmek;
4. Tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duyulan potansiyel yeni ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ve,
5. Yaratıcı ve stratejik pazarlama kampanyalarına ve hedefli reklamcılığa odaklanarak, sosyal medyayı da etkin kullanmak.

## 5. Sonuç

Tüketiciler, paraları ve diğer finansal gereksinimleri ile ilgili çevrimiçi işlemlerinde karar vermeden önce, her zamankinden daha çok çevrimiçi araştırma gereği duymaktadır. Finans sektöründeki şirketler için bu durum, tüketicinin markaların günlük yaşamlarında oynadıkları rolün her zamankinden daha fazla farkında olması gerektiğinin bir göstergesidir. Bu nedenle finansal hizmet markaları, araştırma ve karar alma döngüleri boyunca, tüketicilerin en çok zaman geçirdikleri alanda, çevrimiçi ortamda, tüketiciyle ilişki kurmaya yoğun olarak odaklanmalıdır (Chaffey, 2021).

Finansal hizmetler endüstrisi, dünya çapında ekonomik kalkınma beklentilerini korumada hayati bir role sahiptir. Mikro düzeyde, finansal hizmetler bireylerin genel refahının temelini oluşturur. Buradaki zorluk, finansal hizmetler alanındaki pazarlama standartlarının gerekli pazar ve tüketici yönelimini yansıtmasıdır. Finansal hizmet pazarlamasının sunduğu potansiyelin değerlendirilmesi, bunun ülke bazında hükümet destekli refah sistemleri bağlamına yerleştirilmesi gereklidir. Eğer toplam paydaş çıkarları optimize edilecekse, mali hizmetler, devlet ve özel sektörleri tamamlayıcı bir şekilde çalışmalıdır. Ayrıca mali hizmetler herkesin yararına sağlanmalıdır (Ennew ve Waite, 2007: 21).

Covid-19 küresel salgınının iş dünyası üzerindeki etkisine ilişkin literatürde, pandemi krizi sırasında ve sonrasında işletmelerin hızlı ve esnek davranma zorunluluğu altında, beş ana alanda hareket etmesi önerilmektedir. Bu beş alan; gelir elde etmek, operasyonları yeniden tanımlamak, kuruluşları yeniden düşünmek, dijitalleşmeyi hızlandırmak ve pazarlama stratejilerini uyarlamaktır (Pinzaru vd., 2020: 727). Covid-19 salgını, küresel sosyo-ekonomik sistem için temel bir zorluk teşkil etmesi açısından alışılmadık bir durumdur. Fakat dijitalleşmenin, pandeminin etkilerini kısmen hafifletmeye katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu katkı dikkate alındığında; gelişmiş dijitalleşme eğilimine sahip gelişmekte olan ülkeler, Covid-19'dan kaynaklanan örtük sosyal ve ekonomik bozulmayla başa çıkmak için daha hazırlıklı olacaktır (Katz vd., 2020: 8). Bu nedenle işletmelerin Covid-19 salgınının yaratacağı muhtemel sonuçları ve dijital inovasyonları dikkate alarak ve dijital teknoloji kullanımını artırmaya çalışarak finansal hizmetlerini sunması, daha etkili olabilecektir.

## Kaynakça

- Bulgan, U. & Gürdal, G. (2005). Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi? ÜNAK'05 Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Busca, L. & Bertrandias, L. (2020), “A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol: 49, 1-19 pp.
- Chaffey, D. (2021). Financial Services Digital Transformation for Marketing Leaders. Erişim tarihi: 10 Mayıs 2021, <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/financial-services-digital-transformation-for-marketing-leaders/>
- Chaffey, D. (2021, 24 May). 2021 Digital Marketing Trends: 25 Practical Recommendations to Implement, Erişim tarihi: 10 Mayıs 2021, <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/>.
- Chaniyas, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). “Digital Transformation Strategy Making in Pre-Digital Organizations: The Case of a Financial Services Provider,” *Journal of Strategic Information Systems*, Vol: 28 No: 1, 17-33 pp.
- Çabuk, S. & İnan, H. (2005). İnternet Aracılığıyla Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlaması, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 23, ss. 23-34.
- Çabuk, S. & Yağcı, M. İ. (2013). *Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım*, Akademisyen Kitabevi, ISBN: 978-605-4649-16-7, Ankara.
- Daj A. & Chirca A. (2009). The Adoption of Digital Marketing in Financial Services Under Crisis, *Bulletin Of The Transilvania University of Braşov*, Vo.:2, No: 51, 161-166 pp.
- Damodaran A (2009) Valuing financial services firm. Working paper, New York University, <https://valuewalkpremium.com/wp-content/uploads/2014/06/finfirm09.pdf> (2021)
- Elsinger, H., Fessler, P., Feyrer, J., Konrad Richter, Silgoner, M. & Timel, A. 2018. Digitalization in Financial Services and Household Finance: Fintech, Financial Literacy and Financial Stability, *Financial Stability Report*, Vol: 35, 50-58 pp.
- Ennew, C.T. & Waite, N., (2007). *Financial Services Marketing: An International Guide to Principles and Practice*, Butterworth-Heinemann is an imprint of



Elsevier, Oxford, UK & Burlington, MA, USA, ISBN–13: 978-0-7506-6997-9 - ISBN–10: 0-7506-6997-7.

- Ferrer, R., 2020. COVID-19 Pandemic: The Greatest Challenge in the History of Critical Care, *Med. Intensiva*. Vol: 44 No: 6, 323–324 pp. <https://doi.org/10.1016/j.medin.2020.04.002>.
- Fuciu, M. (2020). Changes in the Organization’s Marketing Activity in Light of the SarsCov-2 Pandemic, *Revista Economica*, Vol: 72, No: 2, 27-35 pp.
- Gümüş, E., Medetoğlu, B. & Tutar, S., (2020). Finans ve Bankacılık Sisteminde Yapay Zekâ Kullanımı: Kullanıcılar Üzerine Bir Uygulama, *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, ss. 28-53.
- Hayes, J., & Chandy, J. (2006). *Systems and Methods for Automated Processing, Handling, and Facilitating a Trade Credit Transaction*, U.S. Patent Application No. 11/049,919.
- He, H. & L. Harris. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy, *Journal of Business Research*, Vol: 116, 176–182 pp.
- Katz, R.L., Callorda, F.M. & Jung, J., 2020. Can Digitization Mitigate COVID-19 Damages? Evidence From Developing Countries, SSRN Electron. J. 1–25 <https://doi.org/10.2139/ssrn.3600829>.
- Kannan, P.K. & Li, H. (2017). Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda, *International Journal of Research in Marketing*, Vol: 34, No: 1, 22-45 pp.
- Kingsnorth, S., (2016). *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*, Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi, ISBN 978 0 7494 7470 6 & E-ISBN 978 0 7494 7471 3.
- Kotane, I., Znotina, D. & Hushko, S., (2019). Assessment of Trends in the Application of Digital Marketing, *Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*, Vol: 33, No: 2, 28-35 pp.
- Kotler, P. & Armstrong G. (1999), *Principles of Marketing*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Matanhire, E. & Vingirayi, I. (2021), The Impact of Digital Marketing in Financial Organizations in Zimbabwe, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol: 13, No: 2, 1-20 pp.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol: 49, 41-50 pp.

- Parsons, A. Michael, Z. & Waitman, R. (1998), Organizing Today for the Digital Marketing of Tomorrow, *Journal of Interactive Marketing*, Vol: 12, No: 1, 31–46 pp.
- Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A preliminary overview. In Bratianu, C., Zbucea, A., Anghel, F., & Hrib, B. (eds.), *Strategica. Preparing for Tomorrow, Today*, 721-730 pp., Bucharest, RO: Tritonic
- Şen, Ö. & Sağlar, J., (2020). Pandemi Döneminde Kamu İdarelerinde E-İç Kontrol Sisteminin Önemi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 4, ss. 259-276.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. L. J., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda, *Journal of Business Research*, Vol: 122, 889-901 pp.
- Vovchenko, N.G., Galazova, S.S., Sopchenko, A.A. & Dzhu, O.S., (2019). FinTech Ecosystem as an Instrument of Sustainable Development Provision, *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol: VII, Special Issue: 2, 147-155 pp.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X. & Gao, J. (2020). Marketing Innovations During a Global Crisis: A Study of China Firms' Response to COVID-19, *Journal of Business Research*, 116(May), 214– 220 pp. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- Wiesböck, F. & Hess, T. (2020). Digital innovations—Embedding in organizations, *Electronic Markets*, Vol: 30, 75–86 pp.  
<https://www.ama.org/topics/digital-marketing/> 10.05.2021  
<https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/>10.05.2021  
<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/financial-services-digital-transformation-for-marketing-leaders/> 10.05.2021  
<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-marketing-trends-innovation/>10.05.2021  
<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/financial-services-digital-transformation-for-marketing-leaders/> 10.05.2021

## Meltem CANOĞLU

2003 yılında lisansını, 2008 yılında Yüksek Lisansını, 2015 yılında doktorasını tamamlamıştır. 2002 yılında, İdari İşler Staj Programı, Gama & Tekfen SuGözü Termik Santralinde stajyer olarak görev aldıktan sonra 2003-2004, Acak Su ve Tarım Ürünleri Ltd. Şti. İthalat İhracat asistanı olarak çalışmıştır. 2004-2005 döneminde Work & Travel programı ile Amerika Birleşik Devletlerinde, Idaho Eyaleti River Dance Lodge tesisinde Ön Büro Yönetimi ve Misafir İlişkileri dahil farklı görevlerde bulunmuştur. 2006 senesinde Yüksek Lisans eğitimi esnasında Analiz Dershanesinde, yarı zamanlı açık öğretim derslerinin eğitiminde görev almış ve sonrasında 2007 yılı itibarıyla Artev Homes Design and Construction Company, Bodrum'da Kontrat Asistanlığı görevini üstlenmiştir. 2008 yılında Universidad Politecnica de Valencia'da Erasmus programı ile Yüksek Lisans eğitiminin bir dönemini tamamlamıştır. 2011 yılında Çukurova Üniversitesi, Pozantı Meslek Yüksek Okulu Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında Öğretim Görevlisi olarak başladığı akademik hayatına 2017 yılından itibaren Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi olarak devam etmektedir. Bugüne kadar pazarlama alanında pek çok derse girmiş, Doktora ve Yüksek Lisans öğrencisine danışmanlık yapmış, makalesi yayınlanmış ve akademik kongrelere katılmıştır.

# BÖLÜM 7

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE

### MÜŞTERİ KÂRLILIK ANALİZİ

**Doç. Dr. Elif Nursun DEMİRCİOĞLU**

Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, elunal@cu.edu.tr,  
ORCID: 0000-0001-9711-2081

**Doktora Öğrencisi Demet EVER**

Çukurova Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü, everdemet@gmail.com,  
ORCID:0000-0002-9790-3569

## 1. Giriş

Günümüzde birçok işletme çok çeşitli ürünler üreterek faaliyetlerini sürdürürken, bir yandan da çok sayıda müşteriye de hizmet vermektedir. Hizmet yoğun sektörlerden olan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin en önemli varlıkları müşteriler olmaktadır (Koçer, 2017: 714). Bankalar, müşteriye elde tutma oranlarını artırarak karlılık durumlarını iyileştirmeye çalışmaktadır (Vashishtha ve Sharma, 2017: 213). Khanal (2018: 18), müşteri memnuniyetinin, bankacılık sektörünün başarısının temeli olarak kabul edildiğini ifade ederek, kârın ve büyümenin öncelikle müşteri sadakati ile sağlanabileceğini savunmuştur. Bankaların pazar paylarını ve dolayısıyla kârlarını arttırabilmesi için mevcut sadık müşterilerini koruyabilmeleri oldukça önemli olup, bu doğrultuda müşteri memnuniyeti seviyelerini arttırmaya yönelik strateji ve politikalar geliştirmeleri gerekmektedir (Khanal, 2018: 17). Zira hizmet işletmelerinde yeni bir müşteri bulmanın ve kazanmanın maliyeti, mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinden beş kat daha fazla olabilmektedir (Dalcı vd., 2010: 610).

Yoğun rekabet ortamında kârlılık, işletmeler için hayati önem taşımakta olup, müşteri memnuniyeti kârın elde edilebilmesi için oldukça önemlidir (Tanış, 2005: 44). Bankacılık kurumları, müşteri memnuniyeti ve müşterileriyle kalıcı ilişkiler geliştirip sürdürmeyi, ticari kazançlarını arttırmada iki önemli parametre olarak kabul etmiştir (Khanal, 2018: 17). Ancak müşterilerin memnuniyetinin önemli olduğu kadar, müşterilerin de işletmeyi ne ölçüde memnun ettiği üzerinde durulması gerekli olan önemli bir konu olmaktadır (Özpeynirci ve Kalaycı, 2016: 21). Bu bağlamda son zamanlarda yapılan birçok araştırma, müşterilere

odaklanmanın, müşteri isteklerini karşılayarak rekabeti sağlamanın ve sadakat kazanmanın önemini vurgulamaktadır ki; müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri değeri, müşteri kârlılık analizi bu alandaki yöntemlerden en önemlileridir (Alkhafajia vd., 2020, 594).

İşletmenin, müşterilerin her istediğini yaparak bütün müşterilerini tatmin etmesi değil, bunları kârlı bir şekilde yapabilmesi önemlidir (Tanış, 2005: 45). Bu doğrultuda müşterinin işletmeye sağlayacağı getiri ile müşterinin işletmeye yaratacağı maliyetler karşılaştırılarak, her müşteriden ne kadar kâr sağlanacağını belirlemek önemlidir (Demircioğlu, 2016: 69). Müşteri maliyet bilgisi, yönetsel karar verme için oldukça önemli olup, müşterilere hizmet etmenin gerçek maliyetini anlamayı gerektirmektedir (Dalcı vd., 2010: 609). Bu doğrultuda müşterilerin işletmeye olan katkısını belirlemeye yarayan ve yönetim muhasebesi açısından önem arz eden “**Müşteri Kârlılık Analizi**” (**Customer Profitability Analysis- CPA**) kullanılmaya başlanmıştır (Alkhafajia vd., 2020, 594; Özpeynirci ve Kalaycı, 2016: 21). Bu yönüyle müşteri kârlılık analizi, verimliliği artırmak için yönetim tarafından kullanılabilir bir araç olarak nitelendirilebilmektedir (Hart ve Smith, 1998: 412). Helliar ve arkadaşları (2020: 29), son 20 yılda yönetim muhasebesi uygulamalarına ilişkin çok sayıda araştırma yapıldığını, ancak hizmet sektörlerinden özellikle finansal hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalardaki yönetim muhasebesi uygulamalarının büyük ölçüde göz ardı edildiğini ifade ederek, bankacılık sektöründeki bu eksikliği gidermek için çalışmalar yapmıştır.

Müşteri kârlılık analizi, belirli müşterilerin veya müşteri grubunun kârlılık durumunu belirlemek için kullanılabilen stratejik bir metodolojidir (Albalaki ve Majeed, 2018: 1548). Bu nedenle mevcut müşterilerle kârlı ilişkilerini sürdürmek üzere, müşteri kârlılık analizinin başarılı bir şekilde uygulanması, hizmet işletmeleri için oldukça önemlidir. Zira müşteri kârlılık analizinin etkin kullanımının, hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla kârlılığı arttırdığı ileri sürülmektedir (Dalcı vd., 2010: 610). Bu kapsamda bu çalışmada, bankacılık sektöründe müşteri kârlılık analizinin kullanımıyla ilgili literatür incelenerek, bankacılık sektöründe müşteri kârlılık analizi teorik olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle müşteri kârlılık analizi kavramı, kapsamı ve faydaları açıklanmış, ardından bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından müşteri kârlılık analizinin önemi ve avantajları ortaya konularak, müşteri kârlılık analizinde kullanılan maliyet sistemleri incelenmiştir.

## 2. Literatür

Bu bölümde müşteri kârlılık analizi ve bankalarda müşteri kârlılık analizi konularında kronolojik olarak literatürde yer alan çalışmalardan bazıları açıklanmıştır. Storbacka (1997), çalışmasında ilişkisel pazarlama bağlamında müşteri kârlılığına dayalı segmentasyon çalışması yaparak, müşteri ilişkileri kârlılığını hesaplamıştır. Çalışma İskandinavya ülkesinin iki perakende bankasında olay çalışması yoluyla deneysel verileri kullanarak, müşteri gruplarını bölümlere ayırmanın farklı yollarını göstermiştir.

Hart ve Smith (1998), çalışmalarında bankalarda müşteri kârlılık analizi için bir model oluşturmuş ve bu modeli Avustralya bankasında uygulayarak, operasyonel ve stratejik kararlar almadaki önemini vurgulamıştır. Bu tür bir modelin, bankaların faaliyetlerinin en kârlı bölümlerine etkili bir şekilde odaklanılarak, daha yaygın bir şekilde benimsenebileceği ifade edilmiştir.

Jackman (1999), ilişkisel pazarlama stratejisini ve müşteri kârlılık analizi sistemini tanımlamak ve müşteri kârlılık analizi tarafından sağlanan müşteri kârlılık bilgilerinin, ilişkisel pazarlama stratejisini desteklemek üzere nasıl kullanıldığını keşfetmek amacıyla, bir bankada olay çalışması yapmıştır.

Garland (2001), Yeni Zelanda'nın bölgesel bir bankasının bireysel müşterilerine bir anket çalışması yaparak, bu müşterilerin bankanın gelirlerine ve 3 aylık faaliyetlerine katkısını Faaliyete dayalı maliyet sistemini kullanarak hesaplamıştır. Çalışmada müşteri katkısının dağılımı, çalışma bankası ve genel olarak perakende banka pazarlaması için etkileri ile birlikte ortaya konulmuştur.

Hitt ve Frei (2002), elektronik dağıtım sistemlerini kullanan müşteriler ile geleneksel kanalları kullanan müşteriler arasındaki özelliklerin veya davranışların farklı olup olmayacağı konusunda sistematik bir çalışma yapmıştır. Bu doğrultuda, kişisel bilgisayar tabanlı ev bankacılığı (PC bankacılığı) kullanan müşterileri diğer müşterileriyle karşılaştırarak, bu farklılıkları ortaya çıkarmışlardır. Dört kurumda örnek olay çalışmaları ve ayrıntılı müşteri verileri ile yapılan inceleme sonucunda, PC bankacılığı müşterilerinin, PC bankacılığının benimsenmesinden önce var olan, gözlemlenemeyen özellikler nedeniyle, görünüşte daha kârlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Jackman ve Shanahan (2002), Yeni Zelanda'nın dört büyük perakende bankasından birinde müşteri kârlılık analizi gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda bankanın mevcut sisteminin tipik birinci nesil müşteri kârlılık analiz sistemi olduğunu tespit ederek, bu sistemden kaynaklı memnuniyetsizlikleri gidermek

için çalışmada ikinci nesil müşteri kârlılık analiz sistemini tasarlayıp uygulamışlardır. Olay çalışması ve anket yöntemi ile gerçekleştirilen incelemeler ve görüşmeler sonucunda, bu yeni sistemin henüz uygulanma aşamasında olmasına rağmen, karar verme sürecine ilişkin faydalı bilgiler sağladığı ortaya konulmuştur.

Garland (2004), makalesinde müşteri kârlılığını ölçmek için “cüzdan payının” gücünü incelemek amacıyla bir bankada deneysel bir çalışma yapmıştır. Bu doğrultuda Yeni Zelanda'nın bölgesel bir bankasında 1.100 bireysel bankacılık müşterisi üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen veriler ile, cüzdan payının müşteri katkısı için bir değişken olarak kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Boehm ve Gensler (2005), online satış kanalının müşteri kârlılığı üzerinde etkisinin değerlendirilmesine yönelik finansal hizmetler sektöründe deneysel bir çalışma gerçekleştirerek, çevrimdışı ve çevrimiçi müşteriler arasındaki kârlılık farklılıklarının kaynaklarını belirlemeyi amaçlamıştır.

Haenlein ve arkadaşları (2007) çalışmalarında; bankacılık sektörünün özel gereksinimlerini dikkate alan bir Alman perakende bankasıyla işbirliği içerisinde, bir müşteri yaşam boyu değerlendirme modeli sunarak, bu alana katkı sağlamaya çalışmıştır.

Wu ve Wu (2007), banka-müşteri ilişkisinde bilgi asimetrisi ve pazarlık gücünün önemli olduğunu savunarak; fiyat primi, çapraz satış, işletme maliyetleri ve müşteri kârlılığının nasıl değiştiğini bir bankada deneysel olarak incelemiştir.

Özdemir ve Kaygusuz (2009), faaliyete dayalı maliyet sisteminin işletmelerin müşteri kârlılığını anlamasını kolaylaştıracağını ifade ederek, müşteri kârlılığının doğru hesaplanması için faaliyete dayalı maliyet sisteminin nasıl kullanılabilmesini ve müşteri kârlılık analizinden elde edilebilecek sonuçların, pazarlama kararlarında kullanımını ele almış ve bankacılık sektörüne ilişkin örneklerle yer vermiştir.

Sarıgül (2014), bankacılık sektöründe farklı müşterilerin veya müşteri gruplarının işletmeye sağladığı kârlılığın, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında pazarlama kararlarına katkısını belirlemek üzere, örnek olay çalışmasıyla bir banka şubesinde, faaliyete dayalı maliyet sistemi ile sürece dayalı faaliyete dayalı maliyet sistemini incelemiştir.

Özpeynirci ve Kalaycı (2016), çalışmalarında bankalarda faaliyete dayalı maliyet sisteminin, müşteri kârlılık analizi ile birlikte kullanımına yönelik uygulamalı bir araştırma yapmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin raporlama

dönemi sonunda müşteri kârlılık analizi kullanımı ile elde ettikleri kâr veya zararın hangi faaliyetlerden kaynaklandığı tespit edilerek, hangi ürün veya hizmetlerin katma değer yaratıp yaratmadığı ortaya konulmuştur.

Vashishtha ve Sharma (2017) bankaların, müşteriye elde tutma oranlarını arttırarak kârlılıklarını iyileştirmeye çalıştıklarını ortaya koymuşlardır ancak, müşteri sadakatinin değiştiği günümüzde müşteri kârlılığını artırma konusundaki bu durumun çelişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle çalışmalarında, müşteriye elde tutmanın aksine yeni müşteri kazanmanın kârlılık üzerine etkisini incelemişler ve bankacılık sektöründe müşteri kazanımının önemini vurgulayarak, yeni müşteri kazanmak için kullanılabilecek pazarlama stratejileri hakkında genel bir anlayış sunmuşlardır.

Koçer (2017) müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri sadakatine etkisini bankacılık sektöründe incelemek üzere, anket çalışması yöntemiyle, Aydın/Kuşadası ilçesinde bulunan kamu ile özel bankaların müşterilerine yönelik uygulama yapmıştır. Çalışma sonucunda bankacılık sektöründe, müşteri ilişkileri yönetimi uygulanmasının müşteri sadakati üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Sarıgül (2018) çalışmasında, yönetim muhasebesinin tamamlayıcı bir unsur olarak öngördüğü pazarlama muhasebesini açıklamış ve muhasebeden elde edilen veriler ile her bir müşterinin değeri ortaya konulmuş ve bu değerın işletmeye olan katkısının belirlenmesinde önemli olacağını ifade ederek, pazarlama muhasebesi ve müşteri kârlılığı üzerine literatür taramasıyla genel bir değerlendirme yapmıştır.

Järvinen ve Väättäjä (2018), farklı müşterilere sahip şirketlerin müşteri kârlılık analizlerinde, sürece dayalı faaliyete dayalı maliyet sisteminden nasıl yararlandıklarını incelemiştir. Bu doğrultuda, sürece dayalı faaliyete dayalı maliyet sistemini uygulayan bir banka, bir ambalaj üreticisi ve diğeri de malzeme toptan satış şirketi olan üç şirket ile üç olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Béal ve arkadaşları (2019), hizmet kurtarmanın müşteri kârlılığında nasıl bir değişiklik yarattığını incelemek üzere, çarpraz satın almadaki değişimin ve ilişki uzunluğunun etkisini incelemiştir. Zira hizmet kurtarma, müşteri deneyimini geliştirmek ve müşteri hatasını azaltmak için oldukça önemli olduğunu vurgulayarak, bir *şikayet* sonrasında müşterileri memnun etmek için yapılan faaliyeti değerlendirmek amacıyla hizmet kurtarma maliyeti ile müşteri memnuniyetini önemli bir ölçüt olarak görmüşlerdir. Bu doğrultuda perakende bankacılık sektöründe, 935 müşteriden oluşan örnekleme bir araştırma yapılmış,



sonuçta bir hizmet kurtarma işleminden ne kadar çok müşteri memnun kalırsa, o kadar çok çapraz satın alma gerçekleştirdikleri ve bunun da zaman içinde kârlılığın artmasına neden olduğu, ilişki uzunluğunun ise hem olumlu hem de olumsuz yönleri ortaya konulmuştur.

Chen ve arkadaşları (2020) *çalışmalarında*, *maliyetleri müşterilere dağıtmak için faaliyete dayalı maliyet sistemi* kullanan bir otel ortamında müşteri kârlılık analizi uygulamak üzere bir sistem yaklaşımı önermiştir. Ayrıca karar ağacı algoritmasına dayalı bir banka müşteri ilişkileri sistemi tasarlamayı ve uygulamayı amaçlayarak, veri madenciliği teknolojisinin temel yöntem ve teorilerine dayalı olarak banka müşteri ilişkileri yönetiminin özelliklerini incelemiştir.

Gao ve arkadaşları (2020), bankacılık hizmetlerinde müşteri sermayesinin etkenleri, müşteri deneyim kalitesi ve müşteri kârlılığını ele alan bir çalışma yapmış ve sonuçta müşteri deneyimi kalitesini artırmanın bir yolunun, parasal getirileri arttırmak olabileceğini ifade etmiştir.

Matović (2020) banka müşterilerine yönelik yeni bir yaklaşım olan, çapraz satış süreçlerini destekleyen çağdaş Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) modellerini kullanarak, Sırbistan'ın bankacılık sektöründeki müşterilere çağdaş erişim modellerinin, özellikle de "Bankacılık CRM modeli" nin uygulanmasını analiz etmiştir.

### 3. Müşteri Kârlılık Analizi

Literatürde genellikle müşteri kârlılık analizi (Customer Profitability Analysis - CPA), "bireysel müşteri veya müşteri grubuna göre gelirleri, maliyetleri ve kârı inceleyen bir teknik" olarak tanımlanmaktadır (Cugini ve Pilonato, 2017: 318). Müşteri kârlılık analizi, kârlı müşterileri kârlı olmayanlardan öne çıkarmak için kullanılan yönetim muhasebesi araçlarından önemli bir tanesi olup, maliyetlerin müşterilere dağılımına ve maliyet sistemleri geliştirmeye odaklanmaktadır (Albalaki ve Majeed, 2018: 1548). Müşteri kârlılık analizi "belirli müşteriler veya müşteri grupları ile ilişkili gelir akışlarının ve hizmet maliyetlerinin bir analizi" olarak nitelendirilebilmekte olup, gelir ve maliyetlerin bireysel bir müşteri veya müşteri grubuna dağılımını mümkün kılmaktadır (Alkhafajia vd., 2020, 595). Müşteri kârlılık analizi, "bireysel veya grup düzeyinde, müşteriler tarafından sağlanan tüm gelirlerin ve bu gelirleri elde etmek için katılan maliyetlerin, her bir müşteri veya müşteri grubunun işletme kârına katkısını belirlemek üzere kaydedilmesi ve analiz edilmesi yöntemi" olarak tanımlanmakta ve bu

durum kârın ürünlerden ziyade müşteri düzeyinde hesaplanması anlamına gelmektedir (Alkhafajia vd., 2020, 595). Özetle müşteri kârlılık analizi, belirli bir dönem kapsamında müşterilerin yarattığı tüm gelirler ile bu gelirleri elde etmek amacıyla katlanılan maliyetlerin, her müşterinin veya müşteri gruplarının işletmeye sağladığı kârı belirlemek üzere kaydetme ve analiz etme tekniği olarak tanımlanabilmektedir.

Müşteri kârlılık analizleri, farklı hizmet seviyelerine göre oluşan maliyetler için derin bir bakış açısı sağlamaktadır (Özdemir ve Kaygusuz, 2009: 107). Bu analizlerde temel amaç, müşterilerden elde edilen hasılat ile müşteriler için katlanılan bütün maliyetleri, buna sebep olan müşteriye yüklemektir (Tanış, 2005: 44). Müşteri kârlılık analizi, gelirlerin ve maliyetlerin, bireysel müşterilerin kârlılığının hesaplanabileceği şekilde müşterilere paylaştırılmasını gerektirmektedir (Dalcı vd., 2010: 610). Müşteri kârlılık analizi aracılığıyla işletmeler, kârlı olmayan müşterileri kârlı hale getirmeye çalışırken, kârlı müşterilerini elinde tutabilmeye önem vermektedir (Albalaki ve Majeed, 2018: 1548). Maliyet ve yönetim muhasebesinin çalışma alanı kapsamında yer alan müşteri kârlılık analizi, müşteriler ile ilgili oluşan finansal bilgilerin, muhasebe departmanı tarafından bir sisteme göre kaydedilmesi ve raporlanması ile mümkün hale gelmektedir (Sarigül, 2018: 431). Müşteri kârlılık analizi sonucu alınan raporlar müşteri kârlılık analizi bilgisi olarak kabul edilmekte ve bu bilgiler müşteri davranışını geliştirmek ve yönetmek için kullanılabilir (Albalaki ve Majeed, 2018: 1548).

Bu tanımlamalardan hareketle müşteri kârlılık analizinin uygulama aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Sarigül, 2018: 431);

- Müşteri profillerinin oluşturularak aktif müşterilerin tespit edilmesi,
- Müşterilerden elde edilen gelirin tespit edilmesi,
- Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin tespit edilmesi,
- Gelir ve giderlerin karşılaştırılarak müşteri kârlılığının hesaplanarak ortaya konması,
- Analiz sonuçlarından elde edilen bilgilerin işletme yönetimin alacağı stratejik kararlar için kullanılmasıdır.

Görüldüğü gibi müşteri kârlılık analizi yapılırken müşteri gelir ve maliyetleri hesaplanarak, her bir müşteri veya müşteri grubunun maliyetleri, bu müşterilerden sağlanan gelirler ile karşılaştırılarak, müşteri ya da müşteri

gruplarının kârlılığı belirlenmektedir (Kefe ve Tanış, 2019: 3). Müşteri kârlılık analizi işletmenin müşteri temelinde kâr veya zararını gösteren bir gelir tablosu gibi raporlanabilmektedir, öyle ki işletmenin gelir tablosunda gösterilen kâr veya zarar tüm işletmeyi kapsarken, müşteri temelinde oluşturulan gelir tablosunda ise her bir müşterinin ayrı ayrı işletmeye sağladığı kâr veya zarar görülebilmektedir (Pazarçeviren, 2020: 466). Özetle müşteri kârlılık analizi ile kârlılığın müşteri bazında hesaplanabilmesi için gelir ve maliyetlerin müşteri bazında dağıtılması gerekmektedir. Her ne kadar müşteriye satılan ürünün maliyeti bilinse de, satış ve pazarlama, servis ve destek maliyetleri genellikle fabrika genel giderleri içinde değerlendirilmekte olup, bu durumun önüne geçebilmek için gelir ve giderlerin pazarlama ve satış süreci göz önünde bulundurularak, müşterilere doğru bir şekilde aktarılması gerekmektedir (Kefe ve Tanış, 2019: 5). Bu sayede her bir müşteriyle ilişkilendirilen toplam maliyet tespit edilerek, müşterinin yarattığı gelirlerle karşılaştırılarak, müşterinin sağlayacağı kâr belirlenebilmektedir.

Müşterilerin genellikle satış gelirleri üzerine yapmış oldukları katkı ile işletme kârlılığına yaptıkları katkı aynı olamayabilmektedir, zira her bir müşteriye sunulan satış fiyatı birbirinden farklı olabileceği gibi, müşterilerin birbirinden farklı özelliklere ve taleplere sahip olması nedeniyle, her bir müşteriye farklı hizmetler sunulması sonucu müşteri maliyetleri birbirinden farklı olabilmektedir (Pazarçeviren, 2020: 466). Dolayısıyla müşteri kârlılık analizi ile müşteriler bazında gelirlere ve maliyetlere ilişkin bu farklılıklar göz önüne alınarak, detaylı bir analiz yapılabilir (Pazarçeviren, 2020: 466). Müşteri kârlılık analizinin temel amacı, müşterilerin bireysel düzeyde kârlılığı hakkında bilgi vermek olup, analiz sonucunda hangi müşterilerin işletme için kârlı olduğu ve hangi müşterilerin işletmenin kârlılığını olumsuz etkilediği belirlenebilmektedir (Kefe ve Tanış, 2019: 4). Ayrıca müşteri kârlılık analizi ile bazı müşterilerin diğerlerinden neden daha kârlı olduğu hakkında işletme yönetimine bilgi sağlanabilmektedir (Kefe ve Tanış, 2019: 4). Cooper ve Kaplan (1998), mevcut müşteri ilişkilerinin kârlılık açısından nasıl farklılaştığını anlamamanın, yöneticilerin daha iyi yönetim kararları almasını sağladığını öne sürmektedir (Akt. Järvinen ve Väättäjä, 2018:6). Bu yönüyle müşteri kârlılık analizi, yönetimin etkinliği artırmak için kullanılabileceği bir araç olabilmekte, bu sayede yönetim, kârlı olmayan müşteriler hakkında bilgi sahibi olup, yeni stratejiler geliştirmeye odaklanabilmektedir (Hart ve Smith, 1998: 412).

Müşteri kârlılık analizlerinin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Cugini ve Pilonato, 2017: 318):

- Bireysel müşterilerden elde edilen gelirler, temel olarak fiyatlandırma (fiyatlandırma indirimleri, katma değerli hizmetlerin fiyatlandırması gibi) kararlarıyla yönetilmektedir.
- Müşterilere dağıtılan maliyetler yönetilebilmektedir, öyle ki maliyetler müşterilere doğru bir şekilde yüklenemez ise, yöneticiler müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin maliyetlerini kontrol edemez. Bu bağlamda, müşteri kârlılık analizinin başarılı bir şekilde uygulanmasının temeli, uygun bir maliyetlendirme sisteminin tanımlanmasında yatmaktadır.
- Müşteri bağlılığıyla ilgili riskler, toplam kârlılığın birkaç müşteriye ne kadar bağlı olduğu dikkate alınarak yönetilmektedir.
- Müşteri sübvansiyonlarıyla ilgili riskler, kârlı müşterilerden elde edilen kârların diğer müşterilerden gelen zararları sübvansiyon etme derecesi dikkate alınarak yönetilmektedir.
- Bölümlendirme (segmentasyon), hedefleme ve konumlandırma ile ilgili stratejik analizler yapılmakta ve bu doğrultuda müşteriler kârlılıklarına göre bölümlere ayrıldıktan ve hedef bölümler seçildikten sonra, işletme müşteri kârlılık analizi ile farklı müşteriler için farklı teklifler geliştirebilmektedir.

Müşteri kârlılık analizi, yönetime alacakları kararlarla ilgili bilgiler sunarak, yönetimin gelirleri kârlı bir bakış açısıyla yönetebilmelerini sağlamaktadır (Chen vd., 2020: 3). Öyle ki müşteri kârlılık analizinden elde edilen bu bilgiler, en yüksek getiriyi sağlayan bir müşteri portföyü oluşturmak için uzun vadeli pazarlama, ürün geliştirme ve kapasite yönetimi kararlarına kılavuz olmaktadır (Chen vd., 2020: 3). Müşteri kârlılık analizi müşterilerin işletmenin kaynaklarını nasıl tükettiğini tanımlayarak, işletmelere maliyet yönetimi, gelir yönetimi ve stratejik pazarlama yönetiminde yardımcı olmaktadır (Kefe ve Tanış, 2019: 3). Özetle müşteri kârlılık analizi, işletme için değer yaratan ve yaratmayan müşterilerin belirlenmesiyle, işletmenin kârlılığına katkı sağlayan müşteri seçimine ve elde tutulmasına yönelik alınacak stratejik kararların belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Kefe ve Tanış, 2019: 6).

#### **4. Müşteri Kârlılık Analizinin Bankacılık Sektöründeki Yeri Ve Önemi**

Hizmet işletmelerinin artan büyüklüğü ve organizasyonel karmaşıklığı nedeniyle, müşteri kârlılık analizini anlamak ve uygulayabilmek hizmet

işletmeleri için özellikle önemli olmaktadır (Dalcı vd., 2010: 610). Öyle ki hizmet işletmeleri için müşteri kârlılık analizi, üretim işletmelerinden daha önemli olabilmektedir, çünkü hizmet sunmanın maliyeti genellikle müşteri davranışına göre belirlenmektedir (Dalcı vd., 2010: 610). Hizmet sektöründe yer alan bankacılık sektöründe, sürekli değişen piyasa koşullarında ve dinamik rekabette sadece kaliteli ürün, hizmet yaratmak değil, aynı zamanda müşteri iş ilişkilerinin güçlü olması da büyük önem arz etmektedir (Matović, 2020: 35). Öyle ki müşteri hizmetleri ve doğrudan uzun vadeli ilişkiler, rekabette temel faktörler olarak görülmektedir (Alkhafajia vd., 2020: 594). Özetle giderek artan rekabetçi iş ortamında, müşterilerle yakın ilişkiler kurmak başarı için esas olup, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak veya aşacak yüksek kalitede hizmet sunma yeteneği, bankacılık sektöründe rekabet avantajının temelini oluşturmaktadır (Matović, 2020: 36).

Daha önce de değinildiği üzere, her müşteri işletmeye eşit derecede katkı sağlamamaktadır. Öyleki Gebert ve arkadaşları müşteri kârlılık analizi ile ilgili 1996 yılında yaptıkları araştırmada, işletme faaliyet kârının % 86'sının müşterilerin % 11'i tarafından sağlandığını, müşterilerin % 30'unun ise işletmeye hiç katkı sağlamadığını ortaya koymuştur (Kefe ve Tanış, 2019: 2). Bunun yanında birçok işletme müşteri kârlılığını ölçmek için yüksek maliyetler ödeyebilmektedir, örneğin ABD'de bankacılık sektörü, müşteri kârlılığını ölçmek için yılda yaklaşık 500 milyon dolar harcamakta ve bu nedenle de işletmelerin kârlı müşterilerini daha az kârlı olan veya olmayan müşterilerinden ayırmaları oldukça önemli olmaktadır (Kefe ve Tanış, 2019: 2). Müşteri kârlılık analizleri ile hangi faaliyetlerin/hizmetlerin ve müşterilerin katma değer yaratıp yaratmadığı ortaya konulurken, işletmelere uygun bir maliyetlendirme sistemi tanımlanabilmektedir (Cugini ve Pilonato, 2017: 318).

Müşteri kârlılık analizi sonucunda elde edilen bilgilerle, daha kârlı gruptaki müşterilere odaklanabilmekte ve kârlılığı düşük olan gruptaki müşterilerden kaçınılabilmekte veya bu grupta yer alan müşterileri elde etmek için yapılan yatırımlar azaltılabilmektedir (Özdemir ve Kaygusuz, 2009, s.107). Ya da müşteriler kârsız olsalar bile, bazı durumlarda elde tutmaya değer olabilmektedir (Hart ve Smith, 1998: 411). Matović (2020: 37) çalışmasında bankaların, yeni müşterileri çekmek için, mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha fazla kaynak, zaman ve para harcamakta olduğunu ortaya koymuştur. Özetle müşteri kârlılık analizi, hangi müşterilerin işletme için kârlı olduğunu belirlemek ve ardından ne yapılacağına karar vermek için önemli olmaktadır.

Cooper ve Kaplan (1987), elde tutmaya değer olabilecek potansiyel olarak kâr getirmeyen müşterileri üç grupta tanımlamaktadır (Hart ve Smith, 1998: 411);

- Gelecekte kârlı işler vaat eden ve kazançlı yeni pazarlara girmek için bir basamak oluşturabilecek yeni ve büyüyen müşteriler.
- Müşteri talebindeki olası eğilimlere ilişkin değerli bilgiler sunarak, yeni pazarların geliştirilmesinde fayda sağlayan müşteriler gibi, finansal faydalardan çok niteliksel faydalar yaratan müşteriler.
- Pazarlarında veya uzmanlık alanlarında tanınmış liderler olmalarından dolayı, kapasiteyi artırmayı sağlayan müşteriler.

İşletmeler ürün merkezli bir yaklaşımdan müşteri merkezli bir yaklaşıma geçerken, müşteri kârlılık analizi bu doğrultuda giderek daha önemli bir rol oynamaktadır (Alkhafajia vd., 2020, 594). Genel olarak, bir müşterinin bankacılık faaliyetlerinin payı ne kadar büyükse, müşteri banka için o kadar kârlı olmakta ve önemli olan müşterilerin varlık olarak dikkate alınıp ona göre yönetilebilmesidir (Garland, 2001: 233). Bankaların kârlı müşteriler edinmesi ve kârlılığını arttırmak için onları elinde tutması önemli olmaktadır, zira her banka kârlı müşteriler ile büyüebilmekte, bunun için bankaların kârlı ilişkiler kurmak amacıyla, kârlı müşteri yönetimi üzerinde çalışması, artan bir ihtiyaç haline gelmektedir (Vashishtha ve Sharma, 2017: 213).

Küreselleşme ve giderek yoğunlaşan rekabet, banka müşterilerine yönelik yeni bir yaklaşımın doğmasına yol açmış olup, bu yeni yaklaşım, bankacılık hizmetlerinin satışını artırmayı, mevcut müşterileri korumayı, yeni müşterileri çekmeyi ve aynı zamanda yüksek düzeyde rekabet gücünü sürdürmeyi içermektedir (Matović, 2020: 35). Günümüzde bankalar, müşteri sadakati için yeni bir stratejiye ihtiyaç duymaktadır ki bu yönde, en kârlı müşteriyi çekmeye ve elde tutmaya yardımcı bir çözüm olarak müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) ortaya çıkmaktadır (Matović, 2020: 35). Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) kavramı, bankacılık faaliyetlerinin merkezine müşterileri koyan önemli bir araçtır (Matović, 2020: 35). Hart ve Smith (1998: 411), kârlı müşterilerine odaklanmak ve daha kârlı müşterileri çekmek suretiyle bankacılık sektöründe müşteri kârlılığının önemi üzerinde durmuştur. Müşteri kârlılık analizinin önemi ve bunun ilişkisel pazarlama stratejisinde kullanımı giderek artan bir şekilde

kabul görmektedir (Jackman, 1999: 1). Öyle ki Jackman ve Shanahan (2002, 126), müşteri kârlılık analizinden elde edilen bilgilerin pazarlama stratejisinde de verimli bir şekilde kullanılabileceğini belirtmiştir.

## 5. Bankacılık Sektöründe Müşteri Kârlılık Analizinde Kullanılan Maliyet Sistemleri

Genel olarak hizmet sektöründe ve finansal hizmetler sektöründe - özellikle bankalarda - yönetim muhasebesi uygulamaları büyük ölçüde ihmal edilmiştir (Helliard vd., 2002: 29). Geleneksel sistemlerde, müşterilerle ilgili maliyetler ve gelirler toplu bir biçimde gösterildiğinden ve müşterilerle ilgili bilgilere ulaşamayacağından dolayı müşteri kârlılık analizleri doğru sonuçlar veremeyebilmektedir (Demircioğlu, 2016: 69). Bu nedenle müşteri kârlılığı hakkında doğru bilgilerin elde edilmesi, uygun bir maliyetlendirme sisteminin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Järvinen ve Väätäjä, 2018: 6).

Müşteri kârlılık analizinin dört temel alanı sözkonusu olup bunlar; bireysel müşteri kârlılık analizi, müşteri grubu kârlılık analizi, müşteri yaşam boyu değer analizi ve müşteri değeri analizinden oluşmaktadır (Järvinen ve Väätäjä, 2018: 6). Yapılan literatür araştırmaları sonucunda müşteri kârlılığının doğru hesaplanması için Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Sürece Dayalı Faaliyete Dayalı Maliyet Sisteminin ağırlıklı olarak kullanıldığı görülmüştür. Çalışmanın bu bölümünde literatürden hareketle bankalarda Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi (FDM) ve Sürece Dayalı Faaliyete Dayalı Maliyet Sisteminin (SDFDM) müşteri kârlılık analizinde nasıl kullanıldığı incelenmiştir. Bu doğrultuda bankalarda müşteri kârlılık analizinden elde edilen bilgiler ile hangi faaliyetlerin/hizmetlerin ve müşterilerin katma değer yarattığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

1990'larda FDM'nin ortaya çıkmasıyla birlikte, yönetim muhasebesi araştırmacıları; müşteri hizmetleri maliyetlerini, kârlılığını etkileyen faktörlerle ve bu bilgileri müşteri hizmetlerinin ve uygun operasyonların yönetimini iyileştirmek için kullanmakla ilgilenmiştir (Alkhafajia vd., 2020, 595). FDM, ürün veya hizmetlerin maliyetini, bu ürün veya hizmetleri üretmek için gerçekleştirilen faaliyetlere göre ölçen bir sistemdir (Ünal vd., 2006: 329). Müşteri kârlılık analizi, faaliyete dayalı maliyet sistemi ilkeleri ile gerçekleştirilebilmektedir (Garland, 2002: 236). Öyle ki çağdaş bir yönetim muhasebesi aracı olan FDM'e göre, maliyet objelerinin farklı faaliyetleri farklı oranda tükettiği savunulduğundan, maliyet objeleri olarak müşteriler dikkate

alındığında, her müşterinin maliyeti daha doğru bir şekilde belirlenebilmekte ve bu sayede müşteri kârlılık analizleri başarıyla gerçekleştirilebilmektedir (Demircioğlu ve Demircioğlu, 2016: 318; Demircioğlu, 2016: 69). Zira FDM’de, maliyetlerin maliyet objelerine birden fazla maliyet taşıyıcısı (kaynak ve faaliyet taşıyıcıları) kullanılarak dağıtılması sonucunda maliyet objelerinin maliyetleri daha doğru tespit edilebilmektedir (Demircioğlu ve Demircioğlu, 2016: 318). FDM’de müşteri kârlılık analizi hakkındaki öngörüler, bu tür analiz sonuçlarının yöneticilerin birçok yönetim sorunuyla ilgili daha iyi kararlar almalarına yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır (Cugini ve Pilonato, 2017: 317). Ayrıca FDM kullanımı, müşteri kârlılık analizinin kalitesini arttırmaktadır (Dalci vd., 2010: 610). FDM’de gerçekleştirilen müşteri kârlılık analizi ile, satış sonrası hizmet, özelleştirilmiş ürünler veya nakliye ve kredi koşulları gibi orantısız miktarda ücretsiz destek kaynağı talep eden ve küçük hacimli ve/veya düşük marjlı ürünler sipariş eden potansiyel küçük müşteri grubunun yanısıra müşteri portföyünü yönetmede müşteri kârlılığını anlamının ve özellikle hızla gelişen pazarlarda az sayıda kilit müşteriyi bu portföyün bir parçası tutmanın önemi vurgulanmaktadır (Järvinen ve Väättäjä, 2018: 6).

Garland (2002), Yeni Zelanda’da bir kamu bankasının bireysel müşteri ile anket çalışması yaparak, bu müşterilerin bankanın gelir ve maliyetlerine üç aylık katkılarını, faaliyete dayalı maliyetleme teknikleri kullanarak hesaplamış ve o dönem için, banka müşterilerinin üçte birinin kârsız, üçte birinin başabaş noktasında ve üçte birinin müşteri kârının yüzde 98’ine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Genel olarak bir müşterinin bankacılık işlemlerinin payı ne kadar büyükse, o müşterinin banka için o kadar karlı olduğunu ve en önemli konunun, müşterilerin birer varlık olması ve buna göre yönetilebileceğini ifade etmişlerdir. Sonuçta müşteri kârlılık analizinin FDM ilkeleri ile yapılabileceğini ifade ederek, bankanın her bir müşteri ile olan ilişkisine göre maliyetlerin belirlenip, daha sonra bu maliyetlerin, bankanın o müşteriden elde ettiği gelirden düşülmesi suretiyle, katkıların tespit edilebileceğini belirtmiştir (Garland, 2002: 236).

Özdemir ve Kaygusuz (2009: 109), işletmelerin, kâr yaratmayan müşterilerle ilgili herhangi bir faaliyete geçmeden, öncelikle her bir müşterinin işletmeyle gerçekleştirdiği ilişkileri kapsayacak şekilde müşteri kârlılık ölçümünü genişletmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda FDM kullanarak Müşteri Takip Stratejileri oluşturmuş ve müşterileri kârlı ve kârsız, hedeflenen hedeflenmeyen şeklinde sınıflandırmış ve sonuçta hedeflenen kâr yaratmayan



müşterileri kârlı hale dönüştürmek, kârlı olan ve hedefledikleri müşterileri ellerinde tutmak, kârlı fakat hedeflenmeyen müşterileri kârsız hale gelmeden elde etmek için takip etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Özetle denilebilir ki, FDM ile yapılacak müşteri kârlılık analizinin, işletme yöneticilerine müşterileri ile ilgili fırsatların varlığı hakkında bakış açısı sağlamaktadır. (Özdemir ve Kaygusuz, 2009 :109).

Özpeynirci ve Kalaycı (2016), bir banka şubesinde FDM'nin müşteri kârlılık analizinde kullanımına yönelik bir araştırma yaparak, bankanın müşteri kârlılık analiziyle belirledikleri kâr/zararın hangi faaliyetten kaynaklandığı ve hangi ürün/hizmetin katma değer yaratıp yaratmadığını ortaya koymuştur. Böylece FDM'e göre müşteri kârlılık analizinin yapılması için şu aşamalardan geçmesi gerektiğini ifade edilmiştir (Özpeynirci ve Kalaycı, 2016: 26);

1. Müşterilerle İlgili Faaliyetlerin Maliyetlerinin Belirlenmesi Aşamaları
  - 1.1. Aşama: Faaliyetlerin belirlenmesi ve gruplandırılması
  - 1.2. Aşama: Maliyet taşıyıcılarının belirlenmesi
  - 1.3. Aşama: Faaliyetlerin maliyetlerinin belirlenmesi
  - 1.4. Aşama: Maliyetlerin tanımlanan faaliyetlere göre dağılımı
2. Müşteri Ürün/Hizmet Maliyetlerinin Belirlenmesi Aşamaları
  - 2.1. Aşama: Müşteri/ürün/hizmet tanımlanması
  - 2.2. Aşama: Faaliyet taşıyıcılarının tanımlanması
  - 2.3. Aşama: Tanımlanan müşterilere/ürünlere/hizmetlere göre faaliyetlerin dağıtılması
  - 2.4. Aşama: Müşteri/ürün/hizmet maliyetlerinin belirlenmesi
3. Müşteri Kârlılığının Belirlenmesi Aşamaları
  - 3.1. Aşama: Müşteri/ürün/hizmet gelirlerinin belirlenmesi
  - 3.2. Aşama: Müşteri/ürün/hizmet gelirlerinin ve maliyetlerinin karşılaştırılması

Sarıgül (2014), müşteri ilişkileri yöntemine önem veren bir bankanın hem ticari hem de bireysel bankacılık hizmeti veren şubelerinden birinde olay çalışması yöntemi ile, FDM ve SDFDM kullanarak müşteri kârlılık analizleri gerçekleştirmiştir. Bankada faiz gelirleri, döviz alım veya satım kârları ve müşterilerden alınan masraflar veya komisyonlar işlem bazında müşterilere yansıtılabilmekte ve müşteri gelirleri; faiz gelirleri, komisyon gelirleri, kambiyo kârlarından oluşmaktadır. Faiz giderleri ise ürün ve müşteri bazında belirlenerek

doğrudan maliyetlerle ilişkilendirilebilmekte olup, müşteri maliyetleri; faiz giderleri ve faiz dışı giderlerden (genel müdürlük masraf payı ile işletme giderlerinin toplamı olmak üzere) oluşmaktadır. Müşteri gelirleri ve müşteri maliyetlerinin tespit edilmesinden sonra müşteri net kârı belirlenmiş, elde edilen bilgiler ile faaliyetlerin incelenerek katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması sağlanmış. Aynı zamanda faaliyetler için harcanan sürelerin daha verimli kullanılmasına yönelik kararların alınmasına da fayda sağlamıştır. Çalışmada ayrıca, FDM uygulaması ile SDFDM arasında en büyük farklılık arz eden atıl kapasitenin dikkate alınmasının tüm müşterilerin kârlılık seviyesini artırdığı ve uygulamaya konu olan banka şubesinin toplam müşteri kârında ise % 111 oranında artış sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Järvinen ve Väätäjä (2018), SDFDM'nin müşteri kârlılık analizi için potansiyel bir çözüm olduğunu savunarak, biri bankada olmak üzere üç olay çalışması gerçekleştirerek, bankacılık sektörünün özellikle müşteri grubu kârlılık analizlerinden yararlanabileceğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda çalışmada her bir faaliyet için kapasite kullanımı belirlendikten sonra, hesaplanan dakika başına maliyet, maliyetlerin faaliyetlere zamana dayalı olarak dağıtılmasını sağlamış, daha sonra faaliyet maliyetlerinin dağıtılmasını sağlayan süreç modeli ve buna karşılık gelen zaman denklemleri oluşturulmuş ve ardından bireysel işlemlerin maliyetleri, maliyet objelerinde toplanmıştır (Järvinen ve Väätäjä, 2018: 3).

## 6. Sonuç

İşletmeler çoğunlukla ürün kârlılığına odaklandığından, müşteri kârlılığı genellikle göz ardı edilebilmektedir. Şayet işletmeler ürün portföylerinin yanı sıra müşteri portföyü yönetimine de önem verir ve bu doğrultuda müşteri ve müşteri grupları için gelir, maliyet ve kâr hedeflerini doğru bir şekilde belirlerse, müşterilerle ilgili daha rasyonel kararlar alabilmeleri mümkün olabilecektir, zira bilindiği üzere bazı müşteriler, işletmeler için çok maliyetli olabilmekte ve bu tip müşteriler uzun vadede bile işletmeye çok az miktarda kâr sağlayabilmektedir (Kefe ve Tamış, 2019: 2). Bu noktada müşteri kârlılık analizi önemli olmaktadır, çünkü müşteri kârlılık analizi ile işletmeler müşteri veya müşteri gruplarının işletme kârlılığına katkısını belirleyerek müşterilerle ilgili daha rasyonel kararlar alabilecektir (Garland, 2002: 236). Öyle ki müşteri kârlılık analizinin temel nedeni, her bir müşterinin satış gelirine ve işletme kârlılığına katkısının

genellikle eşit olmamasıdır (Kefe ve Tanış, 2019: 3). Müşteri kârlılık analizi imalat işletmelerinin yanısıra hizmet işletmeleri için de önemli olup, hizmet işletmelerinden bankalar için de önem arz etmekte, bankalar için de hangi müşterilerin bankaya kâr sağladığını, hangilerinin kâr sağlamadığını veya daha az kâr sağladığının tespit edilerek rekabet avantajı elde edilmesinde oldukça önemli olabilmektedir (Matović, 2020: 36). Bu doğrultuda müşteri kârlılık analizi ile herbir müşterinin getirisini ve maliyetlerini karşılaştırmak suretiyle, müşterinin işletmeye net katkısını belirlemek, doğru kararlar almalarında ve dolayısıyla kârlılıklarının artırılmasında yardımcı olabilecektir. Bu çalışma ile müşteri kârlılık analizlerinin bankacılık sektöründeki önemi teorik olarak incelenmeye çalışılmış, bu doğrultuda müşteri kârlılık analizinin anlamı ve faydaları açıklanarak, bankalarda müşteri kârlılık analizinin yeri ve müşteri kârlılık analizinde kullanılan bazı yöntemler, literatür incelemeleriyle ortaya konulmuştur. Sonuç olarak literatürde yapılan çalışmalardan hareketle, bankacılık sektöründe müşteri kârlılık analizlerinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu analizler gerçekleştirirken kullanılan maliyet/yönetim muhasebesi sistemlerinden faaliyete dayalı maliyet sistemi ve sürece dayalı faaliyete dayalı maliyet sistemleri ile maliyetlerin daha doğru belirlenmesi sağlanabilecektir. Bu bağlamda müşterilerin işletmeye yaratacağı net katkının doğru belirlenebilmesi ve bu sayede alınacak doğru kararlar ile işletme kârlılığının artırılabilceği söylenebilmektedir.

## Kaynakça

- Albalaki, F. M. M. & Majeed, R. J. (2018). Customer Profitability Analysis, Cost System Purposes and Decision Making Process: A Research Framework. *Account and Financial Management Journal*, Vol: 3, No: 5, 1547-1552 pp.
- Alkhafajia, A. A., Almusawib, E. G. & Khebela S. I. (2020). Customer Profitability Analysis and Resource Consumption Accounting: A Holistic Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol: 11, No: 10, 590-605 pp.
- Béal, M., Sabadie, W. & Grégoire, Y. (2019). The Effects of Relationship Length on Customer Profitability After a Service Recovery. *Marketing Letters*, Vol: 30, No: 3, 293-305 pp.
- Boehm, M. & Gensler, S. (2005). Evaluating the Impact of the Online Sales Channel on Customer Profitability. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 171c-171c pp.

- Chen, C., Geng, L. & Zhou, S. (2020). Design and Implementation of Bank CRM System Based on Decision Tree Algorithm. *Neural Computing and Applications*, 1-11 pp.
- Cugini, A. & Pilonato, S. (2017). Managing Customer Profitability to Improve Corporate Performance in PSF, *Corporate Ownership and Control*, Vol: 15, No: 1-2, 316-324 pp.
- Dalcı, I., Tanis, V. & Koşan, L., (2010). Customer Profitability Analysis With Time-Driven Activity-Based Costing: A Case Study in a Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 22, 609-637 pp.
- Demircioğlu, E. N. (2016). *Yönetim Muhasebesinde Çağdaş Yaklaşımlar*. Adana: Karahan.
- Demircioğlu, E. & Demircioğlu, M. (2016). Üretme-Satın Alma Kararlarında Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Kısıtlar Teorisi: Doğrusal Programlama ile Örnek Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 33, ss. 316-333.
- Gao, L., Melero-Polo, I. & Sese, F. J. (2020). Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence. *Journal of Service Research*, Vol: 23, No: 2, 174-193 pp.
- Garland, R. (2002). Non-Financial Drivers of Customer Profitability in Personal Retail Banking. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol: 10, No: 3, 233-248 pp.
- Garland, R. (2004). Share of Wallet's Role in Customer Profitability. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol: 8, No: 3, 259-268 pp.
- Haenlein, M., Kaplan, A. M. & Beeser, A. J. (2007). A model to determine customer lifetime value in a retail banking context. *European Management Journal*, Vol: 25, No: 3, 221-234 pp.
- Hart, A. & Smith, M. (1998). Customer Profitability Audit in the Australian Banking Sector. *Managerial Auditing Journal*, Vol: 13, No: 7, 411-418 pp.
- Helliard, C., Cobb, I., & Innes, J. (2002). A Longitudinal Case Study Of Profitability Reporting in a Bank. *The British Accounting Review*, Vol: 34, No: 1, 27-53 pp.
- Hitt, L. M. & Frei, F. X. (2002). Do Better Customers Utilize Electronic Distribution Channels? The Case Of PC Banking. *Management Science*, Vol: 48, No: 6, 732-748 pp.

- Jackman, S. M. (1999). An Investigation into Customer Profitability Analysis and Relationship Marketing Strategy: A New Zealand Case Study. (*Master od Thesis*), *University of Canterbury, Christchurch*. 1-114 pp.
- Jackman, S. & Shanahan, Y. P. (2002). Customer Profitability Analysis: Frustration Leads to Evolution. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, Vol: 1, No: 1, 125-135 pp.
- Järvinen, J. & Vääätäjä, K. (2018). Customer Profitability Analysis Using Time-Driven Activity-Based Costing. Three Interventionist Case Studies. *The Nordic Journal of Business, Forthcoming*. 1-36 pp.
- Kefe, İ. & Tanış, V., (2019). An Application of Customer Profitability Analysis in A Manufacturing Company, Kara Ergün (Ed.). *Social Sciences Management içinde* (1-20). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Khanal, K. (2018). Comparison of Satisfaction Level of Customers between Public and Private Commercial Banks in Kathmandu Valley. *Management Dynamics*, Vol: 21, No: 1, 17-25 pp.
- Koçer, K. (2017). Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2, ss. 713-735.
- Matović, I. M. (2020, March). Contemporary Models of Access to Customers in Serbian Banking Sector. In *Proceedings of the 16th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities*, 35-41 pp.
- Özdemir, E. & Kaygusuz, S. Y. (2009). Müşteri Kârlılık Analizi: Faaliyet Tabanlı Maliyetleme İle Ölçümü Ve Pazarlama Kararlarında Kullanımı. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, Cilt:11, Sayı: 3, ss. 89-111.
- Özpeynirci, R. & Kalaycı, E. (2016). Bankalarda Müşteri Kârlılık Analizi: Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 1, ss. 21-36.
- Pazarçeviren, S. Y. & Aydın, E. (2020). Müşteri Karlılık Analizinde Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Sisteminin Kullanılması ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 111, Aralık 2020, ss. 463-482.
- Sarıgül, H. (2014). Müşteri İlişkileri Yönetimi Perspektifinde Müşteri Karlılık Analizi: Bir Bankada Uygulama. *World Of Accounting Science*, Cilt:16, Sayı: 1, ss. 143-167.

- Sarıgül, S. S. (2018). Pazarlama Muhasebesi ve Müşteri Kârlılık Yönetimine Yönelik Genel Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 3, ss. 425-435.
- Storbacka, K. (1997). Segmentation Based on Customer Profitability—Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol: 13, No: 5, 479-492 pp.
- Tanış, V. N. (2005). *Teknolojik Değişim ve Maliyet Muhasebesi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Ünal, E. N., Demircioğlu, M. & Küçüksavaş, N. (2006). Optimal Ürün Karması Belirlemede Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi ve Kısıtlar Teorisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:15, Sayı: 2, ss. 327-343.
- Vashishtha, S. & Sharma, S. (2017). The Fallacy Of Profitability Through Loyalty in Banking: The Growing Importance of Acquiring a New Customer. *International Journal of Applies Business and Economic Research*. Vol: 15, No: 9, 213-219 pp.
- Wu, S. Y. & Wu, A. (2007, July). Information Asymmetry, Bargaining Power and Customer Profitability: An Empirical Investigation on Bank-Client Relationship. *MAS Meeting Paper*. 1-30 pp.

## Elif Nursun DEMİRCİOĞLU

Çukurova Üniversitesi'nde 1997 yılında lisansını, 2000 yılında Yüksek Lisansını, 2006 yılında doktorasını tamamlamıştır. 1997 yılında Araştırma Görevlisi olarak Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Muhasebe Ana Bilim Dalında başladığı akademik hayatına şuan “Doçent Doktor” olarak devam etmektedir. Bugüne kadar muhasebe alanında pek çok derse girmiş, doktora ve yüksek lisans öğrencisine danışmanlık yapmış, alanında birçok makalesi yayınlanmış ve uluslararası akademik kongre ve sempozyumlara katılmıştır. Ayrıca yazarın “Yönetim Muhasebesinde Çağdaş Yaklaşımlar” adlı bir kitabı ve birçok kitap bölümü bulunmaktadır. Financial Accounting, Maliyet Muhasebesi, Yönetim Muhasebesi, Değişken Maliyet Sistemleri, Kar Planlaması ve Bütçeleme, Tek Düzen Hesap Planı verdiği derslerden birkaçıdır.

## Demet EVER

Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2015 yılında mezun olmuş, 2019 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalında Muhasebe Yüksek Lisansını tamamlamış ve 2019 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalında Muhasebe Doktora eğitimine başlamıştır. Muhasebe, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi alanlarında çalışmakta olan ve disiplinler arası çalışmalara önem veren yazarın bugüne kadar pek çok makale ve bildirileri yayınlanmış, ayrıca birçok akademik kongrelere, çalıştay ve sempozyumlara katılmıştır. Akademik yayın hayatına yüksek lisans sürecinde başlayarak, 2018 yılında ilk kez katılmış olduğu uluslararası akademik bir kongrede “*En İyi Genç Araştırmacı Ödülü*”nü almıştır. Halen doktora eğitimine devam eden yazar, 2021 Şubat ayında doktora yeterliliğini almış olup, şuan doktora tezini yazmaktadır.

# BÖLÜM 8

## MÜŞTERİLERİN BANKACILIK İŞLEMLERİNDE TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ KULLANIM NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Nuriye GÜREŞ

Doç. Dr. İskenderun Teknik Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi,  
Havacılık Yönetimi Bölümü, nuriye.gures@iste.edu.tr,  
ORCID No: 0000-0002-0149-8301

### 1. Giriş

**S**on yıllarda, birçok sektörde yaşanan yoğun rekabet nedeniyle işletmeler, teknolojik yeniliklerden de yararlanarak müşterilerine yeni ürünler sunmakta ve bunları müşterilerine ulaştırma sürecinde de yeni teknolojilerden yararlanmaktadır (Yang ve Park, 2019: 25; Taufik ve Hanafiah, 2019: 1; Yoga vd., 2019: 96). Konunun artan öneminden dolayı, günümüzde bu teknolojilerin hangi durumlarda benimseneceğine yönelik birçok araştırma bulunmaktadır (Gursoy vd., 2019; Ramirez-Correa vd., 2019; Badran, 2019; Chavoshi vd., 2019; Yang ve Park, 2019; Singh vd., 2020; Alalwan, 2020). Ayrıca bu konu ile ilgili birçok farklı teori ve model geliştirilmiş olup, bunlardan bazıları; Teknoloji Kabul Modeli - TAM (Davis, 1986), Yeniliklerin Yayılması Teorisi – DOI (Rogers, 1995), PC Kullanımı Modeli – MPCU (Thompson vd., 1991) ve Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Teorisi – UTAUT (Venkatesh vd., 2003)'dir.

Bankacılık sektörü de, bilgi teknolojileri ve internetin gelişimiyle, hizmetlerini geleneksel şube dağıtım kanalına ek olarak; telefon, ATM, mobil bankacılık, internet bankacılığı gibi alternatif bankacılık kanalları vasıtasıyla sunmaktadır (Giovanis vd. 2012: 25; Türkmen, 2000: iv; Zakiri ve Ağlargöz, 2021: 84). Bu teknolojik kanallar, banka müşterilerinin işlerini kolaylaştırdığı, 7/24 hizmet sunduğu, zaman ve yer faydası gibi avantajlar sağladığı için hızla yayılmış ve müşteriler tarafından da daha çok kullanılır hale gelmiştir (Berndt vd., 2010: 48).

Ancak hala bu kanalları kullanmayan müşteriler bulunmakta olup, büyük maliyetler harcanarak oluşturulan bu teknolojilerin kullanımını daha da artırabilmek için, bankalar yoğun çaba sarfetmektedir (Durkin vd., 2008:



349; Demirci ve Ersoy, 2008: 1; Zakiri ve Ağlargöz, 2021: 84). Bu noktada, müşterilerin teknolojik yenilikleri kullanım niyetini etkileyen faktörlerin belirlenerek, bunların geliştirilmesi son derece önem taşımaktadır. Bu amaçla kullanılan modellerden olan, Teknolojiye hazır olma – TR (Parasuraman, 2000) ve Teknoloji kabul modeli - TAM (Davis, 1989), bu çalışmada yararlanılan modellerdir.

Bankacılık sektörüne yönelik ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, TAM modelinden faydalanılarak yapılan çalışmaların TR modeline göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda AlSoufi ve Ali (2014: 1) algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının, müşterilerin mobil bankacılığı benimseme niyeti üzerinde etkili olduğunu, Munoz-Leiva vd. (2017: 33) ise algılanan fayda ile mobil bankacılığı benimseme niyeti arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Ulusal literatürde ise, Torun Nalbant ve Tunca (2019: 215) müşterilerin internet bankacılığı teknolojisini kullanım niyeti üzerinde algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan faydanın etkili olduğunu, Doğan ve Yılmaz (2015: 1) da, algılanan kullanım kolaylığının, internet bankacılığına ilişkin olumlu tutum geliştirmede önemli bir faktör olduğunu belirlemiştir.

Bankacılık sektöründe TR modeli kullanılarak yapılan çalışmalarda: Yousafzai ve Yani-de-Soriano (2012: 73) müşterilerin internet bankacılığını benimsemesinde, yenilikçilik özelliğinin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erkmén (2009: 59)'in çalışmasına göre; yenilikçi ve mobil bankacılık konusunda bilgili olduğunu düşünen kişilerin mobil bankacılık kullanımına karşı daha olumlu tutum sergilediği, mobil bankacılığı daha güvenilir algılayan kişilerin mobil bankacılığı benimsemesinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Literatür genel olarak incelendiğinde, müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetine yönelik her iki modelin birlikte kullanıldığı çalışma sayısı nispeten azdır. Yousafzai ve Yani-de-Soriano (2012: 71) müşterilerin internet bankacılığını benimsemesinde, algılanan faydanın önemli bir faktör olduğunu, algılanan kullanım kolaylığının ise etkili olmadığını, cevaplayıcıların çoğunluğunun kullandıkları bankanın internet teknolojilerine güvendiği sonucuna ulaşmıştır. Zakiri ve Ağlargöz, (2021: 99)'ün çalışmasına göre, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan fayda ve müşterilerin yenilikçilik özelliğinin, bankaların sunduğu teknolojik yeniliklerin benimsenmesinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğunu, güvensizlik değişkeninin ise negatif yönlü etkisinin olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmada da, TR ve TAM modellerinden yararlanılarak, müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri

kullanım niyetini etkileyen faktörler belirlenmeye ve böylece literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçeve kapsamında, Teknolojiye hazır olma (Technology Readiness – TR) ve Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model - TAM) anlatılacak ve bu çalışmada, bu modellerden yararlanılan değişkenler açıklanacaktır.

### 2.1. Teknolojiye Hazır Olma - TR

Teknolojide yaşanan hızlı değişim, işletmeleri üretim ve hizmet sunumunda yeni teknolojileri kullanmaya, geliştirdikleri bu teknolojilerin müşteriler tarafından kullanılıp kullanılmadığını ve bu teknolojilerin benimsenmesinde hangi faktörlerin etkili olduğunu belirlemeye zorlamaktadır (Kuo, 2011: 58). Özellikle hizmet pazarlamasında teknolojinin artan öneminden dolayı, müşterilerin teknolojik sistemleri ve hizmetleri kullanmaya hazır olup olmadıklarını anlamak, işletmeler için zorunlu olmaktadır (Massey vd., 2007: 281).

Bu kapsamda geliştirilen modellerden biri olan Teknolojiye hazır olma modeli (TR), “insanların özel ve çalışma hayatındaki hedeflerine ulaşmak için son teknolojileri benimseme isteği” olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman, 2000: 308). Parasuraman’ın yapmış olduğu çalışmaya göre, TR’nin anlamlı değişkenleri; iyimserlik, yenilikçilik, rahatsızlık ve güvensizlikten oluşmaktadır.

Bu çalışmada kişilerin yenilikçilik özelliği ve güvensizlik değişkenlerinden yararlanılmıştır. Yenilikçilik, kişinin teknolojik ürünler kullanmada, öncü ve düşünce lideri olma eğilimini ifade etmektedir (Parasuraman ve Colby, 2014: 2). Diğer bir ifade ile, kişilerin yeni teknoloji içeren ürün ve hizmetleri deneme konusunda ne kadar önder olduğunu ve diğer kişiler tarafından teknolojik ürünler için, fikir lideri olarak kabul edilmeleridir (Massey vd., 2007: 282). Yenilikçilik özelliği; “kişinin çevresindeki kişilere göre, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma konusunda daha istekli olması” olarak da tanımlanabilmektedir (Kurulgan ve Özata, 2010: 247). Dolayısıyla müşterilerin yenilikçilik özelliği ile teknolojik yenilikleri kullanım niyeti arasında bir ilişki olduğu düşünüldükçe, H1 hipotezi şu şekilde belirlenmiştir;

**H1:** *Müşterilerin yenilikçilik özelliği ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Güvensizlik, kişinin teknolojiye yönelik kontrol eksikliğini ve teknolojiden dolayı yaşadığı kafa karışıklığını içermektedir (Parasuraman ve Colby, 2014: 2). Güvensizlik, aynı şekilde kişinin teknolojik ürünlerle ilgili duyduğu kaygıları da kapsamaktadır (Sophonthummapharn ve Tesar, 2007: 83). Kişi güvensizlik yaşadığında, kişisel bilgilerini paylaşma ve yalnızca elektronik olarak erişilebilen bir şirketle iş yapma konusunda tereddüt yaşayabilmektedir (Yousafzai ve Yani-de-Soriano, 2012: 62). Zakiri ve Ağlargöz, (2021: 99) yaptığı çalışmada, bankaların sunduğu teknolojik yeniliklerin müşteriler tarafından benimsenmesinde, güvensizlik değişkeninin önemli olduğunu belirlemiştir. Dolayısıyla H2 hipotezi;

***H2:** Müşterilerin teknolojiye duyduğu güvensizlik ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

## 2.2. Teknoloji Kabul Modeli - TAM

Teknolojide yaşanan gelişmelerle sunulan hizmetler birleştikçe, işletmelerin, müşterilerin teknolojik yenilikleri niçin, nasıl ve ne kadar kabul ettiklerini öğrenmeleri zorunlu hale gelmektedir (Zakiri ve Ağlargöz, 2021: 88). Bu amaçla geliştirilen ve en yaygın kullanılan modellerden biri olan Teknoloji Kabul Modeli (TAM), Davis tarafından 1986 yılında geliştirilmiştir. Model genel anlamda, bilgisayar kullanan kişilerin davranışlarını açıklamak ve tahmin etmek amacıyla tasarlanmıştır (Godoe ve Johansen, 2012: 39). İlaveten TAM modeli, kişilerin çalışma ortamında bilgi sistemlerini kullanma niyetini belirlemek (Lin vd., 2007: 643) ve özellikle teknolojiyi kullanma veya reddetme konusundaki davranışını açıklamak amacıyla yaygın olarak kullanılmıştır (Çelik vd., 2010: 37).

Bu modele göre, bir kişinin yeni teknolojiyi kabul etmesi, bu teknolojiyi gönüllü kullanım niyetine göre belirlenmekte ve kullanım niyeti de algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı değişkenlerinden etkilenmektedir (Davis vd., 1989: 982). Algılanan fayda, kişinin belirli bir teknolojiyi kullanmak suretiyle, çalışma performansının artacağına yönelik inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Davis, 1989: 320). Rose ve Fogarty (2006: 123)'nin yaptığı çalışmaya göre, algılanan fayda, bireyin self-servis bankacılık teknolojilerini kullanarak, bankacılık ihtiyaçlarının karşılanması konusunda performansının artacağına inanmasıdır. Aynı şekilde, Jeong ve Yoon (2013: 34) da çalışmalarında

algılanan faydayı, kişinin mobil bankacılığı kullandığında fayda sağlayacağına inanması olarak tanımlamaktadır.

Diğer yandan algılanan kullanım kolaylığı, kişinin belli bir teknolojiyi kullanırken çaba harcamadan, kolaylıkla öğreneceğine inanma seviyesidir (Davis, 1989: 320). Teknoloji kabul modeline göre algılanan kullanım kolaylığının, kişinin teknoloji kullanım konusundaki niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi bulunmaktadır (Venkatesh, 2000: 344). Bu modele göre, algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı, kişilerin bilgi sistemleri veya bilgi teknolojilerini benimseme ve kullanım niyetini etkileyen önemli faktörler arasındadır (Yılmaz ve Tümtürk, 2015: 359). Dolayısıyla H3 ve H4 hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

**H3:** *Müşterilerin algıladığı fayda ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**H4:** *Müşterilerin algıladığı kullanım kolaylığı ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Kullanım niyeti, bir davranışı sergilemek için, kişinin isteği ve gösterdiği çaba olarak ifade edilmektedir (Esen ve Erdoğan, 2014: 8). Teknoloji kabul modeline göre kullanım niyeti, kişinin bilgi teknolojilerini kullanmayla ilgili olumlu ve olumsuz düşüncelerini içermektedir (Özer vd., 2012: 97).

Araştırma kapsamında, tanımlayıcı değişkenlere yönelik geliştirilen diğer hipotezler ise Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Araştırmanın Diğer Hipotezleri**

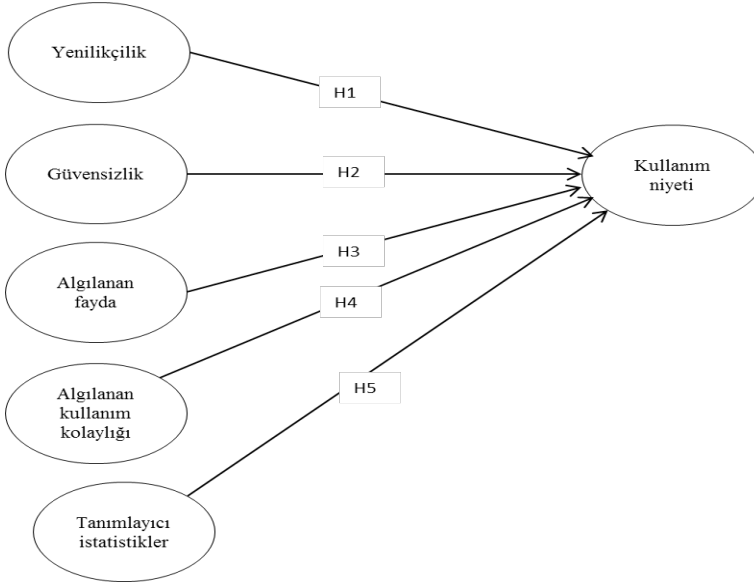
<b>H5a</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir
<b>H5b</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir
<b>H5c</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir
<b>H5d</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir
<b>H5e</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir
<b>H5f</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların alışverişlerinde en çok kullandıkları ödeme yöntemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

<b>H5g</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların en çok kullandıkları bankacılık kanalına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir
<b>H5h</b>	Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların teknolojik bankacılık kanalını kullanım sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

### 3. Metodoloji

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında, Türkiye’deki farklı banka müşterilerinin, bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, anket uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak ve internet üzerinden 1- 30 Nisan 2021 tarihleri arasında uygulama gerçekleştirilmiştir. İki bölümden oluşan anketin, ilk bölümünde; yenilikçilik, güvensizlik, algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, bankacılık alanındaki teknolojik yenilikleri kullanım niyeti değişkenleri kullanılmıştır.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modeli değişkenleri olan yenilikçilik ve güvensizlik değişkenleri, Parasuraman (2000: 308)) tarafından geliştirilen Teknolojiye hazır olma (TR)

modelinden; algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı ise Davis (1989: 324) tarafından geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli (TAM)’nden yararlanılarak, bankacılık sektörüne uyarlanmıştır. Kullanım niyeti değişkeni ise Lien vd.’nin çalışmasından alınmıştır (2019: 14). Yenilikçilik, algılanan kullanım kolaylığı, bankacılık alanındaki teknolojik yenilikleri benimseme niyeti 4’er soru, güvensizlik 5 ve algılanan fayda 6 soru ile ölçülmüştür. Ölçeklerde yer alan ifadeler, 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise, katılımcıların demografik, bankacılık kanalıyla ve bu alandaki teknolojik yeniliklerin ne düzeyde kullanıldığına yönelik sorular yer almıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin İngilizce olması sebebiyle, önce Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri tamamlandıktan sonra, ifadelerin anlam hatasına neden olmaması için uzman kişilere incelenmiştir. Anket sorularının bütün cevaplayıcılar tarafından eşit algılanabilirliğini ölçmek için, öncelikle 20 kişiye ön test uygulanmıştır. Ön test olarak uygulanan pilot çalışmada, örneklemin doğruluğunu sağlamak amacıyla benzer özelliklere sahip kişiler tercih edilmiştir.

Araştırma doğrultusunda elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 25.0 programından yararlanılarak; Tanımlayıcı istatistikler, T-test, One-way ANOVA ve Regresyon analizleri yapılarak test edilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan ifadelere, güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler	N	Cronbach Alpha
Yenilikçilik	4	0,760
Güvensizlik	5	0,760
Algılanan Fayda	6	0,858
Algılanan Kullanım Kolaylığı	4	0,858
Bankacılık Alanındaki Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti	4	0,909

Güvenilirlik analiz tablosu incelendiğinde; yenilikçilik ölçeği için Cronbach alpha katsayısı ( $\alpha$ ) 0,760, güvensizlik ölçeği için ( $\alpha$ ) 0,760, algılanan fayda ölçeği için ( $\alpha$ ) 0,858, algılanan kullanım kolaylığı ölçeği için ( $\alpha$ ) 0,858, bankacılık alanındaki teknolojik yenilikleri benimseme niyeti ölçeği için ise ( $\alpha$ ) 0,909 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alpha değerlerinin 0,70’den büyük ve 1’e yakın olması güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2018: 182).

### 3.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan müşterilere ait demografik özellikler Tablo 3’de yer almaktadır. Anketi yanıtlayan 493 katılımcının 253’ü kadın, 240’ı erkek olup; %59,2’si 18-35 yaş aralığında %37,7’ si 36-55 yaş aralığında ve %3’ ü ise 56 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Eğitim durumu açısından incelendiğinde ise; araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%70,2) ön lisans-lisans mezunu, %25,2’lik kısmının yüksek lisans-doktora mezunu ve %4,7’sinin ise ilköğretim-lise mezunu olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan katılımcılar gelir düzeyine göre; 3500 TL ve altında gelir sahibi olanlar 202 kişiyle %41’lik dilimi, 3501 TL-7500 TL arası gelir sahipleri 148 kişiyle %30’luk dilimi, 7501 TL ve üzeri gelir sahipleri ise 143 kişiyle %29’luk dilimi oluşturmaktadır. Mesleklere göre ise; %34,1 öğrenci, %32’si kamuda çalışan, %27,4 özel sektör, %4,7’si çalışmamakta ve %1,8 ‘i ise emeklilerden oluşmaktadır.

**Tablo 3. Demografik Özelliklere Ait Frekans Tablosu**

Cinsiyet	N	%	Yaş	N	%
Kadın	253	51,3	18-35 yaş	292	59,2
Erkek	240	48,7	36-55 yaş	186	37,7
<b>Gelir</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	56 yaş ve üzeri	15	3
3500 TL ve altı	202	41,0	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
3501 TL-7500 TL	148	30,0	<b>İlköğretim- Lise</b>	23	4,7
7501 TL ve üzeri	143	29,0	<b>Ön lisans-Lisans</b>	346	70,2
<b>Meslek</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Yüksek Lisans- Doktora	124	25,2
Kamu	158	32	<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
<b>Özel</b>	135	27,4			
Emekli	9	1,8			
<b>Öğrenci</b>	168	34,1			
<b>Çalışmıyor</b>	23	4,7			

Bankacılık işlemlerini kullanım özelliklerine ait soruları cevaplayan katılımcıların analiz sonuçlarına göre, alışverişlerini en çok temassız kredi kartı (218 kişi) ile yapmaktadırlar. Şifreli kredi kartı kullananlar 144 kişi, alışverişlerini nakit gerçekleştirenler 71 kişi, sanal kredi kartı kullananlar 44 kişi, mobil cüzdan kullananlar 12 kişi ve karekod ile alışveriş yapanlar ise 4 kişidir. Katılımcıların çoğunluğu mobil uygulama (289 kişi) bankacılık kanalından faydalanmakta olup, internet bankacılığını kullananlar 100 kişi, telefon bankacılığını kullananlar 55

kişi, ATM kullananlar 35 kişidir. Şubeye giderek bankacılık işlemlerini yapan katılımcıların (14 kişi) ise, diğerlerine göre daha az olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerini Kullanım Özellikleri**

<b>Alışverişinizde en çok hangi ödeme yöntemini kullanmaktasınız?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nakit	71	14,4
Şifreli kredi kartı	144	29,2
Temassız kredi kartı	218	44,2
Sanal kredi kartı	44	8,9
Mobil cüzdan	12	2,4
Karekod	4	0,8
<b>En çok hangi bankacılık kanalını kullanıyorsunuz?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Şube	14	2,8
Telefon	55	11,2
ATM	35	7,1
İnternet	100	20,3
Mobil Uygulama	289	58,6
<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>

Bankacılık kanalları içerisinde şubeye giderek işlemlerini halledenler için anket sonlandırılmış ve teknolojik bankacılık kanalı seçeneklerini tercih edenler, kalan soruları (teknolojik bankacılık kanalı kullanım sıklığı ve bankacılık kanalı kullanım amacı) yanıtlamıştır. Şube bankacılığında faydalananlar ise teknolojik bankacılık kanalı kullanım sıklığında bankacılık kanalını kullanmayanlar olarak değerlendirilmiştir. Tablo 5'te yer alan teknolojik bankacılık kanalı kullanım sıklığı incelendiğinde; katılımcıların en çok haftada birkaç kez (231 kişi) teknolojik kanalları kullandıkları, her gün 135 kişi, haftada bir 71 kişi, ayda bir 41 kişi, bankacılık kanalı kullanmayanlar 14 kişi (şubeye giderek işlem yapanlar) ve yılda bir kez kullananlar ise 1 kişi olarak belirlenmiştir.

**Tablo 5. Şube Haricinde Bankacılık Kanalı Kullanan Müşterilerin Teknolojik Bankacılık Kanalı Kullanım Sıklığı**

<b>Teknolojik Bankacılık Kanalı Kullanım Sıklığınız?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8
Her gün	135	27,4
Haftada birkaç kez	231	46,9



Haftada bir	71	14,4
Ayda bir	41	8,3
Yılda bir	1	0,2
<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>

Tablo 6’da yer alan bilgilere göre, müşterilerin bankacılık kanalı kullanım amaçları incelendiğinde; katılımcıların teknolojik bankacılığı en çok para transferi amacıyla kullandıkları (Evet sayısının en çok çıktığı seçenek olduğu için) (392 evet), en az ise diğer işlemler (10 evet) için kullandıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 6. Müşterilerin Bankacılık Kanalı Kullanım Amacı Seçenek Tercihleri**

<b>Bankacılık Kanalını Kullanım Amacınız?</b>					
<b>Hesap İşlemleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Para Transferi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8	Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8
Evet	367	74,4	Evet	392	79,5
Hayır	112	22,7	Hayır	87	17,6
<b>Kredi Kartı İşlemleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Fatura Ödemeleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8	Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8
Evet	311	63,1	Evet	341	69,2
Hayır	168	34,1	Hayır	138	28,0
<b>Yatırım İşlemleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Diğer</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8	Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8
Evet	160	32,5	Evet	10	2,0
Hayır	319	64,7	Hayır	469	95,1
<b>Kredi İşlemleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>
Bankacılık kanalı kullanmıyorum	14	2,8			
Evet	98	19,9			
Hayır	381	77,3			
<b>Toplam</b>	<b>493</b>	<b>100</b>			

Araştırma kapsamında, müşterilerin yenilikçilik özelliği ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin anlamlı bir açıklayıcısı

olup olmadığı tespit etmek amacıyla, Regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Müşterilerin Yenilikçilik Özelliği ile Kullanım Niyeti Arasındaki Regresyon Tablosu**

Model	Standardized Coefficient ( $\beta$ )	t	P
Bağımlı Değişken: Kullanım Niyeti			
Sabit	-	12,025	0,000 <sup>b</sup>
Bilgi Kalitesi	0,512	13,191	
R = 0,512; F-value = 174,012; df = 1, 491; R <sup>2</sup> = 0,262; Sig. = 0,000			

Yukarıda yer alan Regresyon analizi sonuçlarına göre; müşterilerin yenilikçilik özelliği ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır [R = 0,512, R<sup>2</sup> = 0,262, F (1, 491) = 174,012, p <0,05]. Buna göre H1 hipotezi desteklenmiştir. Kullanım niyetine ilişkin toplam varyansın %26’sının, yenilikçilik özelliği ile açıklandığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında müşterilerin teknolojiye duyduğu güvensizlik ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin anlamlı bir açıklayıcısı olup olmadığı tespit etmek için Regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar, Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8. Müşterilerin Teknolojiye Duyduğu Güvensizlik ile Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti Arasındaki İlişki Regresyon Tablosu**

Model	Standardized Coefficient ( $\beta$ )	t	P
Bağımlı Değişken: Kullanım Niyeti			
Sabit	-	39,244	0,000 <sup>b</sup>
Teknolojiye duyulan güvensizlik	-0,297	-6,892	
R = 0,297; F-value = 47,496; df = 1, 491; R <sup>2</sup> = 0,088; Sig. = 0,000			

Tablo 8’de görülen Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; müşterilerin teknolojiye duyduğu güvensizlik, bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin anlamlı bir açıklayıcısıdır [R = 0,297, R<sup>2</sup> = 0,088, F (1, 491) = 47,496 p <0,05]. Güvensizlik ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri

kullanım niyeti arasında; negatif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur ( $r = -0,296$ ). Buna göre, H2 hipotezi desteklenmiştir. Kullanım niyetine ilişkin toplam varyansın %09'unun, güvensizlik ile açıklandığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında müşterilerin algıladığı fayda ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin anlamlı bir açıklayıcısı olup olmadığı tespit etmek için Regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar, Tablo 9'da verilmiştir

**Tablo 9. Müşterilerin Algıladığı Fayda ile Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti Arasındaki İlişki Regresyon Tablosu**

Model	Standardized Coefficient ( $\beta$ )	t	P
Bağımlı Değişken: Kullanım Niyeti			
Sabit	-	0,066	0,000 <sup>b</sup>
Algılanan Fayda	0,681	20,589	
R = 0,681; F-value = 423,926; df = 1, 491; R <sup>2</sup> = 0,463; Sig. = 0,000			

Tablo 9'da görülen Regresyon analizi sonuçlarına göre; müşterilerin algıladığı fayda ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanma niyeti arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. [R = 0,681, R<sup>2</sup> = 0,462, F (1, 491) = 423,926, p < 0,05] Buna göre H3 hipotezi desteklenmiştir. Kullanım niyetine ilişkin toplam varyansın %46'sının, algılanan fayda ile açıklandığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında müşterilerin algıladığı kullanım kolaylığı ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin anlamlı bir açıklayıcısı olup olmadığı tespit etmek için yapılan Regresyon analizi sonuçları, Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10. Müşterilerin Algıladığı Kullanım Kolaylığı ile Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti Arasındaki İlişki Regresyon Tablosu**

Model	Standardized Coefficient ( $\beta$ )	t	P
Bağımlı Değişken: Kullanım Niyeti			
Sabit	-	5,650	0,000 <sup>b</sup>
Algılanan Kullanım Kolaylığı	0,673	20,147	
R = 0,673; F-value = 405,886; df = 1, 491; R <sup>2</sup> = 0,453; Sig. = 0,000			

Tablo 10'da yer alan Regresyon analizi sonuçlarına göre; müşterilerin algıladığı kullanım kolaylığı ile bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanma niyeti arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir ilişki sözkonusudur. [ $R = 0,673$ ,  $R^2 = 0,453$ ,  $F(1, 491) = 405,886$ ,  $p < 0,05$ ] Buna göre H4 hipotezi desteklenmiştir. Kullanım niyetine ilişkin toplam varyansın %45'inin, algılanan kullanım kolaylığı ile açıklandığı ifade edilebilir.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan T-testi sonucu, Tablo 11'de gösterilmiştir. Buna göre; müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(491) = -2,678$ ,  $p < 0,05$ ]. Dolayısıyla H5a hipotezi desteklenmiştir. Buna göre erkek kullanıcıların bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti (ort = 4,21), kadın kullanıcılara (ort = 4,01) göre nispeten daha yüksektir.

**Tablo 11. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyetinin Katılımcıların Cinsiyetine Göre T-Testi Sonuçları**

	Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi				
	t	Df	Sig.	Ort. Fark	Std. Hata
Varyansların eşitliği varsayımı	-2,678	491	,008	-,19757	,07378
Varyansların eşitsizliği varsayımı	-2,682	490,998	,008	-,19757	,07367

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için One-way ANOVA yapılmış ve analiz sonucu Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların Yaşlarına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	0,029	2	0,014	0,021	0,979	Yok
Grupları içi	330,924	490	,681			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların yaş grupları: 1:18-35 yaş 2:26-55 yaş 3:56 yaş ve üzeri**

Tablo 12’deki ANOVA sonuçlarına göre; katılımcıların bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla H5b hipotezi desteklenmemiştir.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin, katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan One-way ANOVA sonucu, Tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 13. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	6,596	2	3,298	4,937	0,008	1-3,2-3
Gruplarıçi	327,356	490	,668			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların eğitim düzeyleri: 1: ilköğretim-lise 2: ön lisans-lisans 3: yüksek lisans-doktora**

Tablo 13’deki ANOVA sonuçlarına göre; müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H5c hipotezi desteklenmiştir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Bonferroni testinin sonuçlarına göre; Eğitim düzeyi 1 (ilköğretim-lise) olan kullanıcıların kullanım niyeti (ort = 3,79), eğitim düzeyi 2(ön lisans-lisans) olan (ort = 4,07) ve eğitim düzeyi 3 (yüksek lisans-lisans) olan (ort=4,28) kullanıcılara göre farklılık göstermektedir. Buna göre, eğitim düzeyi arttıkça bankacılık teknolojilerini kullanım niyeti de artış göstermektedir.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin katılımcıların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan One-way ANOVA sonucu Tablo 14’te gösterilmiştir.

**Tablo 14. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların Aylık Gelirine Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	4,652	2	2,326	3,462	0,032	1-2,1-3,
Gruplarıçi	329,300	490	,672			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların aylık gelir grupları: 1: düşük gelir 2: orta gelir 3: yüksek gelir**

Tablo 14'teki ANOVA sonuçlarına göre; katılımcıların bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların aylık gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H5d hipotezi desteklenmiştir.

Farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Bonferroni testinin sonuçlarına göre; düşük gelir grubunda olanlar (ort=3,99) , orta gelir grubunda olanlar (ort=4,19) ve yüksek gelir grubunda olanlar (ort=4,18) arasında kullanım niyeti açısından farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; gelir durumu arttıkça bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti de artmaktadır.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetinin katılımcıların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için One-way ANOVA yapılmış ve sonuç Tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların Mesleklerine Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	3,304	4	,826	1,219	,302	Yok
Gruplarıçi	330,649	488	,678			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların meslek grupları: 1: kamu 2: özel 3: öğrenci 4: emekli 5: çalışmıyor**

Tablo 15'deki ANOVA sonuçlarına göre; katılımcıların bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla H5e hipotezi desteklenmemiştir.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların alışverişinde en çok kullandıkları ödeme yöntemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan One-way ANOVA sonucu, Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların Alışverişlerinde En Çok Kullandıkları Ödeme Yöntemine Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	32,659	5	6,532	10,558	0,00	1-3, 1-4,1-5, 2-3, 2-5,
Gruplarıçi	301,293	487	0,619			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların alışverişlerinde kullandıkları ödeme yöntemleri: 1: nakit 2: şifreli kredi kartı 3: temassız kredi kartı 4: sanal kredi kartı 5: mobil cüzdan 6: karekod**

Tablo 16’deki ANOVA sonuçlarına göre; müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların alışverişinde en çok kullandıkları ödeme yöntemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H5f desteklenmiştir.

Farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Welch testi uygulanarak yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre; ödemelerini nakit yapanlar (ort=3,63), şifreli kredi kartı kullananlar (ort=3,96), temassız kredi kartı kullananlar (ort=4,30), sanal kredi kartı kullananlar (ort=4,28), mobil cüzdan kullananlar (ort=4,66) arasında kullanım niyeti açısından farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; ödeme yöntemleri geliştikçe bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti de artmaktadır.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların en çok kullandıkları bankacılık kanalına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için One-way ANOVA yapılmış ve sonucu Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların En Çok Kullandıkları Bankacılık Kanalına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	10,977	4	2,744	4,146	,003	1-5,3-5
Gruplarıçi	322,975	488	,662			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların en çok kullandıkları bankacılık kanalları: 1: şube 2: telefon 3: atm 4: internet 5: mobil uygulama**

Tablo 17'deki ANOVA sonuçlarına göre; katılımcıların bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların en çok kullandıkları bankacılık kanalına göre anlamlı bir farklılık içermektedir. Dolayısıyla H5g hipotezi desteklenmiştir.

Farkların hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Welch testi uygulanarak yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre; şubeyi kullananlar (ort=3,62), ATM'yi kullananlar (ort=3,76), mobil uygulama kullananlar (ort=4,21) arasında kullanım niyeti açısından farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, bankacılık kanalları geliştikçe kullanım niyeti de artmaktadır.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, katılımcıların teknolojik bankacılık kanalını kullanım sıklığına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan One-way ANOVA sonucu, Tablo 18'de gösterilmiştir. Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti söz konusu teknolojik bankacılık kanallarını kullanım sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dolayısıyla H5h hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 18. Müşterilerin Bankacılık İşlemlerinde Teknolojik Yenilikleri Kullanım Niyeti ve Katılımcıların Teknolojik Bankacılık Kanalını Kullanım Sıklığına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	25,571	4	6,393	10,116	,000	1-2, 1-3,1-4, 2-4
Gruplarıçi	308,382	488	,632			
Toplam	333,952	492				

**Katılımcıların en çok kullandıkları bankacılık kanalları kullanım sıklığı: 0: bankacılık kanalı kullanmıyorum 1: her gün 2: haftada birkaç kez 3: haftada bir 4: ayda bir**



Farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Welch testi uygulanarak yapılan Tamhane testi sonuçlarına göre; her gün kullananlar (ort = 4,40), haftada birkaç kez kullananlar (ort = 4,10), haftada bir kullananlar (ort = 3,94) ve ayda bir kullananlar (ort=3,66) arasında kullanım niyeti açısından farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, teknolojik bankacılık kanalını kullanım sıklığı arttıkça, bankacılık işlemlerinde teknolojik yeniliklerin kullanım niyeti de artış göstermektedir.

Yapılan One-way ANOVA sonuçlarına göre bankacılık işlemlerinde teknolojik yeniliklerin kullanım niyetinin; yaş (H5b) ve mesleklere (H5e) göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, desteklenen ve desteklenmeyen hipotezleri gösterir tablo aşağıdaki gibidir (Tablo-19):

**Tablo 19. Hipotez Sonuçları**

<b>H1</b>	Desteklendi	<b>H3</b>	Desteklendi
<b>H2</b>	Desteklendi	<b>H4</b>	Desteklendi
<b>H5a</b>	Desteklendi	<b>H5e</b>	Desteklenmedi
<b>H5b</b>	Desteklenmedi	<b>H5f</b>	Desteklendi
<b>H5c</b>	Desteklendi	<b>H5g</b>	Desteklendi
<b>H5d</b>	Desteklendi	<b>H5h</b>	Desteklendi

#### 4. Sonuç

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetini etkileyen faktörlerin, araştırmanın modeli kapsamında incelendiği bu çalışmada; ankete katılanların büyük çoğunluğunun 18-35 yaş aralığında, ön lisans-lisans eğitim düzeyinde, 3500 TL ve altı gelir durumuna sahip olduğu görülmektedir. Genel olarak alışverişlerinde temassız kredi kartını tercih etmeleri, teknolojik yeniliklerin daha etkin kullanıldığını göstermektedir. Bu durumu küreselleşmiş bir sorun haline gelen Covid-19 salgını da etkilemektedir (Girish ve Manu, 2020: 2790). Kişilerin birbirlerine ve nesnelere karşı temaslarını en aza indirmek açısından, bankaların yoğun bir şekilde teknolojik yenilikler sunması, hem müşterilerin sağlığı açısından önemli bir gelişme göstermekte hem de daha az zahmete girilerek, zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Aynı durum bankacılık kanalları içinde geçerlidir. Araştırma bulguları, şube bankacılığına, diğer teknolojik bankacılık kanallarına göre daha az rağbet edildiğini göstermektedir. Şubeye giderek işlemlerini gerçekleştirenlerin sayısı,

teknolojik yeniliklerin katkısıyla gün geçtikçe azalmakta (14 kişi), araştırma sonucuna göre şubenin yerini artık mobil uygulama bankacılığı doldurmaktadır. Bu yenilikler sayesinde, istek ve ihtiyaçlara daha kısa sürede ulaşılabileceği için, çoğunlukla haftada birkaç kez bu teknolojilerden yararlanıldığı görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak, bankacılık kanallarının en çok hangi amaçlarla kullanıldığı sıralanacak olursa; para transferi, hesap işlemleri, fatura ödemeleri ve kredi kartı işlemlerinin daha fazla tercih edildiği söylenebilir. En az ise sırasıyla diğer işlemler, kredi işlemleri ve yatırım işlemleri için kullanılmaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan Regresyon analizi sonuçlarına göre; müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetini etkileyen faktörlerden olan ve araştırmaya dahil edilen “Yenilikçilik” ile “Kullanım Niyeti” arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç, Erkmen (2009: 59); Zakiri ve Ağlargöz, (2021: 98)’ün çalışmaları ile benzerdir. Buna göre, katılımcıların bankacılıkla ilgili yeni teknolojileri takip ederek fikir sahibi oldukları, çekinmeden ve kimseden yardım almadan ilk olarak kendilerinin denedikleri görülmüştür. Sonuç olarak, bankaların, müşterilerin bu özelliğini dikkate alarak, bankacılık işlemlerinde teknolojik yeniliklerin kullanım niyetini artıracak çalışmalarda bulunması, bu teknolojilerin kullanımını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Elde edilen diğer bir sonuca göre; müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetini etkileyen faktörlerden olan ve araştırmaya dahil edilen “Güvensizlik” ile “Kullanım Niyeti” arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç, Erkmen (2009: 59); Zakiri ve Ağlargöz, (2021: 98)’ün çalışmaları ile benzerdir. Katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda güvensizliğin negatif yönlü olması teknolojik yenilikleri güvenilir bulduklarını göstermektedir. Müşteriler, teknolojik cihazlarla kişisel ve finansal (kredi kartı) bilgileri kullanarak işlem yapmayı güvenli bularak, teknolojik cihazlar aracılığıyla bilgi paylaşımında doğru yere ulaştığını düşünmekte ve teknolojik cihazlarla yapılan işlemlere güven duymaktadır. Bununla birlikte, konunun öneminden dolayı bankaların, geliştirecekleri yeni teknolojilerde, müşterilerin güvenini sağlayacak şekilde, daha güvenli uygulamalar geliştirmeleri faydalı olabilecektir.

Müşterilerin bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyetini etkileyen faktörlerden olan ve araştırmaya dahil edilen “Algılanan Fayda” ile “Kullanım Niyeti” arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı

bir ilişki kaydedilmiştir. Bu sonuç, AlSoufi ve Ali (2014: 1); Aboelmaged ve Gebba (2013: 35); Zakiri ve Ağlargöz, (2021: 99) ve Nalbant ve Tunca (2019: 215) 'nın çalışmaları ile benzer, Munoz-Leiva vd. (2017: 33) ile zıttır. Buna göre, bankaların geliştirecekleri yeni teknolojilerle; işlemleri daha hızlı yaparak, sağlanan faydayı arttırması, daha az maliyet avantajı ile her zaman ulaşılabilir ve her yerde kullanılabilir uygulamalar geliştirmeleri, bu teknolojilerin kullanımının artırılması açısından etkili olabilecektir.

Algılanan kullanım kolaylığı ile kullanım niyeti arasında **orta düzeyde**, pozitif ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu sonuç, AlSoufi ve Ali (2014: 1); Zakiri ve Ağlargöz, (2021: 99), Nalbant ve Tunca (2019: 215) ve Doğan ve Yılmaz (2015: 1) 'ın **çalışmaları ile benzer**, Aboelmaged ve Gebba (2013: 35) ile zıttır. Dolayısıyla bankaların, müşterilerin bankacılık faaliyetlerinde kullanacakları yeni teknolojileri öğrenmekte zorlanmayacakları, kolay bir biçimde işlemlerini gerçekleştirebilecekleri, kullanılan talimatların zihni yormadan, açık ve net bir şekilde anlaşılabilceği uygulamalar geliştirmeleri önem arz etmektedir.

Çalışma kapsamında, erkek kullanıcıların bankacılık işlemlerinde teknolojik yenilikleri kullanım niyeti, kadın kullanıcılara göre nispeten daha yüksektir. Yapılan araştırmalara göre, erkeklerin kadınlara oranla teknolojik yeniliklere daha hızlı uyum sağladığı, kadınların ise beklentilerinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Broos, 2005: 25; Yang, 2005: 270). Dolayısıyla bu çalışmada da kadın kullanıcıların, yeni teknolojilere yönelik kullanım niyetinin, erkek kullanıcılara kıyasla nispeten düşük çıkması, kadınların bu karşılanamayan beklentilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle bankaların, tüm müşterilerin kullanım niyetini artırabilmek amacıyla, geliştirecekleri teknolojik yeniliklerin; kullanımı kolay, cezbedici, eğlenceli, hızlı ve faydalı bilgileri içerecek şekilde tasarlamaları faydalı olabilecektir.

Sonuç olarak, müşterilerin bankacılık işlemlerini şubeye gitmeden, daha çok yeni teknolojilerden yararlanarak yapmayı tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca, bankacılık işlemlerinde geliştirilen yeni teknolojileri kullanma konusunda hevesli olan müşterilerin, bundan sonraki bankacılık işlemlerinde, yeni teknolojileri kullanmaları ve çevrelerini bu konuda teşvik etme olasılığı yüksektir. Bu nedenle bankaların; müşterilerinin tüm ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verebilecek şekilde sürekli olarak teknolojik yenilikler tasarlaması, teknolojik cihazlar aracılığıyla yapılan işlemlerle ilgili onay yazılarının bildirilmesi, verilen bilgilerin başkaları tarafından görülme ihtimalinin en aza indirilerek,

daha güvenilir bir şekilde kullanım sağlanması son derece önemlidir. İhtiyaçlara cevap verebilecek şekilde tasarlanan teknolojik yenilikler sayesinde müşteriler, bekledikleri hizmeti alabilecek ve memnuniyetleri de yükselebilecektir. Böylece büyük maliyetler harcanarak geliştirilen bu sistemlerin müşteriler tarafından benimsenmesiyle, uzun vadede kullanım artırılabilir ve yoğun rekabetin yaşandığı bu sektörde bankalar, müşterilerini elde tutarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecektir.

## Kaynakça

- Aboelmaged, M. G. & Gebba, T. R. (2013). Mobile Banking Adoption: An Examination of Technology Acceptance Model and Theory of Planned Behavior, *International Journal of Business Research and Development*, Vol: 2, No: 1, 35-50 pp.
- Alalwan, A. A. (2020). Mobile Food Ordering Apps: An Empirical Study of the Factors Affecting Customer E-Satisfaction and Continued Intention to Reuse, *International Journal of Information Management*, Vol: 50, 28-44 pp.
- AlSoufi, A. & Ali, H. (2014). Customers' Perception of M-Banking Adoption in Kingdom of Bahrain : An Empirical Assessment of an Extended TAM Model, *International Journal of Managing Information Technology*, Vol: 6, No: 1, February, 1-13 pp.
- Badran, M. F. (2019). E-Health in Egypt: The Demand-Side Perspective of Implementing Electronic Health Records, *Telecommunications Policy*, Vol: 43, No: 6, 576-594 pp.
- Berndt, A. D., Saunders, S. G. & Petzer, D. J. (2010). Readiness for Banking Technologies in Developing Countries, *Southern African Business Review*, Vol: 14, No: 3, 47-76 pp.
- Broos, A. (2005). Gender and Information and Communication Technologies (IT) Anxiety: Male Self-Assurance and Female Hesitation, *CyberPsychology and Behaviour*, Vol: 8, No: 1, 21-31 pp.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.
- Chavoshi, A. & Hodjat, H. (2019). Social, Individual, Technological and Pedagogical Factors Influencing Mobile Learning Acceptance in Higher Education: A Case from Iran, *Telematics and Informatics*, Vol: 38, 133-165 pp.

- Çelik, H. E., Yılmaz, V. & Pazarlıoğlu, M. V. (2010). Teknoloji Kabul Modeli ve Bir Uygulama, *Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 47, Sayı: 540, ss. 35-44.
- Davis, F.D. (1986). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-user Information Systems. *Doctorate Thesis*, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, Vol: 13, No: 3, 319-340 pp.
- Davis, F., Bagozzi, R. & Warshaw, P. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models, *Management Science*, Vol: 35, No: 8, 982-1003 pp.
- Demirci, A. E. & Ersoy, N. F. (2008). Technology Readiness for Innovative High-Tech Products: How Consumers Perceive and Adopt New Technologies, *Business Review*, Vol: 11, No: 1, 302-308 pp.
- Doğan, M., Şen, R. & Yılmaz, V. (2015). İnternet Bankacılığına İlişkin Davranışların Planlanmış Davranış Teorisi ve Teknoloji Kabul Modeli Kullanılarak Önerilen Bir Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, ss.1-22.
- Durkin, M., Jennings, D., Mulholland, G. & Worthington, S. (2008). “Key influences and Inhibitors on Adoption of the Internet for Banking”, *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol: 15, No: 5, 348-57 pp.
- Erkmen, Y. (2009). *Bankacılık Sektöründe Teknolojik Hizmetlerin Müşteriler Tarafından Benimsenmesinde Etkili Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Esen, M. & Erdoğan, N. (2014). Effects of Technology Readiness on Technology Acceptance in E-HRM: Mediating Role of Perceived Usefulness, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, ss. 7-21.
- Giovanis, A. N., Binioris, S. & Polychronopoulos, G. (2012). An Extension of TAM Model with IDT and Security / Privacy Risk in the Adoption of Internet Banking Services in Greece, *EuroMed Journal of Business*, Vol: 7, No: 1, 24-53 pp.
- Girish, V. & Manu, M. Y. (2020). Impact of COVID-19 on Mobile Banking Services, *UGC Care Journal*, Vol: 40, No: 70, March, 2790-2797 pp.
- Godoe, P. & Johansen, T. S. (2012). Understanding Adoption of New Technologies: Technology Readiness and Technology Acceptance as an

- Integrated Concept, *Journal of European Psychology Students*, Vol. 3, No. 1, 38-52 pp.
- Gursoy, D., Chi, H. O., Lu, L. & Nunkoo, R. (2019). Consumers Acceptance of Artificially Intelligent (AI) Device Use in Service Delivery. *International Journal of Information Management*, Vol. 49, 157–169 pp.
- Jeong, B. K. & Yoon, T. E. (2013). An Empirical Investigation on Consumer Acceptance of Mobile Banking Service, *Business and Management Research*, Vol. 2, No. 1, 31-40 pp.
- Kuo, T. S. (2011). The Antecedents of Customer Relationship in E-Banking Industry, *Journal of Computer Information Systems*, Spring, Vol. 51, No. 3, 57-66 pp.
- Kurulgan, M. & Özata, F. Z. (2010). Elektronik Kütüphane Hizmetlerinin Öğretim Elemanları Tarafından Benimsenmesinde Etkili Olan Faktörler: Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, *Bilgi Dünyası*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 243-262.
- Lien, C. H., Hsu, M. K., Shang, J. Z. & Wang, S. W. (2019). Self-Service Teknoloji Adoption by Air Passengers: A Case Study of Fast Air Travel Services in Taiwan, *The Service Industries Journal*, 1-25 pp.
- Lin, C. H., Shih, H. Y. & Sher, P. J. (2007). Integrating Technology Readiness into Technology Acceptance: The TRAM Model, *Psychology and Marketing*, Vol. 24, No. 7, 641- 657 pp.
- Massey, A. P., Khatri, V. & Montoya-Weiss, M. M. (2007). Usability of Online Services: The Role of Technology Readiness and Context, *Decision Sciences*, Vol. 38, No. 2, 277-308 pp.
- Munoz-Leiva, F., Climent-Climent, S. & Liébana-Cabanillas, F. (2017). Determinants of Intention to Use the Mobile Banking Apps: An Extension of the Classic TAM Model, *Spanish Journal Of Marketing*, Vol. 21, 25-38 pp.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. & Özmen, Ö. N. T. (2012). Bilişim Teknolojileri Uygulamalarında Kullanım Niyetine Etki Eden Davranışsal Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bütünleşik Bir Model Önerisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2, ss. 93-114.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies, *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 4, May, 307-320 pp.

- Parasuraman, A. & Colby, C. L. (2014). An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0., *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 1, 59-74 pp.
- Ramírez-Correa, P., Rondán-Cataluña, F. J., Arenas-Gaitán, J. & Martín-Velicia, F. (2019). Analysing the Acceptation of Online Games in Mobile Devices: An Application of UTAUT2. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 50, 85–93 pp.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- Rose, J. & Fogarty, G. (2006). Determinants of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use in the Technology Acceptance Model: Senior Consumers' Adoption of Self-Service Banking Technologies, *Academy of World Business, Marketing & Management Development Conference Proceedings*, Vol. 2, No. 10, 122-129 pp.
- Singh, N., Sinha, N. & Liébana-Cabanillas, F. J. (2020). Determining Factors in the Adoption and Recommendation of Mobile Wallet Services in India: Analysis of the Effect of Innovativeness, Stress to Use and Social Influence, *International Journal of Information Management*, Vol.50, 191-205 pp.
- Sophonthummapharn, K. & Tesar, G. (2007). Technology Readiness and Propensity of Cell Phone Users to Subscribe to Commercial Messaging Services, *Marketing Management, Journal*, Vol. 17, No. 2, 81–95 pp.
- Taufik, N. & Hanafiah, M. H. (2019). Airport Passengers' Adoption Behaviour Towards Self-Check-in Kiosk Services: The Roles of Perceived Ease of Use, Perceived Usefulness and Need for Human Interaction, *Heliyon*, Vol. 5, 1-9 pp.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A. & Howell, J. M. (1991). Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization, *MIS Quarterly*, Vol. 15, No. 1, 125-143 pp.
- Torun Nalbant, F. & Tunca, M. Z. (2019). Bir Alternatif Kanal Olarak İnternet Bankacılığının Teknoloji Kabullenme Modeli İle İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, ss. 215-236.
- Türkmen, A. (2000). İnternet Bankacılığının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi: Konya Sanayi Odası'na Kayıtlı Üyeler Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model, *Information Systems Research*, Vol. 11, No. 4, 342– 365 pp.

- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, Vol. 27, No. 3, 425-478 pp.
- Yang, H. S. & Park, J. W. (2019). A Study of the Acceptance and Resistance of Airline Mobile Application Services: With an Emphasis on User Characteristics, *International Journal of Mobile Communications*, Vol. 17, No. 1, 24-43 pp.
- Yang, K. C. (2005). Exploring Factors Affecting the Adoption of Mobile Commerce in Singapore, *Telematics and Informatics*, Vol. 22, No. 3, 257-277 pp.
- Yılmaz, C. & Tümtürk, A. (2015). İnternet Üzerinden Alışveriş Niyetini Etkileyen Faktörlerin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli Kullanarak İncelenmesi ve Bir Model Önerisi, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, ss. 355- 384.
- Yoga, I. M. S., Korry, N. P. D. P. & Yulianti, N. M. D. R. (2019). Information Technology Adoption on Digital Marketing Communication Channel, *International Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 3 No. 2, August, 95~104 pp.
- Yousafzai, S. & Yani-de-Soriano, M. (2012). Understanding Customer-Specific Factors Underpinning Internet Banking Adoption, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30 No. 1, 60-81 pp.
- Zakiri, A. M. & Ağlargöz, F. (2021). Teknolojiye Hazır Olma ile Teknolojiye Dayalı Bankacılık Ürünleri ve Hizmetleri Kullanım Niyeti Arasındaki İlişki: Afganistan’da Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, ss. 83-108.

## Nuriye GÜREŞ

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden 1992 yılında mezun olmuştur. 1995 yılında Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programını, 2000 yılında ise aynı Enstitü’de Doktora Programını Pazarlama alanında tamamlamıştır. 1994 yılında Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak başlamıştır. 1999 - 2000 yılları arasında, YÖK 35. Madde kapsamında Doktora eğitimini tamamlamak üzere, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma



Görevlisi olarak bulunmuştur. 2001 yılında Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda Yrd. Doç. olarak göreve devam etmiştir. Bu Yüksekokulda ve daha sonra Sivil Havacılık Yüksekokulunda Müdür Yardımcılığı, Müdür, Erasmus Bölüm Koordinatörlüğü gibi çeşitli idari görevlerde bulunmuştur. Hali hazırda İskenderun Teknik Üniversitesi Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi bölümünde Doçent ve Bölüm Başkanı olarak görev yapmaktadır. Genel İşletme, Pazarlama İlkeleri, Hizmet Pazarlaması, Genel İletişim, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Havayolu Pazarlaması, İstatistiksel Veri Analizi, girdiği derslerden bazılarıdır. Ulusal ve uluslararası dergilerde yayınlanmış çalışmaları, ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulmuş bildirimleri ve kitap bölümleri bulunmaktadır.

# BÖLÜM 9

## COVID-19 PANDEMİSİNİN BANKALARIN FİNANSAL TABLOLARINDA YARATTIĞI DEĞİŞİM ÜZERİNE BİR İNCELEME

Jale SAĞLAR

Doç. Dr. Çukurova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,  
jsaglar@cu.edu.tr, ORCID No: 0000-0001-7152-9807

### 1. Giriş

**2**019 Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde ilk olarak görülen Covid-19 adlı virüsün yol açtığı pandemi (salgın) kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır. T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından 20 Temmuz 2020'de yapılan açıklamaya göre, virüs ilk olarak Aralık 2020'de ortaya çıkmış, resmi olarak 13 Ocak 2021 tarihinde tanımlanmıştır. Yine Bakanlık verilerine göre Türkiye'de ilk Covid-19 vakası 11 Mart 2020 tarihinde kayıtlara geçmiştir. Böylelikle tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de pandemi ile mücadele süreci başlamıştır. Pandemi ile birlikte önlem olarak uygulamaya konulan kısıtlamalar pek çok bireyi, şirketi ve dolayısıyla pek çok sektörü etkilemiştir. Bazı sektörler bu süreçte önemli olumsuzluklar yaşarken, bazı sektörler aksine daha kazançlı bir konuma gelmiştir. Bireylerin ve şirketlerin yaşadığı mali kayıp, finansal destek beklentileri, döviz kurlarındaki hızlı değişimler birey ve işletmelerin finansal yapılarını değiştirmiştir. Bununla beraber, pandeminin yayılımını engellemek için yasal olarak uygulamaya konulan kısıtlamalar ile bu sürecin doğal sonucu olarak bireylerin ihtiyari yaptıkları tepkiler de bankacılık sektöründeki bazı faaliyetleri tamamen değiştirmiştir. Bankaların bazı şubelerinin faaliyetlerini geçici durdurması, çalışma saatlerinin kısıtlanması, esnek mesai uygulamaları, bankacılık faaliyetlerinin dijital ortamlara taşınması bu değişimlerden sadece bir kaçıdır. Bunun doğal sonucu olarak ülkelerin finansal açıdan kumanda merkezinde duran bankaların finansal yapılarının da etkilendiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı Covid-19 virüsünün neden olduğu pandeminin bankaların finansal yapısı üzerinde yarattığı olumlu ya da olumsuz etkileri belirlemektir. Bu amaçla bankalar arasında önemli bir yere sahip, Kamuyu

Aydınlatma Platformu (KAP)'nda solo finansal tabloları ilan edilen üç temel kamu bankasının finansal yapısı finansal tablolar analiz teknikleri kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda kitabın bu bölümünde bankaların yapısı ve bankacılık sektöründeki değişim ve yaşanan Covid-19 pandemisinin bankacılık sektörü üzerindeki etkileri, literatür incelemesi ile değerlendirilecek, ardından kamu mevduat bankalarının finansal tabloları analiz edilip yorumlanacaktır.

## 2. Bankacılık Sektörü ve Dijital Bankacılığa Geçiş

Bankalar, sermayenin teşebbüs alanına aktarılmasını sağlayan ve kendilerine has özellikleriyle, ekonomik hayatın sürdürülebilmesi için gerekli olan çeşitli hizmetleri üreten itibarlı kuruluşlardır (Sevilengül, 2001: 1). Diğer bir ifade ile, finansal sistem içerisinde ana işleve sahip olan bankacılık sektörü fon fazlası olan tasarruf sahiplerinden fonları alıp fon talep eden ihtiyaç sahibi kişi ya da kurumlara ulaştırarak ekonomiye canlılık kazandırmaktadır (Er ve Uysal, 2012: 366). Temel olarak tasarruf sahiplerinden topladıkları paraları, değişik amaçlarla fon ihtiyacı bulunan kişi ve kuruluşlara kredi olarak veren bankalar, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi, geliştirilmesi ve izlenmesi bakımından önemi giderek artan bir fonksiyonu yerine getirmektedir. Yıldırım'a göre (2008: 27-30); finansal sistemin temel taşlarını oluşturan bankaların, özellikle ticaret (mevduat) bankalarının ekonomideki işlevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Fon sağlayanlar ile fon talep edenler arasında **finansal aracılık** yapmak,
- Finansal fon (kaynak) fazlası olan bölgelerden/pazarlardan, kaynak açığı olan yerlere **kaynak akışı** sağlamak,
- Toplanan kaynakları daha karlı ve verimli alanlara, toplumsal ve kültürel açıdan öncelikli sektörlerle aktararak ekonomide kaynak dağılımını etkilemek, kaynak kullanımını iyileştirmek, ekonomik büyümeye katkı sağlamak ve dolayısıyla **kaynak kullanımında etkinlik** yaratmak
- Toplanan kısa vadeli ve nispeten küçük fonları, vade ve tutar değişimi yaparak uzun süreli ve büyük tutarlı fon(kaynak) haline dönüştürmek ve dolayısıyla **kaynaklarda süre ve tutar değişimini** sağlamak,
- **Kayıtsal Para (Banka Parası) yaratmak**; Kayıtsal para, fiziki varlığı olmayan, çek, ödeme emirleri gibi sadece hesaptan hesaba aktarılarak yalnızca bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı verilmek yoluyla yaratılan bir değişim, bir ödeme aracı olarak tanımlanmaktadır.

- Gelişmiş bankacılık sistemi ile olması ekonomide etkili para politikasının izlenmek ve dolayısıyla **Para Politikalarının Uygulanmasında Etkinlik Sağlamak**;
- Bankacılık sisteminin geliştirdiği, çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleriyle sağlanan güven ile **uluslararası ticareti geliştirmek**.

Yapıları, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik duruma ve uluslararası ilişkilerinin genişliğine bağlı olarak değişen, çok farklı nitelikteki bankacılık işlemleri, farklı yaklaşımlara göre farklı şekilde bölümlenebilmesine karşın, Sevilengül (2001: 1-2) bankacılık işlemlerini en temel fonksiyonlarını dikkate alarak dört başlık altında toplamıştır.

- **Kaynak Sağlama İşlemleri:** Bankaların kaynak sağlamak için uyguladıkları mevduat kabulü, menkul kıymet çıkarılması gibi işlemler,
- **Kredi İşlemleri:** Bankaların sağladıkları öz ve yabancı kaynakları borç olarak vermesi işlemleri (nakdi kredi) ile müşterilerine itibarlarından yararlandırma imkanı tanıma (gayri nakdi krediler) biçimindeki işlemler,
- **Mali işlemler:** Bankanın fiyat farklarından yararlanmak veya gelirinden yararlanmak üzere menkul kıymet alıp satmaları, kambiyo işlemlerindeki riskleri sınırlamak için türev ürünleri alıp satmaları,
- **Hizmet işlemleri:** Bankaların; örgütlenme özellikleri, yurt içi ve yurt dışı muhabirlik ilişkileri, bilgi birikimleri ve teknik olanakları sayesinde müşterilerine sundukları; senet tahsili, menkul kıymet ihracına aracılık gibi hizmetler.

Önceleri sadece para alışverişinde bulunan, mevduat toplayarak, topladığı mevduatı faiz karşılığında müşterilerine satan bankalar, zamanla modernleşmiş ve artık ana görevleri dışında, sanayi kuruluşlarına destek ve hatta ortak olmaya başlamış, borsa faaliyetlerine girmiş ve uluslararası ticaretin parasal aracılığını yapmaya, kısacası ülkelerin kalkınmasını sağlayacak her alanda öncü roller üstlenmeye başlamıştır (Yıldırım, 2006: 10). Ülkelerin finansal gücünü elinde bulunduran, ekonomik durumundan etkilenen ve aynı zamanda ekonomik yapısını etkileyen bankalar, yapısı gereği teknolojik yenilikleri de yakında takip etmektedir. Şubelerde geçen zamanın azalması yönündeki ihtiyaç ile birlikte, banka müşterilerinin hesaplarına uzaktan erişimin sağlanması ve müşterilerin pek çok işlemi uzaktan yapabilme talepleri bankacılık sistemini de zamanla

değiştirmiştir. Bu talep ve ihtiyaçlar ve teknolojik gelişmelerdeki hızlı artış ile şube bankacılığında online bankacılığa geçilmiştir. Zamanla şubeden ya da uzaktan tüm bankacılık işlemleri elektronik ortamda tek merkezden yapılabilir duruma gelmiştir. Teknoloji ve uzaktan erişim imkanlarının artması ile beraber, bankacılık sistemindeki finansal veriler elektronik ortamlarda işlenmeye, kaydedilmeye, hatta denetimden geçmeye başlamıştır. İşlemlerin uzaktan yapılabilen olmasının uzantısında zamanla “dijital bankacılık” terimi de literatürde sıklıkla kullanılan bir terim haline almış ve üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır (Uzun, 2021; Beybur ve Çetinkaya, 2020; Zeybek, 2018; Demirel, 2017).

Dijital Bankacılık; müşterilere sunulan bankacılık hizmetlerinin herhangi bir fiziki mekâna bağlı olmadan, diğer bir ifade ile banka personelleri ile yüz yüze bir temas gerektirmeden, şube olmaksızın, teknoloji tabanlı uygulamalar aracılığı ile elektronik ortamda sunulmasını ifade etmektedir (Beybur ve Çetinkaya, 2020: 150). Kaplan ve Korkmaz’a göre (2020:70) dijital bankacılık; bankaların çalışma saatlerinden bağımsız olarak müşterilerin istedikleri zaman bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmesi, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlanması, müşterilerin ve banka yetkililerinin günlük bilgilere kolayca ulaşabilmesi ve kontrol edebilmesi, bankaların piyasadaki değişikliklere hızlı uyum sağlaması ve benzeri işlemlerin yerine getirilmesi gibi amaçlar için tasarlanmış uygulamalardır. Her iki tanımda da benzer bir çerçeve çizilmiştir. Buna göre, dijital bankacılıktan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen elektronik uygulamalarla internet aracılığı ile banka işlemlerinin yapılabilmesi anlaşılmaktadır. Bilgi işleme-depolama-kullanma teknolojilerinin gelişmesiyle dijital bankacılık çerçevesinde internet bankacılığından çevrimiçi bankacılığa, hatta mobil bankacılığa kadar gelen süreci anlamak, dijital bankacılığı anlamak açısından da önemlidir. Beybur ile Çetinkaya (2020: 150-152); Zeybek (2018: 83-84); Pala ile Kartal (2010: 45-46) ve Yıldırım’ın (2006) yaptığı çalışmalardan yola çıkarak dijital bankacılığın tarihsel süreci aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 1950-Bankalarda üç taraflı sistem kapsamında kredi kartlarının kullanımına başlanması, Avrupa’da ilk kullanım 1966, Türkiye’de ilk kullanım 1975
- 1967- ATM cihazlarının ilk uygulaması kabul edilen ve telefonla hesaba para gelmesi sağlanan “Cash Dispenser-Otomatik Nakit Dağıtıcıları” uygulaması-İngiltere

- 1973- Yazar kasa ile entegre çalışan POS cihazlarının kullanımı ABD: Türkiye’de ilk kullanım 1987
- 1980- Telefon Bankacılığı-ABD: Türkiye’de ilk telefon bankacılığı 1991
- 1981-Evde/Ofiste Bankacılık- ABD: İnternet gelişmeden önce faks ve telefon aracılığıyla yapılmıştır. Ev ya da ofiste doğrudan banka ile bağlantılı bir hat kurulması ile gerçekleştirilir.
- 1980 sonları-Çevrim içi bankacılık
- 1987-Türkiye’de ilk ATM (Bankamatik adıyla)
- 1994-İlk İnternet şubesi-ABD
- 1996- Elektronik veri güvenliğinin güçlendirilmesi
- 1996- İlk İnternet Bankası-Atlanta İnternet Bankası adıyla Net Bank’ın kurulması.
- 1997-Türkiye’de ilk internet bankacılığı hizmetleri
- 2000-E-Ticarette artış ve E-Bankacılık
- 2001- Köklü Bankaların internet bankacılığı hizmeti sunmaya başlaması- ABD
- 2009- Online bankacılığın ve mobil bankacılığın internet bankacılığından daha hızlı gelişmesi. Mobil bankacılıkta, banka işlemleri cep telefonlarına indirilen bir uygulama ile rahatça yapılabilmektedir.

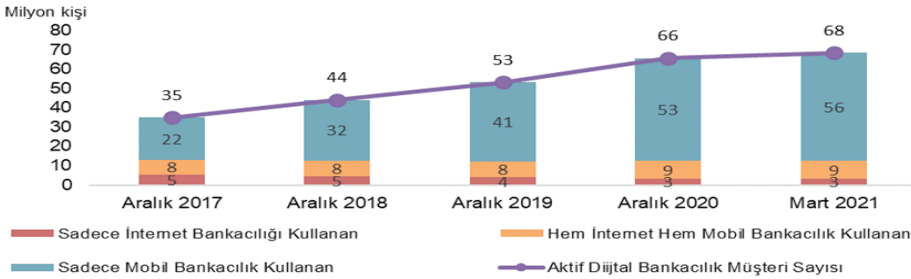
Covid-19 pandemisinin yaşandığı 2020-2021 yıllarında dijital bankacılıkta da önemli aşamalara gelinmiş, mobil bankacılığı önemli ölçüde kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte temasın en aza indirilmesi için getirilen kısıtlamalar, mesai düzenlemeleri, riskli gruptaki personelin evden çalışma olanağına sahip olması, müşterilerin şubeye gitme çekinceleri, bunun sonucunda banka şubelerinin bir kısmının kapanması, pandemi sürecinde e-ticaret gibi e-bankacılık uygulamalarında da büyük artışa neden olmuştur. Çalışmanın bu bölümünde, Covid-19 pandemisinin bankacılık sektörüne etkisi incelenecektir.

### **3. Covid-19 Pandemisinin Bankacılık Sektörüne Etkisi**

Covid-19 pandemisinin bankacılık sektörüne etkisini iki açıdan incelemek gerekmektedir. Bunlardan birincisi gelen kısıtlamalarla beraber e-bankacılık diğer bir ifade ile dijital bankacılık sistemine etkisi, diğeri ise mali tedbirler çerçevesinde uygulamaya konulan bazı düzenlemelerin finansal tablolar üzerindeki etkisidir.

### 3.1. Covid-19 Pandemisinin Dijital Bankacılık Uygulamalarına Etkisi

Yukarıda açıklandığı üzere, Covid-19 pandemisinin yaşandığı 2020-2021 yıllarında dijital bankacılık hizmetleri internet bankacılığı, online bankacılık ve mobil bankacılık düzeyinde kullanılmaktaydı. Türkiye’de internet bankacılığı ilk olarak İş Bankası tarafından 1997 yılında başlatılmış, ardından Garanti Bankası, Akbank, Yapı Kredi Bankası, Vakıfbank, Denizbank, HSBC, Finansbank gibi bankaların çoğu internet bankacılığına geçerek, uzun zamandır aktif olarak kullanılmaktadır (Zeybek, 2018: 86). Dijital bankacılık ya da e-bankacılık kapsamında yapılan faaliyetlerin kapsamı, teknolojik gelişmelere paralel olarak giderek genişlemiştir. Pandemi nedeni ile uygulamaya konulan kısıtlamalar ve devamında şubeye gitme konusundaki çekinceler, teknolojik alt yapısı zaten var olan uzaktan bankacılık sistemine geçişi hızlandırmıştır. Bu süreç şubesiz bankacılık kapsamında faaliyette bulunan finans kuruluşlarının da artmasına neden olmuştur.



Şekil 3.1. Yıllar İtibariyle Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı (TBB Verileri; 2021)

Covid-19 pandemisinin, dijital bankacılık uygulamalarına etkisi için müşterilerin kullanım sıklıkları, yıllar itibariyle Şekil 3.1.’de karşılaştırılarak sunulmuştur. Şekilde hem internet hem de mobil bankacılık sistemlerini kullanan aktif müşteri sayısı yıllar itibariyle gösterilmektedir. Bu veriler Türkiye Bankalar Birliği’nin web sayfasında düzenli olarak ilan edilmektedir. Şekil 3.1. incelendiğinde dijital bankacılıkta aktif müşteri sayısı 2018’de ve 2019’da yaklaşık 9 milyon artarken, Covid-19 pandemisinin yoğun yaşandığı 2020 yıl sonunda aktif müşteri sayısı 13 milyon artmıştır. 2021’de ise ilk üç aylık dilimde 2.989.000 (yaklaşık 3 milyon) müşteri daha dijital bankacılık sistemini

kullanmaya başlamıştır. Bu önemli artışta internet bankacılığında değil, mobil bankacılığı kullanan aktif müşteri sayısında daha fazla artış yaşanmıştır. Bu artışın temel nedeni; birey ya da kurumların zaten dijital ortamdaki bankacılık sistemini kullanım alanlarının artması mı, yoksa dijital ortamda hiç yer almamış olan birey ya da kurumların dijital ortama geçmesi midir? Bunu anlamak için dijital bankacılık kapsamında yer alan internet bankacılığı ve mobil bankacılığı kullanıcılarının sayısındaki değişimin incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, internet bankacılığında aktif müşteri sayısının dağılımı ile mobil bankacılığında aktif müşteri sayısının dağılımı Şekil 3.2.'de Ocak-Mart 2020, Ekim-Aralık 2020 ve Ocak-Mart 2021 olmak üzere üç dönem halinde gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. Dönemler İtibariyle İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılığı kullanan Müşteri Sayılarının Dağılımı (TBB Verileri; 2021)**

<b>İnternet Bankacılığını Kullanan Müşteri Sayısı</b>			
	<b>Ocak-Mart 2020</b>	<b>Ekim-Aralık 2020</b>	<b>Ocak-Mart 2021</b>
<b>Bireysel müşteri sayısı (bin kişi)</b>			
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	10.920	11.074	11.092
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	69.339	74.817	76.686
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	21.792	24.061	24.503
<b>Aktif (A) / kayıtlı (B) müşteri oranı (yüzde)</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>Kurumsal müşteri sayısı (bin kişi)</b>			
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	1.336	1.369	1.411
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	4.290	4.669	4.853
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	1.815	1.892	1.947
<b>Aktif (A) / kayıtlı (B) müşteri oranı (yüzde)</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
<b>Toplam müşteri sayısı (bin kişi)</b>			
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	12.256	12.444	12.503
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	73.629	79.486	81.539
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	23.607	25.952	26.451
<b>Aktif (A) / kayıtlı (B) müşteri oranı (yüzde)</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
<b>Mobil Bankacılık Kullanan Müşteri Sayısı</b>			
	<b>Ocak-Mart 2020</b>	<b>Ekim-Aralık 2020</b>	<b>Ocak-Mart 2021</b>
<b>Bireysel müşteri sayısı (bin kişi)</b>			
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	50.827	60.334	63.032
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	79.615	93.974	99.578
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	60.461	71.743	74.547
<b>Aktif (A) / kayıtlı (B) müşteri oranı (yüzde)</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>63</b>
<b>Kurumsal müşteri sayısı (bin kişi)<sup>1</sup></b>			
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	1.654	2.166	2.313
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	3.145	4.087	4.566
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	2.156	2.813	3.010
<b>Aktif (A) / kayıtlı (B) müşteri oranı (yüzde)</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>51</b>
<b>Toplam müşteri sayısı (bin kişi)<sup>1</sup></b>			
Aktif (A) (son 3 ayda 1 kez login olmuş)	52.481	62.500	65.345
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	82.760	98.061	104.144
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	62.617	74.556	77.557
<b>Aktif (A) / kayıtlı (B) müşteri oranı (yüzde)</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>63</b>

<sup>1</sup> Ekim-Aralık 2020 dönemi versiyonu revize edilmiştir.

Şekil 3.2. incelendiğinde, Covid 19 pandemisinin yaşandığı dönemlerde hem internet bankacılığı hem de mobil bankacılığında aktif müşteri sayısının arttığı görülmektedir. Rakamsal verilere göre; mobil bankacılık sistemindeki



aktif müşteri sayısındaki artış, internet bankacılığındaki artıştan daha fazladır. İnternet bankacılığını kullanan bireysel ve kurumsal toplam aktif müşteri sayısı Ocak-Mart 2020'de 12.256.000 iken, sadece bir yıl sonra Ocak-Mart 2021'de 12.503.000 kullanıcıya ulaşmıştır. Mobil bankacılığını kullanan bireysel ve kurumsal toplam aktif müşteri sayısı Ocak-Mart 2020'de 52.481.000 iken, sadece bir yıl sonra Ocak-Mart 2021'de 65.345.000 kullanıcıya ulaşmıştır. Bunun aksine TBB verilerine göre şube sayılarında da azalış gözlenmiştir. Pandeminin yoğun yaşandığı kısıtlamaların yaygın kullanıldığı Mart 2020-Mart 2021 aralığındaki bir yılda toplam şube sayısı 10.161'den 9.924'e gerilemiştir.

Bankacılık sektörünün Covid-19 pandemisi sürecinde müşterilerinin dijital bankacılık sistemini kullanma eğilimleri oransal olarak az da olsa artmıştır. Bu durumun yanı sıra pandemi sürecinden olumsuz etkilenen birey ve kurumların hem ülke ekonomisi hem de bankanın finansal yapısını etkileyeceği de aşıkardır. İzleyen başlıkta Covid-19 pandemisinin bankaların finansal tabloları üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

### **3.2. Covid-19 Pandemisinin Finansal Tablolar Üzerindeki Etkisi**

Türkiye'de ilk Covid-19 vakası 11 Mart 2020'de görüldüğü daha önceden de ifade edilmişti. Bu vakadan hemen sonra, bu ölümcül nitelikteki virüsün yayılımını engellemek amacıyla, Türkiye'nin geneline yayılan önemli kısıtlamalar getirilmiştir. Bu durum bazı sektörlerde çalışma hayatının durmasına, bazı sektörlerde çalışmaların dijital ortamda-uzaktan erişimle yapılmasına, bunların devamında da birey ya da kuramlarda finansal kaynak ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Yapılan düzenlemeler Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, İçişleri Bakanlığı tarafından ilan edilen düzenlemeler, resmi gazete yayımlarından derlenmiş aşağıda özetlenmiştir.

- MEB'e bağlı okullarda, üniversitelerde vb. eğitim-öğretim uzaktan yapılmaya başlanmıştır,
- Yurt dışı giriş-çıkışlar belirli bir süre iptal edilmiş, kısıt kalktıktan sonra da belirli koşullara uyum zorunlu hale gelmiştir.
- Restoran, kafe, lokanta gibi işletmelerin faaliyetleri daraltılmış, tiyatro, eğlence mekanları, düğün salonları gibi etkinlikler ise iptal edilmiştir. Daha sonra bazı sektörlerde kısıtlı hizmete izin verilmiştir.

- 65 yaş üstü (daha sonra 60 olarak güncellendi) ve 20 yaş altı vatandaşlara sokağa çıkma yasağı getirilmiştir. Daha sonra her gün belirli saat aralığında sokağa çıkmalarına, yürüme mesafesi ile sınırlı olmak üzere izin verilmiştir.
- Belirli aralıklarla çoğunlukla kalabalığın yoğun yaşanacağı tatil günlerinde sokağa çıkma kısıtlaması uygulanmıştır.
- Vaka sayıları düşmeye başladığı dönemlerde belirli kısıtlamalar getirilerek kısmi normalleşme gelmiş, 02 Temmuz 2021 tarihi itibariyle kısıtlamalar kaldırılmıştır.

Bu süreçte kafe, lokanta gibi hizmet işletmeleri, ulaşım sektörü ve bankalarda önemli değişimler olmuştur. Bazı işletmeler ve sektörler bu süreçte faaliyetlerini arttırırken, bazı sektörlerdeki işletmeler ve kısmi çalışmaya geçildiğinden hatta işten çıkarıldığından, düzenli gelirinden mahrum kalan çalışanlar bu süreçte büyük yara almıştır. Ülkelerin hem finans hem de ekonomik yapısını etkileyen ve bunlardan etkilenen bankacılık sektörü de diğer bazı sektörler gibi Covid-19 ve varyantlarının neden olduğu pandemiden etkilenmiştir. Yapılan birçok çalışmada, finansal piyasaların büyüklüğü ve sermaye piyasalarının derinliği ile gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) arasında çok yüksek pozitif korelasyon bulunduğu ve finansal piyasaların gelişiminin ekonomik büyüme için de en önemli belirleyicilerden biri olduğu ortaya konulmuştur(Çelik ve Tunay, 2020: 10). Buna göre pandeminin bankacılık sektörüne olan etkilerini incelediğimizde pandeminin ekonomi üzerindeki etkilerini de belirleyebiliriz. Diğer bir bakış açısıyla, pandemi sürecinde bireylerin ve işletmelerin dolayısıyla ülkenin ekonomik yapısı etkilendiğinde, bunun sonucu olarak finansal kuruluşlardan bankalar ve bankacılık sektörünün de etkileneceği yadsınamaz durumdadır. Çünkü, bu süreçte bankalar hem müşterilerinin yaşadığı ekonomik krizden etkilenmiş, hem işletmelerin yaşadığı karlılık durumundaki değişikliklerden etkilenmiş, hem de ülkenin bulunduğu ekonomik yapının değişiminden etkilenmiştir. Buna benzer olarak 2019 yılında yapılan çalışmada; 2019 yılının son çeyreğinde %6, yılın tamamında %0,9 oranında büyüyen Türkiye ekonomisi, pandemi(salgın) nedeniyle bazı tahminlere göre 2020 yılını küçülerek tamamlayacak, 2021 yılında ise büyümeye geçecektir (Adıgüzel, 2019: 195). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2020 yılında bu tahminin aksine % 1,8 büyüme gerçekleşmiş, 2021 yılı ilk çeyreğinde ise % 7 büyüme gerçekleşmiştir (TÜİK, 2021-ilk çeyrek). Ancak yine TÜİK verilerine göre 2020 yılı ikinci çeyreği, pandeminin Türkiye’de ilk ortaya çıktığı ve yoğun

yaşandığı dönemde % 10,3 küçülme gerçekleşmiştir. Finans kuruluşlarının ekonomik yapıdan etkilendiği düşünülürse bankacılık sektörünün de benzer şekilde etkileneceği sonucuna varılabilir. Ancak GSYH'yi oluşturan faaliyetler incelendiğinde; 2021 yılı birinci çeyreğinde bir önceki yıla göre zincirlenmiş hacim endeksi olarak yüksekte düşüğe aşağıdaki şekilde artış gözlenmiştir (TÜİK; 2021-ilk çeyrek);

- Bilgi ve iletişim faaliyetleri % 18,1,
- Diğer hizmet faaliyetleri % 14,4,
- Sanayi % 11,7,
- Tarım % 7,5,
- Hizmetler % 5,9,
- Mesleki, idari ve destek hizmet faaliyetleri % 5,3,
- Kamu yönetimi, eğitim, insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri % 3,7,
- Finans ve sigorta faaliyetleri % 2,9,
- İnşaat % 2,8 ve gayrimenkul faaliyetleri % 2,4.

Finans sektöründeki büyüme diğer sektörlerle göre düşük kalmıştır. Ancak 2020 yılının ilk çeyreğini kapsayan bir araştırmada (Göker vd., 2020: 15) ise; (bu araştırmada 02 Ocak 2019-09 Nisan 2020 tarihleri arasında 26 endeksi oluşturan şirketlerin hisse senetleri günlük kapanış değerlerinden alınmıştır ve karşılaştırma endeksi olarak BIST100 endeksi seçilmiştir) bankacılık sektörü pozitif CAAR değerine ulaşan tek sektör olmuştur. Bu tarihler pandemi nedeni ile alınan ekonomik tedbir kararları uygulamaya konulmadan önceki tarihleri kapsamaktadır. Bununla beraber yapılan başka bir araştırmada ise (Altemur, 2021) covid-19 salgını için seçilen önemli olay tarihlerinde salgının Türkiye finans piyasalarına olan etkileri olay çalışması yöntemi ile incelenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı covid-19 pandemi sürecinin bankacılık sektörüne etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonucunda ilk vaka, kısıtlamalarla ilgili önemli tarihler, ekonomik tedbir tarihleri gibi önemli olay tarihlerinde bankacılık ve mali sektör endekslerinin neredeyse tamamında önemli dalgalanmalar görülmüştür. Bunun aksine, 2008 yılında yaşanan finansal krizde, Türkiye'nin de bulunduğu 26 ülke verisi üzerinde bir inceleme yapılmıştır. Buna göre Türkiye bankacılık sektörünün diğer yükselen piyasa ekonomilerinin birçoğuna göre 2008 krizine daha hazırlıklı olduğu ve kriz sonrası dönemde bankacılık sisteminin güvenilirliğini koruduğu anlaşılmıştır (Çelik ve Tunay, 2020: 39).

Pandemi döneminde bankacılık sektörünün nasıl etkilendiği bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Pandemi nedeniyle ekonomide oluşabilecek olumsuz etkileri en aza indirebilmek amacıyla, 18.03.2020 tarihinde ilk ekonomik tedbir paketi, 15.04.2020 tarihinde ikinci ekonomik tedbir paketi açıklanmıştır (Altemur, 2021: 82). Bu ekonomik tedbir paketinde, politika faizinin düşürülmesi, zorunlu karşılıkların düzenlenmesi, merkez bankasınca devlet tahvili alımı yapılması, kredi kartı asgari ödeme oranının düşürülmesi, konut alımında kredi/teminat oranının yükseltilmesi vb. düzenlemeler de bulunmaktadır (Kartal, 2020: 2). Bu tedbirler kapsamında; nakit akışı bozulan firmaların bankalara olan kredi anapara ve faiz ödemeleri asgari 3 ay ötelenecek ve gerektiğinde bunlara ilave finansman desteği sağlanacak, işlerinin olumsuz etkilendiğini beyan ederek talepte bulunan esnaf ve sanatkarların Halk Bank'a olan 2020 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran aylarına ait kredi borçları, anapara ve faiz ödemeleri 3 ay süre ile ve faizsiz olarak ertelenecektir. İlaveten, Kredi Garanti Fonu limiti 25 milyar liradan 50 milyar liraya çıkartılacak, krediler öncelik likidite ihtiyacı olan ve teminat açığı bulunan firmalar ile KOBİ'lere verilecek, vatandaşlar uygun ve avantajlı şartlarda sosyal amaçlı kredi paketleri ile teşvik edilecek, 500 bin liranın altındaki konut alımlarında kredilenebilir miktar % 80'den % 90'a çıkartılacak, asgari peşinat % 10'a düşürülecek şekilde kredilere yönelik tedbirler açıklanmıştır (Arabacı ve Yücel, 2020: 206-207).

Ayrıca Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından 18 Nisan 2020 (Karar No: 9000) ve 30 Nisan 2020 (Karar No: 9003) tarihli kurul kararları ile bankaların kredi verme süreciyle ilgili hesaplayacakları Aktif Rasyosu (AR) formül içeriğinde değişikliğe gidilmiştir. Bu durum bankacılık faaliyetlerini ve dolaylı olarak finansal tablolarını etkileyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözü edilen düzenlemenin bankalar ve Türk bankacılık sektörü üzerinde doğrudan, diğer sektörler ve Türk ekonomisi üzerinde ise dolaylı etkiler oluşturması kaçınılmazdır (Kartal; 2020:2). Yapılan bir çalışmada, 2019 Eylül sonu solo verilerine göre 34 mevduat bankasından 14 tanesinin % 90 olan hedef Aktif Rasyosunu tutturamamış ve hedef aktif rasyosunu tutturamayan bankalar ceza riskiyle karşı karşıya kalmıştır (Kartal, 2020: 2). Bu gelişmeler doğrultusunda bankaların finansal yapısı karşılaştırmalı tablolar analiz tekniği ile incelenecektir. Ancak bunun için öncelikle finansal tablolar analiz tekniklerinin açıklanacaktır.

#### 4. Finansal Tablolar Analiz Teknikleri

Bir işletmenin finansal yapısını oluşturan finansal bilgilerin temel kaynağı finansal tablolardır. Finansal tablolarda yer alan verilerden anlamlı sonuçlar çıkarmak finansal tablolar analizi ile mümkündür. Analizde kullanılacak tekniklere göre bir işletmenin finansal açıdan mevcut durumunu ve gelecekle ilgili tahminleri değerlendirmek mümkündür. Finansal tablolar analizi; analizi yapılacak işletmenin bir veya birkaç döneme ait finansal tablo verilerinin, gerek kendi aralarındaki, gerek sektörle, gerekse bütünlü olan ilişkilerinin çeşitli analiz tekniklerinden yararlanılarak incelenmesi, yorumlanması ve işletmenin içinde bulunduğu koşulların da göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi işlemidir (Gücenme Gençoğlu, 2014: 2; Akdoğan ve Tenker, 2010: 549). Elmas (2017: 112) ise finansal analiz adı altında bir tanım getirmiştir. Bu tanıma göre finansal analiz; bir işletmenin finansal durumunu, faaliyet sonuçlarını ve finansal performansını değerlendirebilmek, gelişme yönlerini belirleyebilmek ve o işletme ile ilgili geleceğe dönük tahminlerde bulunabilmek için finansal tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin tespiti ve bu ilişkilerin zaman içerisinde göstermiş olduğu eğilimin incelenmesidir. Benzer bir tanıma Akgüç (2013: 1) finansal tablolar analizi olarak vermiştir. Bu çalışmada da finansal tablolar analizi ifadesi kullanılacaktır.

Finansal tablolar analizinde kullanılan ve farklı amaçlara hizmet eden teknikler dört temel başlık altında toplanmaktadır (Elmas, 2017: 118; Gücenme Gençoğlu 2014: 76; Akgüç, 2013: 425; Akdoğan ve Tenker, 2010: 553):

- **Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz):** Bir işletmenin iki veya daha fazla dönemine ait finansal tablolarının birbirini izleyen dönemler bakımından karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş olduğu değişimin incelenerek değerlendirilmesidir. Amaç, işletmenin finansal durum ve finansal performanslarında görülen değişimin dönemler arasında karşılaştırılmasıdır.
- **Yüzde Yöntemiyle Analiz (Dikey Analiz):** Bir işletmenin finansal tablo kalemlerinin kendi grupları ve genel toplam içerisinde ne kadarlık bir yüzdeye (paya) sahip olduğunu yorumlanmasıdır. Amaç, işletmenin bir hesap döneminde finansal durum tablosundaki kaynak-varlık bileşimi ve varlık-kaynak ilişkisi ile kapsamlı gelir tablosundaki net satışlar ile çeşitli

karlılık değerleri arasındaki ilişkileri inceleyip işletmenin o dönemdeki finansal durum ve finansal performansını daha net görebilmektir.

- **Eğilim Yüzdeleri Yöntemiyle Analiz (Trend Analizi):** Bir işletmenin birbirini izleyen uzun dönemlerine ait finansal tablo kalemlerinin temel (baz) alınan döneme göre gösterdiği değişimler artış ve azalış olarak indeks sistemi ile tespit edilmekte ve işletmenin gelişme trendi incelenerek, çeşitli değerlendirmelerde bulunmaktadır. Amaç, hem her bir kalemdeki eğilim hem de birbirleriyle ilişkili olan kalemlerdeki eğilimler ve bu eğilimlerin uzun dönemdeki etkileşimlerini incelemektir.
- **Oran Analizi:** Finansal tablolarda yer alan iki kalem arasındaki basit matematiksel ilişkiyi gösteren ve sayısal olarak birbirinin yüzdesi veya katı olarak ifade edilen oranların analiz ve yorumudur. Amaç, işletme verilerinden elde edilen matematiksel sonuçların işletmenin içinde bulunduğu sektör oranlarıyla ya da genel kabul görmüş ölçütlerle karşılaştırarak doğru ve isabetli yorumlara dayanak oluşturmaktır.

Çalışmamızda araştırma yöntemi olarak karşılaştırmalı tablolar analiz tekniği kullanılacaktır. Dikey analiz ve oran analizi statik bir analiz tekniğidir ve sadece tek dönem verisini incelemektedir. Bu veriler yıllar itibariyle karşılaştırmalı olarak dinamik hale getirilmektedir. Trend analizi uzun dönemli eğilimleri ortaya çıkarmakta ve indeks sistemi ile analiz yapmaktadır. Karşılaştırmalı tablolar analizi ise daha kısa süreli verilerin karşılaştırılmasını sağlamakta ve belirli bir döneme göre diğer dönem(ler)deki değişime ve gelişime odaklanmaktadır. Araştırmada yapısı gereği karşılaştırmalı tablolar analizi kullanılacaktır. Bu teknik kullanılarak pandeminin yoğun yaşandığı 2020 muhasebe dönemi verileri, 2019 muhasebe dönemi ile karşılaştırılacak ve 2019 yılına göre veriler arasındaki değişim yüzde ve tutar olarak gözlemlenerek ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

## 5. Kamu Bankalarının 2019 ve 2020 Finansal Tablolarının Analiz Edilmesi

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun 2021 verilerine göre Türkiye’de toplam 32 mevduat bankası faaliyette bulunmaktadır (web adresi: [https://www.bddk.org.tr/ Kurulus/Liste/77](https://www.bddk.org.tr/Kurulus/Liste/77)). Bu bankalardan üç tanesi kamu bankası olarak listede yer almaktadır: Ziraat Bankası, Vakıfbank ve Halk Bank.

Araştırma kapsamında bu üç kamu mevduat bankasının Kamuyu Aydınlatma Platformunda ilan edilen solo finansal tablolardan sadece finansal durum tablosu verileri özet olarak alınmış ve karşılaştırmalı tablolar analiz tekniğine göre analiz edilmiştir. Finansal Durum Tablosunda yer alan verilerin yoğunluğu nedeni ile temel belli başlı kalemlerdeki değişim, tutar ve yüzde değişim oranı olarak yüksek kabul edilenler tabloya dahil edilmiş ve Tablo 5.1’de üç banka verisi bir tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5.1. Kamu Bankalarının Finansal Durum Tablosu Karşılaştırmalı Tablolar Analiz Sonuçları**

%	Ziraat Bankası % Değişim	Vakıflar Bankası % Değişim	Halk Bankası % Değişim
Finansal Varlıklar	69	164	104
Krediler	34	50	45
Devlet Borçlanma Senetleri	69	25	17
Ortaklık Yatırımları	88	80	67
Maddi Duran Varlıklar	23	60	5
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	35	15	254
Varlık Toplamı	45	67	49
Mevduat	41	65	54
Alınan Krediler	7	14	-6
Para Piyasasına Borçlar	136	297	95
İhraç Edilen Menkul Kıymetler	10	56	25
Türev Finansal Yükümlülükler	110	84	51
Karşılıklar	85	35	25
Sermaye Benzeri Borçlanma Araçları	36	1	22
Özkaynaklar	33	41	33
Ödenmiş Sermaye	115	56	98
Sermaye Yedekleri	3008	511	502
Kar Yedekleri	12	12	7
Geçmiş Yıllar Karları	1929	∞	∞
Dönem Net Karı	26	79	51
Bilanço Dışı Hesaplar Toplamı	32	93	26

Tutar	Ziraat Bankası % Değişim	Vakıflar Bankası % Değişim	Halk Bankası % Değişim
Finansal Varlıklar	119.028.203	119.602.701	72.621.124
Krediler	152.677.209	147.396.366	140.537.114
Devlet Borçlanma Senetleri	12.077.461	11.855.928	12.412.670
Ortaklık Yatırımları	6.723.471	2.244.264	2.499.725
Maddi Duran Varlıklar	1.269.708	1.806.942	340.047
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	257.117	34.160	410.872
Varlık Toplamı	292.845.073	279.471.565	222.980.694
Mevduat	182.623.235	162.512.644	159.552.119
Alınan Krediler	2.421.723	5.908.248	-629.842
Para Piyasasına Borçlar	67.126.059	74.105.089	50.755.376
İhraç edilen Menkul Kıymetler	1.248.507	16.336.598	-4.396.608
Türev Finansal Yükümlülükler	1.828.794	2.773.365	180.323
Karşılıklar	3.240.056	762.603	421.099
Sermaye Benzeri Borçlanma Araçları	3.482.240	213.345	2.675.742
Özkaynaklar	23.213.718	13.458.385	10.733.678
Ödenmiş Sermaye	7.000.000	1.405.622	1.223.776
Sermaye Yedekleri	-17.174	5.685.866	5.761.541
Kar Yedekleri	6.288.168	2.802.291	1.720.309
Geçmiş Yıllar Karları	3.344.587	900.871	0
Dönem Net Karı	1.638.131	2.208.165	879.736
Bilanço Dışı Hesaplar Toplamı	835.666.965	3.888.890.047	464.816.773

Tabloda bankalar açısından tutar ya da yüzde olarak önemli farklılıklara ulaşan kalemler alınmıştır. Bu kalemlerdeki değişimin gözlenmeye çalışıldığı karşılaştırmalı tablolar analiz sonuçlarının yorumlanması bir sonraki başlıkta detaylandırılmıştır.

## 6. Kamu Bankalarının Finansal Tablolar Analiz Sonuçlarının Yorumlanması

Tablo 5.1’de yer alan karşılaştırmalı tablolar analiz sonuçları dikkate alındığında, kamu mevduat bankaları açısından dönem karlılığında varlık-kaynak toplamında önemli artışlar olduğu görünmektedir. Kalem kalem artışlar aşağıda liste halinde yorumlanmıştır:



- Nakit ve nakit benzeri varlıkları da kapsayan finansal varlıklardaki değişimde üç kamu bankasında da önemli artışlar olmuştur. Buradaki finansal varlıklar YP ve TP toplamından oluşmaktadır. Detaylı incelemede, finansal varlıklardaki bu artışın temel sebebinin, döviz değerlerindeki artışlardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.
- Verilen kredilerde önemli düzeyde artış tespit edilmiştir. Finansal piyasalar ve ekonomi arasındaki karşılıklı etkileşim nedeniyle finansal piyasalara yönelik alınan tedbirlerin birçoğunun genel olarak fonlama kanalını, özel olarak ise kredi kanalını açık tutmayı amaçlamaktadır (Kartal, 2020: 3). Daha öncede belirtildiği gibi BDDK tarafından ilan edilen ve mali tedbirler kapsamında yapıldığı düşünülen aktif rasyosundaki düzenleme ile düşen Kredi Mevduat Oranı'nın (KMO) yeniden yükseltilmesi beklenmektedir. Ancak KMO'nun belirli bir yüksekliği aşması bankaların karlılık seviyesinin düşmesine neden olacaktır. Kredilerdeki bu artış BDDK yönlendirmeleri ve pandemi nedeni ile yaşanan finansal darboğazları aşma amacıyla birey ve kurumların talepleri, kredi değerindeki artışın sebebi olabilmektedir.
- Devlet borçlanma senetlerinde de önemli bir artış gözlenmiştir. Bu artışın temel sebebinin, zaten kamu bankası olan bu bankaların, devleti fonlamaya gittiğinden kaynaklandığı düşünülebilir.
- Bankalar ortaklık yatırımlarında da artışa gitmiştir. Pandemi döneminde işletmeler kendilerini güçlendirmek için özkaynaklarında artışa gitmiştir. Bankaların ortaklık yaptığı kurumların özkaynaklarındaki artış olarak değerlendirilebilir.
- Varlık kalemlerinde yaşanan bu artışların sonucunda bankaların toplam varlık ve doğal olarak toplam kaynağında önemli bir artış gerçekleşmiştir. Ziraat Bankası ve Halk Bankasındaki artış sırasıyla % 45 ve % 49 ile birbirlerine yakın oranlarda artış görünürken, Vakıflar Bankasında % 67 oranında artış gerçekleşmiştir. Artışta tutar olarak en yüksek artış Ziraat Bankasında gerçekleşmiştir.
- Kamu bankalarında toplanan mevduat tutarlarında da önemli artışlar olmuştur. Pandemi döneminde bireylerin/kurumların ellerinde nakit bulundurma eğiliminin ve döviz kurlarındaki önemli artışın sebep olduğu düşünülmektedir.
- Bankaların kredi alımında artış olmazken (hatta Halk Bankasında aksine azalış gerçekleşmiştir), para piyasasına borçlarda ise büyük artışlar

yaşanmıştır. Varlıklardaki önemli artışın bir kısmı bu borçlanma ile fonlanmıştır.

- Özkaynak tutarlarında da önemli artışlar gözlenmektedir. Pandemi sürecinde işletmelerin özkaynaklarını güçlendirme eğilimine gittiği düşünülmüşse, kamu bankalarının da aynı şekilde davrandığı düşünülebilir. Özellikle ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri ve geçmiş yıllar karlarında ciddi oranlarda artış gözlenmiştir. Sermaye yedeklerindeki artışın da menkul kıymet ihraç farkından oluştuğu gözlenmektedir. Türkiye Varlık Fonu'na ait olan bu üç kamu bankası sermayelerini 20 Mayıs 2020 tarihinde arttırmıştır.
- Dönem net karında ise oran olarak yüksek görünse de, tutar olarak o kadar yüksek olmayan artışlar gözlenmiştir. Pandemi verilen kredilerde artış, karşılık gösteriminde değişiklikler, çizilen olumsuz tabloya rağmen düşünülenin aksine üç banka da dönem net karını artışla tamamlamıştır. En yüksek artış hem tutar hem de yüzde olarak Vakıflar Bankasıdır.
- Kefaletler, taahhütler, garantilerden oluşan bilanço dışı hesapların toplamı da ciddi düzeyde artmıştır. Özellikle Vakıflar Bankasında % 93 oranında çok yüksek bir artış gerçekleşmiştir.

## 7. Sonuç

2019 yılının sonlarında, Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve Türkiye ile birlikte kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemi süreci, bireyler gibi işletmelerin de ekonomik yapısını derinden etkilemiştir. Bu süreçte salgının yayılımını engellemek için, Türkiye çapında çeşitli tedbirler ve sokağa çıkma kısıtlaması da dahil pek çok kısıtlama uygulamaya konulmuştur. Bu kısıtlamalar sonucunda; yeme-içme hizmetleri, ulaşım hizmetleri, kişisel bakım hizmetleri, turizm sektörü gibi pek çok sektördeki faaliyetler tamamen ya da kısmen dururken, aksine kargo hizmetleri, maske-dezenfektan üretimi gibi sektörlerde canlanma gözlenmiştir. Bununla beraber, eğitim-öğretim hizmetleri, alış-veriş faaliyetleri ile bankacılık gibi sektörlerde fiziki ortamlardaki hizmetler, internet aracılığı ile dijital ortamlara taşınmıştır. 1980 yılında telefon bankacılığı ile uzaktan bankacılık faaliyetlerine giriş yapan bankacılık sektöründe, 1997 yılında internet bankacılığına geçiş yapılmış ve cep telefonu kullanımının yaygınlaşması ile birlikte hızla mobil bankacılığı kullanımına geçilmiştir. Pandemi sürecinde eğitim-öğretim gibi bankacılık sektöründeki hizmetler de hızla dijital ortama taşınmış, şube sayısı azaltılmış ve şubelerde geçirilen süreler

daraltılmıştır. Ayrıca, son zamanlarda bankaların uzaktan yaptığı hizmetlerin çeşitliliği ve kapsamı artmıştır.

Pandemi sürecinde kısıtlamalarla beraber, ülkenin ekonomik yapısını korumak amacıyla çeşitli mali politikalar uygulanmaya başlanmıştır. Ülkenin ekonomik yapısını etkileyen ve onlardan etkilenen bankacılık sektörünün, hem bu mali politikalardan hem de döviz kurlarındaki dalgalanmalardan hatta banka müşterisi olan birey/kurumların yaşadığı ekonomik sorunlardan etkileneceği aşıkardır. Bu çalışma ile, Türkiye’de ilk olarak Mart 2020’de ortaya çıkan Covis-19 virüs ve varyantlarının neden olduğu pandemi sürecinin bankacılık sektörüne etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamına, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye Varlık Fonuna ait olan üç kamu bankası alınmıştır. Finans kuruluşları arasında yer alan, aynı kapsamda hizmet veren ve birbirleri ile karşılaştırılabilir nitelikte olan, mevduat bankalarından kamu mevduat bankalarının 2019 ve 2020 finansal tabloları alınmıştır. Pandeminin Türkiye’de ilk olarak Mart 2020’de görünmesi nedeni ile pandemi öncesi 2019 yıl sonu finansal tablo verileri ile pandemi sonrasında yayımlanan 2020 yıl sonu finansal tablo verileri karşılaştırmalı tablolar analizi ile analiz edilip yorumlanmıştır.

Karilaştırmalı tablolar analizi; iki veya daha fazla döneme ait finansal tabloların birbirini izleyen dönemler bakımından karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları değişimlerin incelenerek değerlendirilmesidir. Böylece pandemi öncesi ve sonrası finansal tablolardaki değişim karşılaştırmalı tablolar analizi ile tespit edilmiş ve rakamlar arasındaki artış azalış dikkate alınarak pandemi dönemi sonrasında bankaların durumu değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda; döviz kurlarındaki ciddi artış ve elde nakit bulundurma gayreti nedeni ile, nakit ve nakit benzerlerinin arttığı anlaşılmıştır. Alınan kredilerde önemli bir fark olmazken, verilen kredilerde ciddi bir artış tespit edilmiştir. Pandemi sürecinden olumsuz etkilenen birey ve kurumların kredi talebindeki artış; BDDK’nın tedbir kapsamında kredileri teşvik eden düzenlemeleri ve şüpheli alacak tespit sınırındaki değişiklik ile verilen kredilerde artış olduğu görülmektedir. Devlet borçlanma senedindeki büyük artış ise, kamu bankalarının devleti fonlama gayreti olarak görülmektedir. Yapılan incelemede, pandemi sürecinde üç kamu bankasında kendi bağlı ortaklıklarındaki varlık değerlerinde ve varlık toplamında dikkate değer bir artış saptanmıştır. Bunun yanı sıra, incelenen kamu bankalarında toplanan mevduat tutarlarında da ciddi artışlar

gözlenmiştir ve bunun sebebinin birey ve şirketlerin gelecekle ilgili belirsizlikler karşısında nakit bulundurma eğilimleri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu üç kamu bankasının para piyasasına olan borçlarında ve özkaynaklarında önemli artış olmuştur. Çünkü, diğer şirketlerde olduğu gibi kamu bankalarında da finansal yapının güçlendirilmesi için özkaynaklar güçlendirilmiş ve sermaye artışına gidilmiştir. Ödenmiş sermaye kısmında ciddi artış vardır. Dönem net karında ise oran olarak yüksek artış görünse de tutar olarak o kadar yüksek olmayan bir fark ortaya çıkmıştır. Bu durum varlık ve kaynak yapısındaki artışın dönem karına yansımadığını göstermektedir. Bununla beraber kamu bankalarının finansal durum tablosunun dışında ek olarak gösterilen, diğer bir ifade ile varlık ve kaynak yapısı içerisinde yer almayan bilanço dışı hesaplarda da dikkate değer nitelikte bir artış olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Covid-19 pandemisi bankaların finansal tabloları üzerinde etkilere sahip olsa da, asıl etkinin daha sonraki yıl sonu finansal tablolarına yansıtacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Adıgüzel, M. (2019). “Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkilerinin Makroekonomik Analizi” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 37 (Özel sayı), ss. 191-221.
- Akdoğan, N. & Tenker, N. (2010). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*, Gözden Geçirilmiş 13.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara. ISBN: 978-975-7313-36-6.
- Akgüç, Ö. (2013). *Mali Tablolar Analizi*, Genişletilmiş 15.Baskı, Avcıol Basım-Yayımları İstanbul. ISBN: 978-975-6759-11-0.
- Altemur, N. (2021). Covid 19 “Salgınının BİST Sektör Endeksleri Üzerine Etkileri Olay Çalışması”, *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetimi Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 79-112.
- Arabacı, H. & Yücel, D. (2020). “COVID-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi” *Social Sciences Research Journal-Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 3, ss. 196-208.
- BDDK-Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (2020) Resmi Gazetede yayımlanmamış Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Kararları; 18 Nisan 2020 Karar no 9000 ve 30 Nisan 2020 Karar No: 9003.
- Beybur, M. & Çetinkaya, M. (2020). “Covid 19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi”,

*Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 148-163. <https://doi.org/10.46452/baksoder.829078>

Cumhurbaşkanlığı Genelgesi (2020/2) “Kamu Görevlilerinin Yurt Dışına Çıkış İzni” Genelge tarihi 13 Mart 2020 Cuma – Sayı 31067 <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/CumhurbaşkanlığıGenelgesi>

Çelik, İ. & Tunay, K.B. (2020). “2008 Krizi Sonrası Türkiye ve Yükselen Piyasa Ekonomilerinde Bankacılık Performansı: Camels Analizi ile Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme” *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* Sayı: 653, Eylül, ss. 9-47.

Demirel, A. C. (2017), *Dijital Bankacılık Ve Türkiye’deki Mevcut Durumunun Analizi*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Ve Finans Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Doktora Tezi, ANKARA. Web:<http://acikerisim.baskent.edu.tr/bitstream/handle/11727/2768/10148671.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Elmas, B. (2017). *Finansal Tablolar Analizi* 3.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara. ISBN: 978-605-320-217-2.

Er, B. & Uysal, M. (2012), “Türkiye’deki Ticari Bankalar Ve Katılım Bankalarının Karşılaştırmalı Etkinlik Analizi: 2005-2010 Dönemi Değerlendirmesi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3-4, ss. 365-387.

Gücenme Gençoğlu, Ü. (2014). *Finansal Tablolar Analizi* 6.Baskı, Aktüel Kitapevi, Bursa. ISBN 978-975-253-246-5

Kandil Göker, İ. E., Eren, B. S. & Karaca, S. S. (2020). “The Impact of The COVID-19 (Coronavirus) on The Borsa Istanbul Sector Index Returns: An Event Study” *Gaziantep University Journal Of Social Sciences-Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Special Issue (Özel Sayı), ss.11-41

Kaplan, M. & Korkmaz, C. İ. (2020). “Dijital Bankacılık Kullanım Niyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma” *Management and Political Sciences Review*, Cilt: 2, Sayı: 2, ss.69-85.

Kartal, M. T. (2020). “Türk Bankacılık Sektöründe Kovid-19 Döneminde Alınan Tedbirler Bağlamında Aktif Rasyosu Düzenlemesinin Muhtemel Etkileri: Mevduat Bankaları Üzerine Bir İnceleme” *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Aratırmaları Dergisi-BSPAD(Journal of Banking and Capital Markets Research –JBCMR)*, Cilt: 4, Sayı: 10, ss.1-18

Pala, E. & Kartal, B. (2010). “Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığı ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Pilot Araştırma” *Celal Bayar Üniversitesi*

- İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, ss. 43-61. Web adresi <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146040>
- Sevilengül, O. (2001). *Banka Muhasebesi (3.Baskı)*, Gazi Kitapevi Ankara.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (20 Temmuz 2020) “Covid-19 Nedir?” *Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu*, Erişim Adresi <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>, Erişim Tarihi 17 Mayıs 2021.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2021) “Genel Koronavirüs Tablosu” *Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu*, Erişim Adresi <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html>, Erişim tarihi 17 Mayıs 2021.
- TBB -Türkiye Bankalar Birliği (2021) Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık Verileri, web adresi <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim tarihi Mayıs 2021).
- TÜİK - Türkiye İstatistik Kurumu (2021-ilk çeyrek) Gayrisafi Yurt İçi Hasılaya göre Büyüme Oranları, web adresi <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=D%C3%B6nemseller-Gayrisafi-Yurt-%C4%B0%C3%A7i-Has%C4%B1la-I.-%C3%87eyrek:-Ocak---Mart,-2021-37181&dil=1>
- Uzun, U. (2021). “Türkiye’de Dijital Bankacılık Kullanımı Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri”, *Fiscaoeconomia*, Vol: 5, No: 1, 309-323 pp.
- Yıldırım, M. (2008). *Banka Muhasebesi*, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Yayın No 258, İstanbul.
- Yıldırım, K. (2006). (Danışman Seyhun DOĞAN) “Elektronik Bankacılık-Avrupa Birliği ve Türkiye Uygulamaları” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Teorisi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. Web adresi: <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/41444.pdf>
- Zeybek, H. (2018). “Dijital Bankacılık” *Mali Çözüm Dergisi*, İstanbul Mali Müşavirler Odası Yayını, Cilt: 28, Sayı: 150, ss.79-107.

## Jale SAĞLAR

1994 yılında Lisansını, 1997 yılında Yüksek Lisansını, 2003 yılında Doktorasını tamamlamıştır. Lisans stajını T.C. Merkez Bankasında yapmıştır. 1995-1996 yılları arasında Muhasebe Elemanı olarak önce bir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik bürosunda ardından özel bir şirketin Muhasebe biriminde çalışmıştır. 1996 yılında Araştırma Görevlisi olarak Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari

Bilimler Fakültesi Muhasebe Ana Bilim Dalında başladığı akademik hayatına Doçent olarak devam etmektedir. Bugüne kadar muhasebe alanında pek çok derse girmiş, Doktora ve Yüksek Lisans öğrencisine danışmanlık yapmış, makalesi yayınlanmış ve akademik kongre ve panele katılmıştır. “Denetimde Kalite ve Kalite Kontrolü”, “Türkiye’de Mevzuatlar Açısından Bağımsız Denetime Bakış” adlı iki kitabı bulunmaktadır. Finansal Muhasebe, Muhasebe Denetimi, Bağımsız Denetim Standartları, Türkiye Muhasebe Standartları, Şirketler Muhasebesi, Meslek Ahlakı girdiği derslerden birkaçıdır. 2013-2014 yıllarında Bağımsız Denetim Yönetmeliği Geçici 1.madde doğrultusunda Geçiş Dönemi Bağımsız Denetçi eğitiminde eğitmen olarak görev almıştır. 2018’den itibaren Bağımsız Denetçiler İçin Sürekli Eğitim Tebliği kapsamında Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun öncülüğünde, Çukurova Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi çatısı altında, Bağımsız Denetim Standartları ile ilgili eğitim vermektedir.