

Şubesiz Dijital Bankacılık ve Türk Bankacılık Sektörü İçin Öneriler

Mustafa BEYBUR*

Geliş Tarihi (Received): 20.09.2021 – Kabul Tarihi (Accepted): 17.01.2022

Öz

2000'li yıllardan itibaren yaşanan hızlı dijitalleşme süreci bankacılık sektörü müşterilerinin beklentilerini değiştirmekte ve geleneksel bankacılık sistemi bu beklentileri karşılamada yetersiz kalmaktadır. 2008 yılında yaşanan küresel finans krizinin ardından büyük ölçekli geleneksel bankalara karşı olan güven sarsılmış ve bunu fırsat olarak gören bazı girişimciler tarafından şubesiz dijital bankalar (Neobanklar) kurulmuştur. Hızlı bir şekilde geniş müşteri kitlelerine ulaşmayı başaran bu yeni nesil bankacılık modeli Türk bankacılık sektörünün de dikkatini çekmiş ve 2021 yılında BDDK tarafından hem uzaktan kimlik tespiti ile müşteri edinimi hem de şubesiz dijital bankacılık lisansı hakkında yönetmelikler yayımlanmıştır. Şubesiz dijital bankacılık ile ilgili literatürde çok az sayıda çalışma bulunmakla birlikte ulusal düzeyde yapılan çalışmaların yok denecek kadar az sayıda olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmanın şubesiz dijital bankacılık konusunda literatürdeki boşluğu doldurması ve şubesiz dijital bankacılık konusunda Türk bankacılık sektörüne ışık tutması amaçlanmaktadır. Bu amaçla çalışmada, şubesiz dijital bankacılık kavramı hakkında literatür incelemesi yapılmış, Türk bankacılık sisteminin daha önce uyguladığı dijitalleşme uygulamaları ve uygulanmaya başlanan uzaktan kimlik tespiti ile müşteri edinimleri analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren geleneksel bankalara, sektöre yeni katılacak şubesiz dijital bankalara ve yapılacak yeni çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Şubesiz Bankacılık, Dijital Bankacılık, Sadece Dijital Banka, Neobank, Bankacılık.

Branchless Digital Banking and Recommendations for the Turkish Banking Sector

Abstract

The rapid digitalization process that has been experienced since the 2000s is changing the expectations of the banking sector customers and the traditional banking system is insufficient to meet these expectations. After the global financial crisis in 2008, the trust in large-scale traditional banks was shaken and branchless digital banks (Neobanks) was established by some entrepreneurs who saw this as an opportunity. This new generation banking model, which managed to reach large customer bases quickly, also attracted the attention of the Turkish banking sector, and in 2021, on both customer acquisition with remote identification and branchless digital banking license regulations were published by the BRSA. Besides there are very few studies in the literature on branchless digital banking, it is observed that there are little to none studies at the national level. It is aimed that this study fills the gap in the literature on branchless digital banking and sheds light on the Turkish banking sector on branchless digital banking. For this purpose, in this study, literature review about the concept of branchless digital banking has been made, digitalization applications that the Turkish banking system has applied before and customer acquisitions with remote identification, which has started to be implemented, are analyzed. As a result of the analysis, suggestions were made for traditional banks operating in the Turkish banking sector, branchless digital banks that will join the sector and new studies to be done.

Keywords: Branchless Banking, Digital Banking, Digital-Only Bank, Neobank, Banking.

* Öğr. Gör. Dr., Dicle Üniversitesi Çermik Meslek Yüksekokulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, mustafabeybur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0538-7155.

Giriş

Bankacılık sektörünün hizmet sunum biçimi teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle birlikte zaman içerisinde hızlı değişimler yaşamıştır. Özellikle 2000’li yıllardan sonra internetin hane halkı tarafından kullanılabilir hale gelmesi, Y ve Z kuşağının dijitalleşen dünyayı bir hayat tarzı olarak benimsemesi ve 2008 yılında yaşanan küresel finans krizi sonrasında FinTech start-uplarının bankacılık alanına duymuş oldukları ilgi bankacılık sektörünün hizmet sunum biçiminin çağa ayak uydurarak değişmesine neden olmuştur. Müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun şekilde yaşandığı geleneksel bankacılık anlayışı, teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişimle birlikte yerini müşterilerle minimum düzeyde yüz yüze iletişimin yaşandığı yeni nesil bankacılık sistemlerine bırakmıştır.

Bankacılık sektöründe müşterilerle yüz yüze iletişimin azalması ilk olarak ATM cihazlarının ve banka kartlarının icadı ile başlamıştır. Daha sonra 2000’li yıllarda internetin hanelerde kullanımının yaygınlaşması ile birlikte internet bankacılığı hizmetleri banka müşterilerinin kullanımına sunulmuştur. 2006 yılında akıllı telefonların icat edilmesinden sonra ise internet taşınabilir ve giyilebilir cihazlarda kullanılmaya başlanmış ve günümüzde de en çok kullanılan mobil bankacılık uygulamaları üzerinden bankacılık hizmetleri müşterilere sunulmaya başlamıştır.

Zaman içerisinde bankacılık sektöründe yaşanan tüm bu gelişmelere bakıldığında sadece bankacılık hizmetlerinin sunulduğu kanalların değişiklik gösterdiği ve hizmet sunumunda halen geleneksel bankacılık modellerine bağlı kalındığı görülmektedir. ATM bankacılığı, telefon bankacılığı, internet bankacılığı, mobil bankacılık gibi hizmet sunum kanallarının hepsi geleneksel bankacılık sisteminin alternatif dağıtım kanalları içerisinde yer almaktadır.

Son yıllarda FinTech’ler ve yapay zekâ alanında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler bankacılık sektörünün hizmet sunum biçimini bambaşka bir düzeye taşımıştır. Özellikle teknolojik yenilikleri benimseyen banka müşterilerinin artık herhangi bir banka şubesine ihtiyaç duymadığı gözlenmektedir. Bu nedenle İngiltere, ABD ve Çin gibi ülkelerdeki bankacılık sektörlerinde şubesiz dijital bankacılık döneminin başladığı ve bu bankaların gerek müşteri sayılarının gerekse büyüklüklerinin geleneksel bankalarla rekabet edebilecek düzeylere ulaştığı gözlenmektedir. Dünya bankacılık sektöründe adeta bir trend haline gelen bu yeni nesil bankacılık sistemine Türk bankacılık sektörü de kayıtsız kalmamış ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanan yönetmelik ile fiziki olarak şubesi

olmayan, tamamen dijital olarak faaliyet gösterecek bankalara bankacılık lisansı verilmesi mümkün hale getirilmiştir.

Şubesiz dijital bankacılık hakkında ulusal düzeyde yapılan çalışmalar incelendiğinde, yapılan araştırmaların neredeyse tamamının internet bankacılığı ya da mobil bankacılık kanallarını kapsadığı göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle şubesiz dijital bankacılık olarak ele alınan uygulamaların aslında bankacılık sektöründeki alternatif dağıtım kanalları olduğu gözlenmektedir. Oysaki şubesiz bankacılık, bir bankanın fiziki olarak herhangi bir şubesinin olmaması ve tüm bankacılık işlemlerinin sadece dijital kanallardan sunulmasını ifade etmektedir.

BDDK tarafından hazırlanan yönetmelik ve çağın gereksinimleri sonucunda yakın bir zamanda Türk bankacılık sektöründe yeni şubesiz dijital bankaların faaliyet göstereceği açıktır. Bu çalışmanın şubesiz dijital bankacılık konusunda gerek mevcut geleneksel bankalara gerekse yeni kurulacak şubesiz dijital bankalara ışık tutması amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada şubesiz bankacılık kavramı hakkında teorik bilgi verilmiş, uluslararası literatür incelenmiş, Türk bankacılık sektörü tarafından daha önce uygulanan dijital bankacılık uygulamaları ele alınmıştır. Ayrıca hem mevcut geleneksel bankalara hem de yeni kurulacak şubesiz dijital bankalara şubesiz dijital bankacılık sistemine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1. Şubesiz Dijital Bankacılık

Çalışmanın bu bölümünde şubesiz dijital bankacılık kavramının ortaya çıkışı ve tarihsel süreç içerisindeki gelişimine dair literatür taraması yapılmıştır. Bununla birlikte şubesiz dijital bankacılık ile geleneksel bankacılık arasında karşılaştırma yapılarak avantajlı ve dezavantajlı yönleri üzerinde durulmuştur.

1.1. Şubesiz Dijital Bankacılık Kavramı ve Şubesiz Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

2008 yılında yaşanan küresel finans kriz ile birlikte ABD’de Lehman Brothers ve İngiltere’de Royal Bank of Scotland’ın başarısızlığa uğraması, banka müşterilerinin geleneksel bankacılığa olan güveninin sarsılmasına (Burnmark, 2016, s. 4) ve büyük ölçekli bankaların faaliyet gösterdiği geleneksel bankacılık modelinin sorgulanmasına neden olmuştur (Lu, 2017, s. 273). Finans ve teknoloji kelimelerinin birleşiminden oluşan FinTech kavramı ilk olarak 1990 yılında kullanılmasına karşın küresel finans kriz sonrası FinTech start-up’larının finans sektöründe yaygınlaşması ile daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır (Büchi vd., 2019, s. 77). Küresel finans krizde bankacılık sektörüne karşı oluşan güven kaybı FinTech start-up’ına sahip

bazı girişimciler tarafından bir fırsat olarak görülmüştür. Söz konusu süreçte bazı FinTech'ler geleneksel bankalarla işbirliği yaparak (Gulamhuseinwala vd., 2015, s. 11) bazı FinTech'ler ise geleneksel bankacılık yapısından daha sade, daha aktif ve daha düşük maliyetli yeni şubesiz dijital bankalar oluşturarak finans sektörüne girmeyi tercih etmişlerdir.

Fiziki olarak herhangi bir şubesinin olmadığı ve bankacılık hizmetlerinin sadece internet aracılığı ile sunulmasını sağlayan bankacılık sistemine şubesiz dijital bankacılık adı verilmektedir (Ahmadalinejad ve Hashemi, 2015, s. 84; Komarov ve Martyukova, 2020). Diğer bir tanıma göre %100 dijital olan ve müşterilere sadece mobil uygulamalar veya bilgisayarlar üzerinden hizmet veren bankalar şubesiz banka olarak tanımlanmaktadır (Larisa vd., 2019, s. 839). Şubesiz bankacılık uygulaması 2009 yılında Brooklyn'de kurulan Simple ile başlamış ve ardından Moven, Chime ve Varo Money bankaları ile devam etmiştir, ancak İngiltere'de kurulan Monzo ve Atom Bank'ın hızlı yükselişleri 2017 yılında dikkatleri şubesiz bankacılık üzerine çekmiştir (Balkan ve Aydın, 2021, s. 109).

Global şubesiz bankaların müşteri sayıları şubesiz bankacılığın gelişimini dikkate değer kılmaktadır. Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre 2023 yılına kadar şubesiz bankaların 85 milyon müşteri seviyesine ulaşacağı (Kearney, 2020), ABD'de yapılan bir araştırmaya göre 2025 yılında ABD nüfusunun yaklaşık %20'sinin şubesiz banka hesabı bulunacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte 2020 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre İngiltere'de şubesiz bankacılık kullanıcı sayısının bir yıl içerisinde %16 arttığı ve 2021 yılı Ocak ayı itibarıyla İngilizlerin %25'inden fazlasının bir şubesiz banka hesabı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca 2021 yılı sonunda İngiltere nüfusunun %38'inin bir dijital banka hesabı olması beklenmektedir (Barton, 2021). İngiltere'de bulunan şubesiz bankalar arasında Monzo 5,8 milyon, Revolut 3,1 milyon, Starling 1,9 milyon ve Monese 1,8 milyon müşteri seviyesine, ABD'de bulunan Chime 13,1 milyon, Current 4 milyon, Aspiration 3 milyon ve Varo 2,7 milyon müşteri seviyesine ulaşmış durumdadır (Insider Intelligence, 2021).

Barton (2021); İngiltere'de dijital bankacılık adaptasyonu üzerine yapmış olduğu araştırmasında, dijital bankaların tercih nedenlerinin kullanım kolaylığı, daha iyi mevduat faizi, harcamaların eş zamanlı bildirimleri, çevre önerisi ve düşük işlem ücretleri şeklinde sıralandığını belirtmektedir. Bununla birlikte Z kuşağının %46'sının bir dijital banka hesabı olduğunu, buna karşılık 76 yaş üstü müşteri grubunun sadece %6'sının dijital banka hesabı olduğunu belirtmektedir. İsviçre'de dijital bankaların bankacılık sistemine etkileri üzerine yapılan araştırmada ise, yeni dijital bankaların geleneksel bankalar üzerinde rekabet baskısı oluşturacağı, yeni dijital bankaların elde ettikleri pazar payı ile bir ekosistem oluşturacağı ve

bu girişimlerin İsviçre bankacılık sisteminde değer zincirinin önemli bir parçası olacağı ifade edilmektedir (Gorgun ve Wolfs, 2021, s. 42).

1.2. Şubesiz Dijital Bankacılığın Avantaj ve Dezavantajları

Teknoloji alanında yıllar içerisinde yaşanan gelişmeler banka müşterilerinin tercihlerinin ve ihtiyaçlarının değişmesine neden olmuştur. Müşterilerin değişen bu ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına bankalar hizmet sunum biçimlerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bu nedenle bankacılık sektörü tarafından gerek teknolojik gelişmelere kayıtsız kalmamak gerekse değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına banka kartları, kredi kartları, ATM cihazları, telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve en nihayetinde mobil bankacılık uygulamaları müşterilerin kullanımına sunulmuştur. Söz konusu tüm bu bankacılık uygulamaları bankacılık sektörünün alternatif dağıtım kanallarını oluşturmaktadır (Yurttadur ve Süzen, 2016, s. 17; Nazaritehrani ve Mashali, 2020, s. 2).

Alternatif dağıtım kanalları bankacılık sektöründe hizmet dağıtımını açısından önemli bir yere sahiptir ancak bu geleneksel iş modelleri çağın gereksinimlerine göre müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalmıştır. Dijital dünya içerisinde doğmuş olan Z kuşağı ile dijital dünyaya zorlanmadan adapte olabilen Y kuşağı nüfusunun dijital alışkanlıkları bankacılık sektörü başta olmak üzere birçok sektörde değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Dijital yerliler olarak adlandırılan bu müşteriler (Kakırman Yıldız, 2012, s. 820) geleneksel şube bankacılığından ziyade daha çok mobil cihazlardan bankacılık işlemlerinin yapılmasını tercih etmektedirler. Diğer bir deyişle bankacılık işlemlerini yapmak için bir bankaya ya da şubeye değil bankacılık hizmetlerini yapabileme imkânı sunan bir platforma ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle günümüz koşullarında bankaların rekabet edebilmeleri için alternatif dağıtım kanallarının tek bir hizmet sunum kanalı olarak görülmesi, geleneksel bankacılık sisteminden vazgeçerek tamamen şubesiz olarak hizmet sunan dijital bankaların tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir (Skinner, 2014, s. 20).

Şubesiz dijital bankaların bankacılık sektörüne katılmasıyla birlikte bankacılık sektöründeki rekabet daha da artmıştır (Arner vd., 2016, s. 1271). Geleneksel bankalara göre daha düşük maliyetlerle faaliyet gösteren şubesiz bankalar aynı zamanda yüksek hareket kabiliyetleri (Balogh, 2020) ile geleneksel bankalara karşı rekabet avantajı elde ederek kısa zaman içerisinde büyüme fırsatı elde etmişlerdir. Buna karşılık geleneksel bankalar sektörün yeni aktörlerine ayak uydurabilmek ve müşteri kaybı yaşamamak adına farklı uygulamalar

geliştirmiş olsalar da (Waracle, 2019) şubesiz bankaların işlem ücreti ve faizlerde sağladıkları avantajlar geleneksel bankaların zor durumda kalmalarına neden olmuştur (Frankel, 2021).

Şubesiz bankacılık ile geleneksel bankacılık arasında birçok fark bulunmakla birlikte aralarındaki en büyük fark şubesiz bankacılıkta fiziksel olarak şubenin bulunmamasına karşılık geleneksel bankacılıkta şube kanalıyla önemli düzeyde hizmet sunulmasıdır (Wagle ve Biswas, 2019). Bununla birlikte şubesiz bankacılık bankalara operasyonel maliyetleri azaltma, hizmet verimliliğini artırma (Son vd., 2020), daha yüksek mevduat faizi ve daha iyi kredi fiyatlandırması fırsatı sunmaktadır (Choudary, 2013, s. 21). Ayrıca geleneksel bankalara göre daha iyi bilgi teknolojileri yeteneğine sahip olan şubesiz bankalar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamada daha avantajlı durumdadırlar (Fang vd., 2021). Bu nedenle geleneksel bankacılık sisteminin aksine şubesiz bankacılık sisteminde müşterilere kişiye özel hizmet sunulması mümkün hale gelmektedir (Sreenivas, 2006, ss. 46-47). Şubesiz dijital bankalar esnek yapıları sayesinde ürün geliştiricileri kendi yapılarına kolayca entegre etme ve kişiye özel ürün ve hizmetleri daha yenilikçi ve daha hızlı bir biçimde sunma imkanına sahiptirler (Özkan, 2019, s. 3).

Yıllardan bu yana bankacılık sektöründe faaliyet gösteren geleneksel bankalar şubesiz dijital bankacılığın aksine müşterilerle yüz yüze iletişim kurmakta ve bu da güven unsurunun sağlanmasında şubesiz bankaların önündeki belki de en büyük engel olarak gösterilmektedir. Ayrıca kullanıcıların teknoloji konusundaki becerisinin de şubesiz bankacılık tercihleri üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Izraylevych, 2021).

Dünya genelinde şubesiz dijital bankacılık uygulamalarının hızlı yükselişi Türk bankacılık sektörünün de dikkatini çekmiştir. Bankacılık hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması, finansal yeniliği teşvik etmek ve finansal kapsayıcılığın artırılması amacıyla BDDK tarafından tamamen dijital şubesiz bankacılık lisansı verilmesi yönünde yönetmelik oluşturulmuştur. Bu yönetmelik taslağına göre şubesiz dijital bankaların asgari sermaye tutarı ise 1 milyar TL olarak belirlenmiştir (BDDK, 2020).

2. Türk Bankacılık Sektörü ve Dijitalleşme Uygulamaları

Türk bankacılık sektöründe 2021 yılı Eylül ayı itibariyle 34'ü mevduat bankası, 14'ü yatırım ve kalkınma bankası ve 6'sı katılım bankası olmak üzere toplam 54 banka faaliyet göstermektedir. Mevcut durumda fona devrolan bankalar hariç toplam 38 mevduat ve katılım bankası müşterilere hizmet vermektedir. Bununla birlikte 2020 yılı itibariyle katılım ve

mevduat bankalarının 11.128 şubeye ve 197.800 çalışana sahip olduğu gözlenmektedir (TBB, 2021, ss. 33-34).

Teknoloji alanındaki yaşanan gelişmeler bankaların geleneksel bankacılık anlayışlarından vazgeçmelerini ve dijital yeniliklerin örgüt yapılarına entegre edilmesini sağlamıştır. Türk bankacılık sektöründe 1987 yılında kurulan ilk ATM cihazı ile başlayan dijitalleşme süreci ardından 1991 yılında telefon bankacılığının hizmete sunulması ile devam etmiştir. 2000'li yıllarda internet kullanımının hızlı bir şekilde artması bankaları internet siteleri kurmaya zorlamış ve internet bankacılığı hizmeti müşterilerin kullanımına sunulmuştur. 2006 yılında akıllı telefonların kullanılmaya başlaması bankacılık hizmetlerinin dijitalleşmesi açısından bir devrim niteliğinde olmuş ve bankalar tarafından mobil bankacılık uygulamaları geliştirilmiştir.

Türk bankacılık sektörü teknolojik gelişmeleri takip ederek çağa ayak uydurmuş ve teknolojinin bankacılık sektörüne getirmiş olduğu yeniliklerin hepsini müşterilerin kullanımına sunmuştur. Şubelerin kurulum, personel ve sabit maliyetlerinin yüksekliğinden dolayı dijitalleşmenin başladığı ilk günden bu yana bankacılık sektörü müşterileri alternatif dağıtım kanallarına yönlendirmektedir. Bu yönlendirmeyi yaparken şubelerde bulunan insan kaynağından optimum şekilde faydalanmış ve Türk bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin hızlanması sağlanmıştır. Bununla birlikte alternatif dağıtım kanallarının bankalara sağladığı avantajlar nedeniyle bankaların adeta bir yarış içerisine girdikleri söylenebilir.

Türk bankacılık sektörünün dijitalleşme konusundaki yeni sınavının şubesiz bankacılıkla olacağı öngörülmektedir. Şubesiz bankacılık ile bankalar geleneksel bankacılığın hantal ve maliyetli yapısından kurtularak daha düşük maliyetle daha verimli müşterilere hizmet sunma imkânı elde edebileceklerdir. Şubesiz bankacılıkta hizmet sunumu için herhangi bir şubeye ihtiyaç duyulmadığından dolayı artık şube lokasyonlarının da hiçbir anlamı kalmayacak ve tüm pazarı kapsayacak biçimde müşteri edinme fırsatı elde edilebilecektir. Bununla birlikte gelişen teknoloji ve açık bankacılık sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre kişiye özel ürün ve fiyatlar sunabilecektir. Bu süreçte şubesiz dijital bankacılık karşısında geleneksel bankaların alacağı aksiyonlar Türk bankacılık sektörünün yeniden yapılanmasını sağlayacaktır.

3. Türk Bankacılık Sektörünün Dijitalleşme Deneyimi Açısından Analizi

Çalışmanın bu bölümünde Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat ve katılım bankalarının dijital bankacılık kullanım oranlarına, daha önce bankalar tarafından

uygulanan dijital Şube uygulamalarına ve uzaktan mŐŐteri edinimi uygulamalarına dair analizler yaparak değerlendirmelerde bulunulmuştur. TŐrk bankacılık sektöründe hem katılım bankaları hem de mevduat bankaları tarafından mŐŐsterilere hizmet sunulmakta ve bu banka tŐrlerinin raporları farklı kurumlar tarafından yayımlanmaktadır. Bu nedenle analizler her iki banka tŐrŐ dikkate alınarak yapılmıştır.

3.1. Dijital Bankacılık Kanallarının Kullanım DŐzeyi

TŐrk bankacılık sektöründe geleneksel yŐntemlerle uzun yıllardan bu yana faaliyet gösteren mevduat ve katılım bankaları Şube dıŐı alternatif dağıtım kanallarını kullanarak mŐŐsterilerine hizmet sunmaktadırlar. İnternetin mobil cihazlarda kullanımı ile birlikte bankalar tarafından geliŐtirilen mobil uygulamalar internet bankacılığı kullanımının minimum dŐzeye inmesine neden olmuştur. Bununla birlikte son yıllarda mobil bankacılık uygulamaları aracılığı ile ATM ve POS cihazlarının temassız kullanımı mŐmkŐn hale getirilmiştir. Mobil uygulamalarla temassız işlemin mŐmkŐn kılınması mŐŐsterilerin fiziki olarak kredi kartı ya da banka kartlarını taŐıma gereksinimlerini ortadan kaldırmıŐtır.

Bankacılık sektörünün dijital bankacılık uygulama istatistikleri TŐrkiye Bankalar Birliği (TBB) ve TŐrkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) tarafından 3 aylık dŐnemler itibariyle yayımlanmaktadır. Bu raporlara göre değerlendirilen aktif dijital bankacılık kullanımları internet bankacılığı ve mobil bankacılık kullanımlarını iÇermektedir. TBB ve TKBB tarafından 2020 yılı Aralık döneminde yayımlanan dijital bankacılık verilerine göre aktif bireysel dijital bankacılık kullanıcılarının yaş gruplarına göre dağılımı analiz edilmiştir. Bankacılık sektöründe 0-17 yaş arası mŐŐsterilerin fazla sayıda olmaması ve bu nedenle istatistiklerde çok dŐŐŐk bir grubu temsil ettiğinden dolayı 0-17 yaş grubu analize dahil edilmemiŐtir. Dijital bankacılık kullanımının yaş gruplarına göre dağılımı aşağıda yer almaktadır;

Tablo 1. Banka ve Kullanıcı TŐrŐne GÖre Aktif Dijital Bankacılık MŐŐteri Sayısı (Bin Kişi)

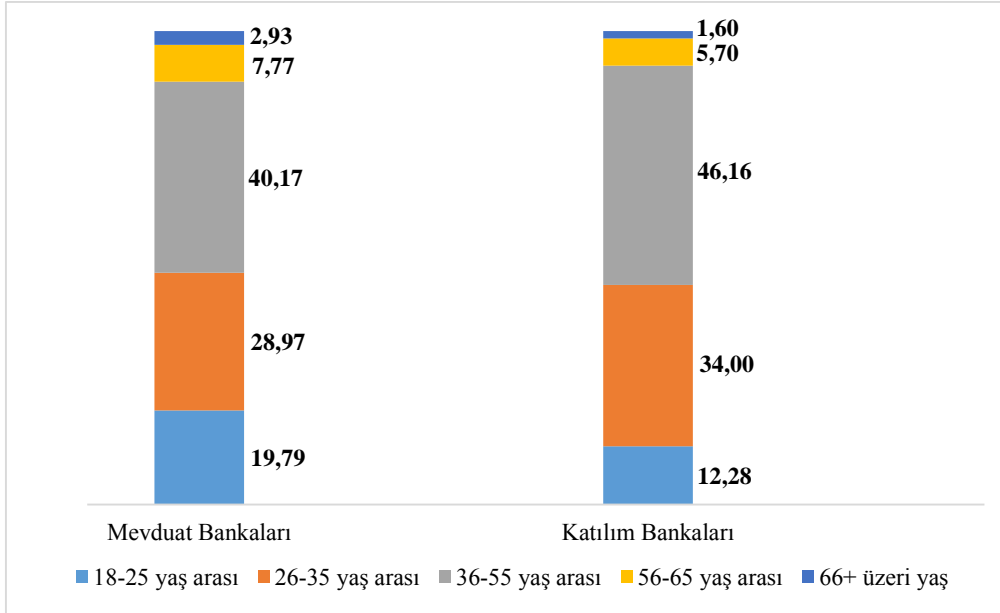
Banka TŐrŐ	Bireysel	Kurumsal	Toplam
Mevduat Bankaları	62.827	2.850	65.677
Katılım Bankaları	3.060	317	3.377
Toplam	65.887	3.167	69.054

Kaynak: (TBB, 2020; TKBB, 2020)

Tablo 1'e göre 2020 yılı aralık döneminde bankacılık sektöründe dijital bankacılık kanallarını kullanan mŐŐteri sayısının 69 milyon kiŐiyi geçtiği göze çarpmaktadır. Bununla birlikte katılım bankalarının dijital bankacılık kullanım oranlarının mevduat bankalarına göre

düşük seviyede kaldığı gözlenmektedir. Ayrıca kurumsal müşteriler tarafından dijital bankacılık kanallarının kullanım düzeyinin de düşük olduğu tespit edilmiştir.

Grafik 1. Yaş Gruplarına Göre Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Dağılımı



Kaynak: (TBB, 2020; TKBB, 2020)

TBB ve TKBB tarafından 2020 yılı Aralık döneminde yayımlanan rapora göre hem katılım bankalarında hem de mevduat bankalarında 56 ve üzeri yaş grubunun dijital bankacılık kanallarını neredeyse hiç kullanmadığı, dijital bankacılık müşterilerinin neredeyse tamamının 18-55 yaş aralığında yer aldığı gözlenmektedir. Bununla birlikte katılım bankalarının 18-25 yaş arası müşterilerinin kullanım düzeylerinin mevduat bankalarının müşterilerine göre daha düşük düzeyde olduğu, buna karşılık 26-55 yaş aralığındaki müşterilerin kullanım düzeylerinin ise mevduat bankalarına göre daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır.

3.2. Bankaların Dijital Şube Çalışmaları

Türk bankacılık sektöründe bir süredir bankaların müşterilere dijital şube deneyimi yaşatmayı amaçlayarak farklı mobil uygulamalar geliştirdikleri çalışmalar yer almaktadır. Bunlara Senin Bankan (Kuveyt Türk), TFXTarget (Türkiye Finans), Nuvo (Yapı Kredi), CEPTETEB (TEB), GarantiOne (Garanti Bankası) vb. uygulamalar örnek olarak verilebilir. Bu uygulamalar bankaya bağlı olarak geliştirilmiş ancak dijital şube olarak hizmet vermektedirler. Diğer bir deyişle bu mobil uygulamalar uygulamayı hayata geçiren bankanın birer dijital şubesini temsil etmektedirler. Bu dijital şubelerde işlem yapmanın banka müşterilerine bankacılık işlem ücretlerinde, döviz ve emtia alım-satım kurlarında, vadeli mevduat faiz oranlarında fiziki şubelerde işlem yapmaya kıyasla avantajlar sağladığı söylenebilir. Bankacılık

sektöründe başlatılan bu uygulamalar arasında başarılı olanlarına da başarısız olanlarına da rastlamak mümkündür. Nitekim 10 Haziran 2017’de Nuvo ve 25 Nisan 2019’da GarantiOne uygulamalarına son verildiği gözlenmektedir.

Bu uygulamaların dışında 2012 yılında QNB Finansbank bünyesinde oluşturulan Enpara.com markası dijital bankacılık anlamında Türk bankacılık sektöründeki ilk dijital banka olarak gösterilmektedir. Enpara.com müşterilere tamamen dijital olarak hizmet vermekle birlikte QNB Finansbank bünyesinde kurulması nedeniyle şubesiz dijital banka (Neobank) kapsamında değerlendirilememektedir. Buna rağmen Enpara.com Türk bankacılık sektöründeki dijital bankacılık uygulamaları arasında en fazla dikkat çeken ve müşteriler tarafından en fazla kabul gören uygulama olup 2021 yılı şubat ayı itibariyle 2,5 milyon müşteri portföyüne ulaşmayı başarmıştır (QNB Finansbank, 2021).

3.3. Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik

Türk bankacılık sektöründe finansal kapsayıcılığın genişletilmesi amacıyla BDDK tarafından hazırlanan, 01.04.2021 tarih ve 31411 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik” 1 Mayıs 2021’de yürürlüğe girmiştir. Müşteri ile sadece dijital ortamda iletişim kurarak müşteri edinimi beraberinde bazı riskleri de barındırdığından dolayı söz konusu yönetmelik bankalar tarafından bazı önlemlerin alınmasını da içermektedir. Risklerin en aza indirilmesi amacıyla yönetmelikte düzenlenen hususlar şu şekildedir (Resmi Gazete, 2021);

- Bankaların kullanmış oldukları sistemin güvenliğinin sürekliliği amacıyla kullanılan uzaktan kimlik tespiti sürecinin yılda en az iki defa gözden geçirilmesi gerekmektedir,
- Uzaktan müşteri edinimine yönelik sürecin müşteri temsilcisi veya bilgi teknolojileri tarafından değil de müşteri tarafından başlatılması ve müşteri temsilcisi tarafından işlemin riskli olarak değerlendirilmesi halinde ikinci bir onaya gönderilmesi veya sonuçlandırılması gerekmektedir,
- Uzaktan müşteri edinimi için müşterinin öncelikle elektronik ortamda bir başvuru formu doldurması ve bu formda yer alan bilgilerle bir risk değerlendirmesi yapılması gerekmektedir. Yapılan risk değerlendirmesi sonucu olumsuz ise işlem sonlandırılmalıdır,

- Uzaktan kimlik tespiti için görüntülü görüşme yapılması ve görüntülü görüşmeyi yapacak olan müşteri temsilcilerinin bu konuda eğitimli olmaları gerekmektedir,
- Görüntülü görüşmede banka müşteri temsilcisinin beyaz ışık altında olması ve müşterisi olunacak bankayı yansıtacak şekilde dizayn edilen bir ortamda hizmet vermesi gerekmektedir. Kimlik tespitinin risksiz bir şekilde gerçekleştirilmesi için müşterinin de beyaz ışık altında, üzerinde fotoğraf, imza ve güvenlik öğeleri bulunan bir kimlik ile görüşme gerçekleştirilmesi gerekmektedir,
- Müşterinin canlılığının tespit edilmesi amacıyla kimlik üzerinde yer alan bazı alanların müşteri tarafından el ile kapatılması, kimliğin ön ve arka yüzlerinin çevrilmesi gibi bazı hareketlerin yapılması ve bu arada müşteri temsilcisi tarafından fotoğraf alınması sağlanmaktadır,
- Tüm bu güvenlik uygulamalarına rağmen banka müşteri temsilcisi tarafından müşterinin başka bir bankada yer alan hesabından uzaktan müşteri olmak istediği bankaya ait bir IBAN numarasına ilk finansal hareketin gerçekleştirilmesi istenebilir,
- Uzaktan görüntülü görüşme yöntemi ile gerekli güvenlik adımlarının tamamlanması halinde müşteriye bankaya ait sözleşmeler elektronik ortamda iletilir ve elektronik ortamda söz konusu sözleşmelere onay verilmesi sağlanmaktadır.

Yukarıda özet bir şekilde içeriği açıklanan yönetmelik ile müşterilerin banka şubelerine gidilmeksizin güvenli bir şekilde bankacılık işlemleri yapabilmeleri mümkün kılınmıştır. Aynı zamanda bu yönetmelik şubesiz dijital bankacılık sistemi açısından bir ön hazırlık niteliği taşımaktadır. Bu nedenle söz konusu yönetmelik sonucunda uzaktan müşteri edinim imkânı bulan Türk bankacılık sektöründeki katılım ve mevduat bankalarının geçen süreç içerisinde uzaktan müşteri edinim sayıları büyük önem arz etmektedir.

3.4. Uzaktan Kimlik Tespiti ile Yapılan Müşteri Edinimi

Katılım bankalarının uzaktan müşteri edinim raporu TKBB tarafından 2021 yılı Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarını kapsayacak şekilde 3 aylık yayımlanmıştır. Mevduat bankalarının uzaktan müşteri edinim raporu ise TBB tarafından 2021 yılı Mayıs, Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarını kapsayacak şekilde yayımlanmıştır. Katılım ve mevduat bankalarının uzaktan müşteri edinim bilgileri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Katılım Bankaları Uzaktan Müşteri Edinimi

Dönem	Uzaktan Başvuru Sayısı (Bin Kişi)	Müşteri Temsilcisi ile Sonuçlandırılan Müşteri Sayısı (Bin Kişi)	Başarı Oranı (%)
May.21	11,98	4,55	37,98%
Haz.21	12,15	5,23	43,05%
Tem.21	10,65	4,63	43,47%

Kaynak: (TKBB, 2021)

Tablo 2’ye göre 3 aylık süre zarfında katılım bankalarına 34.780 kişi tarafından uzaktan müşteri olabilmek için başvuru yapılmış ve bu başvuruların 14.410’u olumlu sonuçlandırılmıştır. Katılım bankalarının bu konuda ortalama %41,5 başarı oranına sahip olduğu gözlenmektedir.

TBB üyesi 14 banka tarafından gönderilen bilgilerle hazırlanan mevduat bankalarının uzaktan müşteri edinim bilgileri Tablo 3’te yer almaktadır;

Tablo 3. Mevduat Bankaları Uzaktan Müşteri Edinimi

Dönem	Uzaktan Başvuru Sayısı (Bin Kişi)	Müşteri Temsilcisi ile Sonuçlandırılan Müşteri Sayısı (Bin Kişi)	Başarı Oranı (%)
May.21	269	69	25,65%
Haz.21	220	63	28,64%
Tem.21	223	61	27,35%
Ağu.21	258	74	28,68%

Kaynak: (TBB, 2021)

Tablo 3’e göre, 4 aylık süreçte mevduat bankalarına uzaktan müşteri olmak için yapılan 970.000 başvurudan 267.000’i olumlu olarak sonuçlanmış ve mevduat bankalarının ortalama başarı oranının %27,58 olduğu tespit edilmiştir.

Mevduat ve katılım bankalarının şube kanalı ile edindikleri müşteri sayıları Tablo 4’te yer almaktadır,

Tablo 4. Mevduat ve Katılım Bankaları Şube Kanalı ile Edinilen Müşteri Sayısı (Bin Kişi)

Dönem	Mevduat Bankası	Katılım Bankası
May.21	406	42,95
Haz.21	700	67,64
Tem.21	526	51,10
Ağu.21	652	

Kaynak: (TBB, 2021; TKBB, 2021)

Tablo 4’e göre, 4 aylık süreçte mevduat bankalarında şube kanalından 2.284.000 yeni müşteri kazanımı sağlanmıştır. Bununla birlikte katılım bankalarında 3 aylık süreçte şube kanalı vasıtası ile 161.690 yeni müşteri edinimi gerçekleştirilmiştir.

Şubesiz bankacılık sisteminin ön hazırlığı olarak kabul edilen uzaktan kimlik tespiti yönetmeliği sonrasında gerek katılım bankalarının gerekse mevduat bankalarının uzaktan müşteri edinim sayıları ve diğer kanallardan müşteri edinim sayılarına dair yapılan incelemede, uzaktan müşteri ediniminin şube kanalı ile müşteri edinimi karşısında oldukça düşük düzeyde kaldığı gözlenmektedir.

Sonuç ve Öneriler

BDDK tarafından şubesiz dijital bankacılığa yönelik yayımlanan yönetmeliğe göre geleneksel bankaların mevcut dijital kanallarının yapılandırılarak şubesiz bankacılık yapabilmeleri sağlanmıştır. Buna göre geleneksel bankalar mevcut dijital kanalları yapılandırarak şubesiz dijital bankalara dönüştürebilir ya da tamamen yeni şubesiz bankalar oluşturabilirler. Geleneksel bankaların uzun yıllardan bu yana oluşturdukları marka değeri göz önünde bulundurulduğunda bu marka değerinin kullanılarak devam edilmesi belki bankalar açısından daha doğru gelebilir. Ancak küresel anlamda oluşturulan ve şu anda geleneksel bankalarla yarışabilecek düzeye gelen şubesiz dijital bankalar, şubesiz dijital bankacılık modelinde marka değerinin bir önemi olmadığını, müşterilerin markadan ziyade kendilerine sunulan hizmet kalitesine, yüksek mevduat faizine, düşük kredi faizine ve düşük işlem maliyetlerine önem verdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu karar alınırken uzun yıllardan beri uygulanan geleneksel bankacılık anlayışından sıyrılamama ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte özellikle daha önce mobil uygulamalar aracılığı ile dijital şube deneyimlerinde başarısızlığa uğrayan geleneksel bankaların bu kararı alırken daha dikkatli davranmaları, geçmişte yaşanan kötü deneyimlerin müşterilerin zihninde bıraktığı imajın göz önünde bulundurulması bu kararın alınması önerilmektedir.

Bankacılık sektöründeki yeniliklerin önündeki en büyük engel müşteriler tarafından kabul düzeyidir. Bu nedenle Türk bankacılık sektöründe kurulacak olan şubesiz dijital bankaların da karşılaşılabilecekleri en büyük sorunlardan birinin müşteri kabul düzeyi olacağı düşünülmektedir. Bireylerin alışkanlıklarının değiştirilmesi hizmetlerin bünyesinde barındırdığı soyutluk özelliği nedeniyle oldukça zordur. Bu nedenle yeni şubesiz dijital bankaların daha en başından iyi bir pazarlama stratejisi ve hedef müşteri kitlesi belirlemesi önerilmektedir.

Dijital bankacılık uygulamalarının kullanım düzeyleri incelendiğinde dijital bankacılık kanallarının özellikle 18-55 yaş aralığında olan banka müşterileri tarafından tercih edildiği ve 56 yaş üstü müşterilerin dijital uygulamaları kullanım düzeylerinin oldukça düşük olduğu

gözlenmektedir. Özellikle Z kuşağı müşterileri dijitalleşmeyi bir yaşam biçimi ve hayatın bir parçası olarak gördüklerinden dolayı banka şubelerine değil bankacılık hizmetlerine erişebilecekleri bir platforma ihtiyaç duymaktadırlar. Bununla birlikte şu anda iş hayatı içerisinde olan Y kuşağı müşterilerinin de dijital yeniliklere kolay bir şekilde adapte olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle yeni kurulacak şubesiz dijital bankalara özellikle Y ve Z kuşağının istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek stratejiler geliştirmeleri önerilmektedir.

TBB ve TKBB tarafından istatistiği paylaşılan uzaktan kimlik tespiti ile müşteri edinim raporlarına göre yapılan incelemede, başarıyla sonuçlanan müşteri edinimlerinin başvuru sayılarına göre oldukça düşük kaldığı gözlenmektedir. Şubesiz dijital bankalarda tüm faaliyetlerin uygulamalar ve müşteri temsilcileri aracılığıyla yapılacağı göz önünde bulundurulduğunda, işlemlerin ve söz konusu platformların güvenliği konusunda banka müşterilerine yönelik bilgilendirilme ve bilinçlendirme faaliyetlerinde bulunması önerilmektedir. Müşteri temsilcilerinin ise eğitimlerle farkındalık ve tutum düzeylerinin artırılması, dijitalleşmeye karşı olumsuz tutum içerisinde olan çalışanların durumlarının tekrar gözden geçirilmesi ve gerekirse insan kaynakları stratejilerinin yeniden yapılandırılması önerilmektedir.

Gerek küresel gerekse Türk bankacılık sektöründeki dijitalleşme göz önünde bulundurulduğunda, bir süre sonra bankacılık hizmeti almak için şubelere ihtiyaç duyan banka müşterilerinin varlığının sona ereceği, şubelere ya hiç ya da çok düşük bir düzeyde ihtiyaç duyulacağı bir dönemin geleceği beklenmektedir. Bu nedenle geleneksel bankaların zaman içerisinde şubesiz dijital bankacılığa geçiş sürecini iyi yöneterek söz konusu bu bankacılık modelinin sağladığı maliyet avantajı ve finansal kapsayıcılıktan faydalanmaları gerekmektedir. Bu nedenle geleneksel bankalara kademeli olarak şube sayılarını azaltmaları ve müşterilerini dijital kanallara yönlendirmeleri önerilmektedir. Bu stratejinin iyi uygulanması halinde bir yandan bankacılık hizmetleri için şubeye ihtiyaç duyan 56 ve üzeri yaş grubundaki müşterilere, bir yandan da şubeye ihtiyaç duymayan müşterilere hizmet sunulurken olası müşteri kayıpları da önlenmiş olacaktır. Bununla birlikte bu süreçte banka müşterilerinin şubesiz dijital bankacılığa uyum sürecinin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için bankaların müşterilere yönelik şubesiz dijital bankacılık hakkında bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetlerinde bulunması önerilmektedir.

Geleneksel bankacılık sisteminde yüz yüze iletişimin yoğun olması, şubesiz dijital bankacılık sisteminin belki de en çok sorgulanan yönlerinden biri olacaktır. Yıllardan bu yana alışlagelen “karşıda bir muhatabın bulunması” anlayışından vazgeçmek müşteriler için belki

de çok zor olacaktır. Şu anda bankalar tarafından uygulanmaya çalışılan yapay zekâ destekli chatbotların ve sesli yanıt sistemlerinin beklentileri karşılayamaz durumları göz önünde bulundurulduğunda, şubesiz dijital bankacılıkta müşteri temsilcileri ile yapılacak görüşmeler daha önemli bir hâl almaktadır. Bu nedenle yapay zekâ beklentileri büyük oranda karşılayacak düzeyde gelişene dek şubesiz dijital bankalara müşterilerle görüntülü uzaktan iletişim kurulması ve muhatap sorununu ortadan kaldırmaları önerilmektedir.

Yeni nesil şubesiz dijital bankacılığın Türk bankacılık sektörünün geleceği olacağı ve bu şubesiz dijital bankaların sahip oldukları avantajları kullanarak geleneksel bankalarla ciddi bir rekabet içerisine girecekleri açık bir gerçekliktir. Teknoloji alanında yaşanan hızlı dijitalleşme ve hızla değişen müşteri istek ve ihtiyaçları ise bu gerçekliğin çok yakın bir zamanda geleceğinin sinyallerini vermektedir. Bu nedenle geleneksel olarak hizmet veren bankalara varlıklarını devam ettirebilmeleri için kendilerini bu yakın geleceğe bir an önce hazırlamaları önerilmektedir.

Şubesiz bankacılığa yönelik çalışmaların aslında bankacılık sektöründeki alternatif dağıtım kanallarını kapsadığı ve hiç şubesi olmayan tamamen dijital olarak varlığını sürdüren bankaların varlığı gerçeğinden hareketle ileriki çalışmalarda şubesiz dijital bankacılığın müşteri kabulüne ve şubesiz dijital bankacılığın bankacılık sektörü üzerindeki etkisine yönelik ampirik çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahmadalinejad, M. ve Hashemi, S. M. (2015). A National Model to Supervise on Virtual Banking Systems through the Bank 2.0 Approach. *Advances in Computer Science: an International Journal*, 4(1), 83-93.
- Arner, D. W., Barberis, J. N. ve Buckley, R. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *SSRN Electronic Journal*, 47(4), 1271-1319. doi:10.2139/ssrn.2676553.
- Balkan, H. ve Aydın, M. (2021). Neobank: Kavram, Gelişim ve İş Modelleri. *Bankacılar Dergisi*(116), 104-126.
- Balogh, S. (2020). *Digital-Only Banking Is Super Buzzy, but Consumers Don't Think Branches Are Going Away Any Time Soon*. 16.09.2021 tarihinde Business Insider: <https://www.businessinsider.com/digital-only-banking-is-hot-but-consumers-dont-expect-branches-to-disappear-2020-1> adresinden alındı.
- Barton, C. (2021). *Digital Banking Adoption*. 18.09.2021 tarihinde <https://www.finder.com/uk/digital-banking-adoption> adresinden alındı.

- BDDK. (2020). *Dijital Bankaların Faaliyet Esasları ile Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmelik Taslağı*. 16.09.2021 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu: <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1050> adresinden alındı.
- Burnmark. (2016). *Why Challenger Banking?* 18.09.2021 tarihinde Challenger Banking: https://www.burnmark.com/uploads/reports/Burnmark_Report_Oct16_ChallengerBanking1.pdf adresinden alındı.
- Büchi, G., Fasolo, L., Cugno, M., Zerbetto, A. ve Castagnoli, R. (2019). New Banks in the 4th Industrial Revolution: A Review and Typology. *22nd International Conference* (s. 74-96). Thessaloniki: Perrotis College.
- Choudary, Y. L. (2013). Impact of E-Banking System on the Customer Satisfaction-A Study Among the Selected Customers in Chennai City. *Global Management Review*, 7(2), 21-39.
- Fang, S., Kwon, H. E. ve Park, Y. (2021). Served Online, Effective Offline: Investigating the Impact of Consumers' Adoption of Digital-Only Banks. *The 14th China Summer Workshop on Information Management (CSWIM 2021)*, (s. 1-6).
- Frankel, M. (2021). *Investing in Top FinTech Companies*. 15.09.2021 tarihinde The Motley Fool: <https://www.fool.com/investing/stock-market/market-sectors/financials/fintech-stocks/> adresinden alındı.
- Gorgun, O. A. ve Wolfs, B. (2021). Impact of the New Digital Competitors on Swiss Banking Business Models. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(2), 33-45. doi:<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i2.1055>.
- Gulamhuseinwala, I., Bull, T. ve Lewis, S. (2015). FinTech is Gaining Traction and Young, High-Income Users are the Early Adopters. *Journal of Financial Perspectives*, 3(3), 1-20.
- Insider Intelligence. (2021). *What Neobanks are, How They Work and the Top Neobanks in the US & World in 2021*. 16.09.2021 tarihinde Insider Intelligence: <https://www.insiderintelligence.com/insights/neobanks-explained-list/> adresinden alındı.
- Işın, F. B. (2006). Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektöründe Uygulanabilirliği ve Türkiye'deki Bu Doğrultudaki Bankacılık Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 107-120.
- Izraylevych, I. (2021). *What is a Neobank? The Difference Between Neobanks and Challenger Banks*. 09 17, 2021 tarihinde <https://s-pro.io/blog/neobank-definition-meaning-regulation> adresinden alındı
- Kakırman Yıldız, A. (2012). Dijital Yerliler Gerçekten Yerli Mi Yoksa Dijital Melez Mi? *International Journal of Social Science*, 5(7), 819-833. doi:10.1038/srep08750.
- Kearney, A. T. (2020). *European Retail Banking Radar 2019*. 16.09.2021 tarihinde <https://www.kearney.com/financial-services/article/?/a/european-retail-banking-radar-2019> adresinden alındı.

- Komarov, A. V. ve Martyukova, V. M. (2020). Neobanking as a Direction of Development of Modern Financial Technologies. *House of the State University of Management*, (3), 134-142. doi:10.26425/1816-4277-2020-3-134-142.
- Larisa, G., Tetiana, N. ve Viktoriia, V. (2019). Neobanks Operations and Security Features. *2019 International Scientific-Practical Conference* (s. 839-842). Canberra: Problems of Infocommunications. Science and Technology.
- Lu, L. (2017). Financial Technology and Challenger Banks in the UK: Gap Fillers or Real Challengers? *Journal of International Banking Law and Regulation*, 32(7), 273-282.
- Nazaritehrani, A. ve Mashali, B. (2020). Development of E-banking Channels and Market Share in Developing Countries. *Financial Innovation*, 6(12), 1-19. doi:10.1186/s40854-020-0171-z.
- Özkan, D. (2019). Multi-Dimensional Trust Formation in Neobanks And Its Implications For Users' Perceived Risk. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- QNB Finansbank. (2021). *Bizden Haberler*. Enpara.com: <https://www.qnbfinansbank.enpara.com/bizden-haberler> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2021). *Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik*. 20.08.2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/04/20210401-7.htm> adresinden alındı.
- Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank*. Singapore: Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.
- Somaiya, A. (2020). *Six Essential Elements of a Branchless Bank*. 15.09.2021 tarihinde Entersekt: <https://www.entersekt.com/news/blog/branchless-digital-only-bank> adresinden alındı.
- Son, Y., Kwon, H. E., Tayi, G. K. ve Oh, W. (2020). Impact of Customers' Digital Banking Adoption on Hidden Defection: A Combined Analytical–Empirical Approach. *Journal of Operations Management*, 66(4), 418-440. doi:10.1002/joom.1066.
- Sreenivas, T. (2006). *Banking Sector And Human Resources (Changing Scenario)*. New Delhi: Discovery Publishing House.
- TBB. (2021). *Bankalarımız 2020*. Türkiye Bankalar Birliği: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7766/Bankalarimiz_2020.pdf adresinden alındı.
- TBB. (2021). *Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri*. Türkiye Bankalar Birliği: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3621/Dijital-Internet-Mobil_Bankacilik_Istatistikleri-Haziran_2021.pdf adresinden alındı
- TBB. (2021). *Uzaktan ve Şubeden Müşteri Edinimi İstatistikleri*. Türkiye Bankalar Birliği: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3664/Uzaktan_ve_Subeden_Musteri_Edinimi_Istatistikleri-Agustos_2021.pdf adresinden alındı.

- TKBB. (2021). *Uzaktan ve Şubeden Müşteri Kazanımı*. Türkiye Katılım Bankaları Birliği: https://tkbb.org.tr/uploads/Uzaktan_ve_Subeden_Musteri_Kazanimi_Ozet_Raporu_REVIZE_04.08.2021.pdf adresinden alındı.
- Wagle, L. ve Biswas, A. (2019). *Virtual Banking is Disrupting Asia's Financial Services*. 17.09.2021 tarihinde IBM: <https://www.ibm.com/downloads/cas/AD8DOBR2> adresinden alındı.
- Waracle. (2019). *Top 5 Fintech Trends 2020*. 15.09.2021 tarihinde <https://waracle.com/blog/fintech/top-5-fintech-trends-2020/> adresinden alındı.
- Yurttadur, M. ve Süzen, E. (2016). Türkiye'de Banka Müşterilerinin İnternet Bankacılığına Yaklaşımlarının İncelenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 93-120.