

Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu 2021

İçindekiler

Sunuş	3
Yönetici Özeti	4
Finansal Hizmetler Sektöründe Dijitalleşme ve Pandeminin Etkisi	11
Finansal Hizmetler Sektöründe Dijitalleşme	12
Yeni Nesil Teknolojiler ve Trendler	13
Pandeminin Finansal Kaynaklara Etkisi	15
Pandemi ile Birlikte Bankacılık Trendlerindeki Gelişmeler	16
Öne Çıkan Dijital Finansal Okuryazarlık Platformları	20
Pandemi Dönemi Bankacılık Trendlerinin Geleceği	21
Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Dijitalleşme	22
Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme	23
Türkiye Konvansiyonel Bankacılık ve Dijital Görünüm	25
Katılım Bankacılığının Dünyada ve Türkiye'de Gelişimi	26
Türkiye Katılım Bankacılığı ve Dijital Görünüm	27
Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular	29
Neo-Bankalar ve Dijital Bankalar	53
Dijital Açıdan Karşılaştırmalı Bankacılık Yapıları	56
Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması ve Analizi	58
Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması Yaklaşımı	59
Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması Potansiyel Aksiyonları	66
Dijitalleşmeye Yönelik Strateji Bileşenleri ve İnisiyatifler	67
Katılım Bankacılığının Dijitalleşmesine Yönelik Rekabet Analizi	68
Katılım Bankacılığı Dijital Strateji Bileşenleri	69
Dijital Strateji Bileşenleri ve Bileşen İlişkileri	70
İnisiyatifler ve Yol Haritası	72
İnisiyatifler ve Temel Aksiyonlar	74
EK 1	81
Strateji Bileşenleri	82
Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplaması	87
EK 2	88
Kaynaklar	89
Tablo ve Grafik Listesi	94
Kısaltma Listesi	96

Sunuş

Katılım bankacılığının sağlıklı ve sürdürülebilir şekilde gelişmesi misyonunda, dijital dönüşüm, pandemi ile birlikte Türk finans sektöründe de dünyada olduğu gibi hız kazanmış ve kaçınılmaz olmuştur. Değişen müşteri beklentileri ve sektör dinamikleri bankaları daha hızlı, mükemmeliyetçi ve güvenli arayışlara yönlendirmiştir.

2025 yılı sonuna kadar ulaşmayı beklediğimiz yüzde 15'lik pazar payı hedefimize adım adım yaklaşmaktayız. Hedeflerimize ulaşma yolculuğumuzda, «dijital yetkinlik inşası» stratejik hedefimize katkı sağlayacağına inandığımız “Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu” sektörde yol haritası olması gayesi ile hazırlanmıştır.

Bu kapsamda küresel ve yerel düzeyde bankalar, neo-bankalar ve fintekler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca farklı demografik ve sosyoekonomik profillere sahip 2246 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen anket çalışması yapılmıştır.

Dijital dönüşüm bir tehdit olarak değil; değişim, gelişme, hız ve hizmet kalitesinin artırılması, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi perspektifinde bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Bu çerçevede raporumuzda; dijital strateji bileşenleri oluşturulmuş ve katılım bankacılığının önümüzdeki kısa ve orta vadeli dönemde alması gereken temel dijital inisiyatifler belirlenmiştir. Bu alanlardaki çalışmaları da hayata geçirmek üzere planlamalar yapılmaya başlanmıştır. Dijital Müşteri Kazanımına Yönelik Modellerin Oluşturulması, Segment Odaklı Ekosistem İşbirliklerinin Hayata Geçirilmesi, Açık Bankacılık Modellerine Yönelik Teknolojik Alt Yapıların Oluşturulması, Dijital Okuryazarlığın Arttırılması, Kurum İçi/ Kurum Dışı Çevik Organizasyon Yapılarının Oluşturulması, Dijital Bankacılık Yetkinliklerinin Geliştirilmesi ile ilgili aksiyon önerileriyle birlikte pazar araştırmasının sonuçları raporumuzda sunulmuştur.

2021 yılında ilk kez yayınlanan Katılım Bankacılığı Dijital Araştırma Raporu'nun ilgili stratejiler ve inisiyatifler çerçevesinde devam ettirilmesi planlanmaktadır.

Raporun oluşumuna katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza sonsuz teşekkürlerimizi sunar, raporun katılım bankacılığı sektörüne hayırlı olmasını dileriz.

Saygılarımla,



Yönetici Özeti (1/7)

Finansal Hizmetler Sektöründe Dijitalleşme

Finansal hizmetler sektöründe, müşteri deneyimini ve operasyonel verimliliği arttırmaya yönelik dijitalleşme faaliyetleri arasında yeni nesil teknolojilerin kullanımı önemini arttırırken güvenliği sağlamak amacıyla uygulamalar da ön plana çıkmaktadır.

Yeni Nesil Teknolojiler ve Trendler

- 1 Büyük Veri ve Veri Analitiği
- 2 Yapay Zeka, Makine Öğrenimi ve Robotik Süreç Otomasyonu
- 3 Blokzinciri (Blockchain)
- 4 Siber Güvenlik Uygulamaları

Pandemi Dönemi Bankacılık Trendlerinin Geleceği

Covid-19 salgını ile beraber uzaktan çalışma, finansal olanaklara erişim, müşteri ve teknolojik gelişmeler odaklı farklılaşmalar göze çarpmakla birlikte salgın ile artan sürdürülebilirlik çalışmaları da bankaların gündeminde yerini almaktadır.

Pandemi ile Birlikte Bankacılık Trendleri

- 1 İş Yapış Biçimleri Dönüşümü: Uzaktan Çalışma
- 2 Müşteri Odaklı Dönüşüm ve Teknolojik Gelişmeler
- 3 Sürdürülebilirlik
- 4 Finansal Olanaklara Erişim ve Dijital Finansal Okuryazarlık

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Finansal hizmetler sektöründe müşteri beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen hizmet anlayışı; teknolojik gelişmeler ışığında bankaların operasyonel verimliliğini geliştirmeye, hizmet kalitesini arttırmaya ve müşteri deneyimini iyileştirmeye olanak sağlamaktadır. Regülatif konulardaki gelişmeler ve yeni nesil teknolojiler, pazarda neo-bankalar ve fintekler (finansal teknoloji) gibi yeni ekosistem oyuncularının etkinliğinin artmasını sağlamıştır. Bankaların müşterilerine uçtan uca hizmet verebilmesi için erişilebilir olması müşteri beklentilerini karşılamak için önem arz etmektedir. Pandemi ile birlikte sürdürülebilirlik ve finansal olanaklara erişim konuları daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Bankacılık sektöründeki bu gelişmeler doğrultusunda kurumlar yeni nesil teknolojileri ve değişen trendleri yakından takip etmeyi sürdürmektedir.



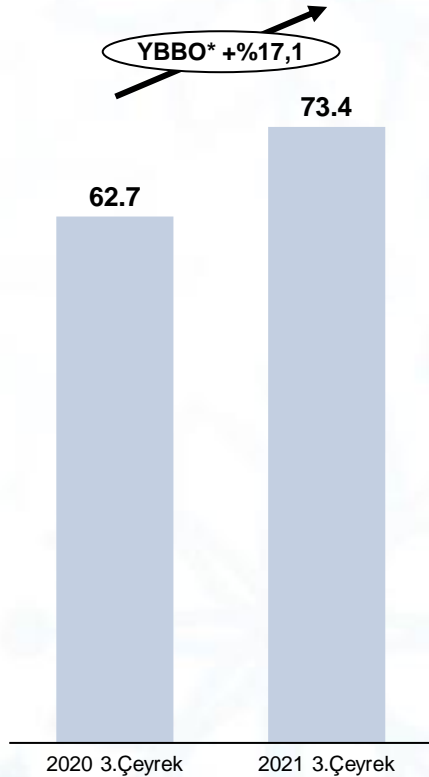
Yönetici Özeti (2/7)

Türkiye Dijital Bankacılık Görünümü

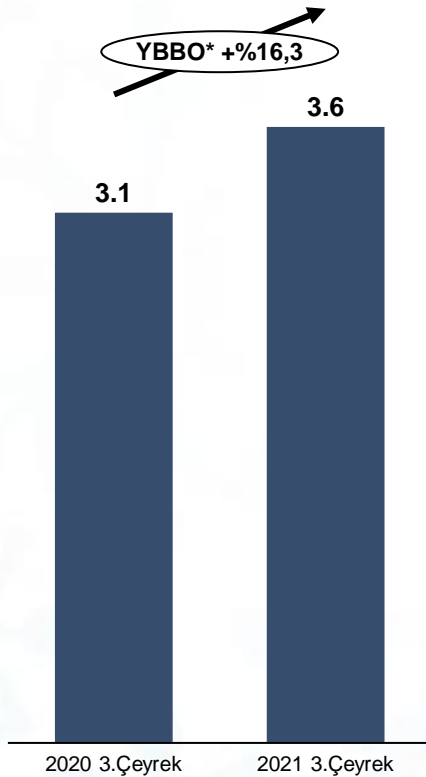
Konvansiyonel bankacılık dijital müşteri sayısı 2020 3. çeyrek ile 2021 3. çeyrek arasında %17,1 artarak 73,4 milyon müşteriye ulaşmıştır.

Katılım bankacılığı müşteri sayısı ise 2020 3. çeyrek ile 2021 3. çeyrek arasında %16,3 artarak 3,6 milyon müşteriye ulaşmıştır. Katılım bankalarının dijital müşteri sayısının %56'sını tek bir katılım bankası oluşturmaktadır.

Konvansiyonel Bankacılık Aktif Dijital Müşteri Sayıları, milyon kişi

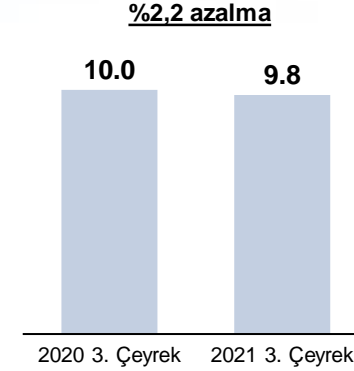


Katılım Bankacılığı Aktif Dijital Müşteri Sayıları, milyon kişi

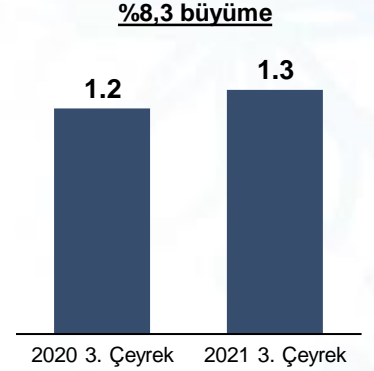


Konvansiyonel bankaların şube sayısı %2,2 azalırken, katılım bankalarında %8,3 büyümeye gözlenmektedir.

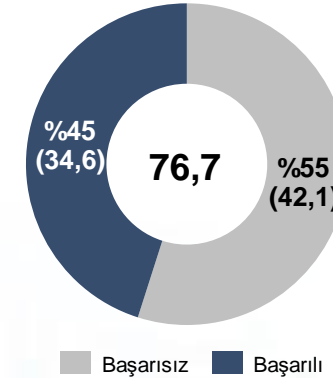
Türkiye Konvansiyonel Bankacılık Sektörü Şube Sayısı, bin



Türkiye Katılım Bankacılığı Sektörü Şube Sayısı, bin



Katılım Bankacılığı, Uzaktan Müşteri Edinim Başarı Oranları, Haziran-Ekim 2021, % (bin kişi)

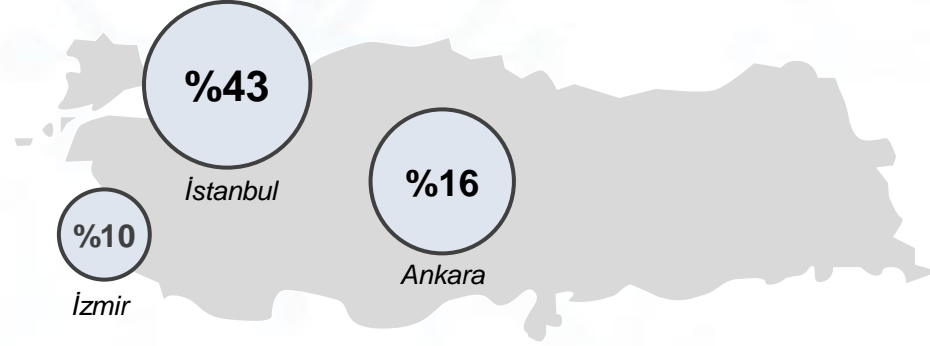


Katılım bankaları, mayıs ayından bu yana uzaktan müşteri edinimi olanağı sağlamaktadır. Katılım bankaları uzaktan müşteri edinimi başarı oranı Haziran 2021 ve Ekim 2021 aralığında %45 olup, toplam başvuru sayısı 76,7 bindir. Bu sayede haziran ile ekim ayı arasında toplam 34,6 bin uzaktan müşteri edinimi gerçekleştirilmiştir.

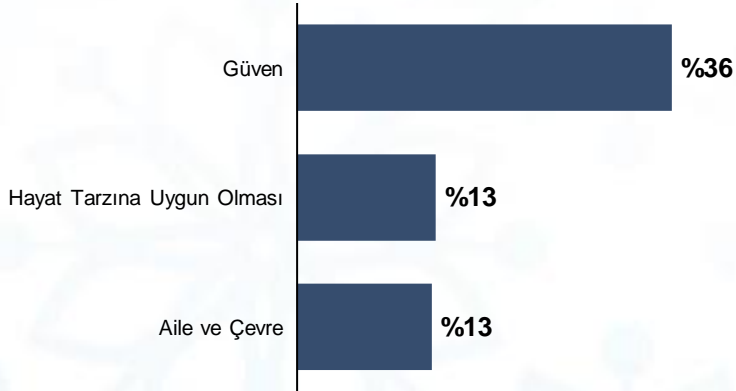
Yönetici Özeti (3/7)

Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması ve Analizi (1/2)

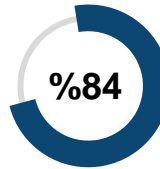
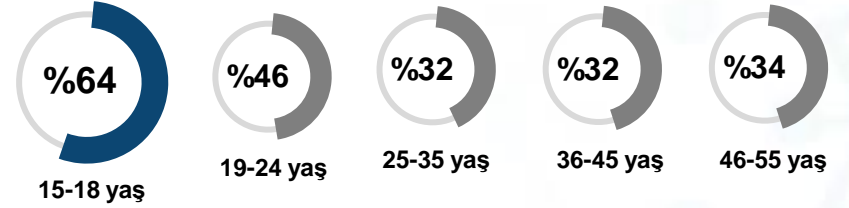
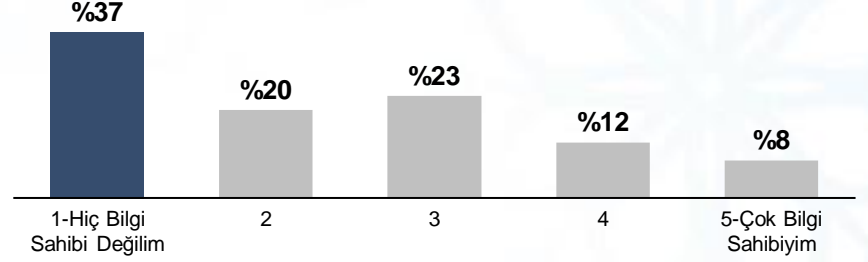
Bankacılık müşterilerinin, dijital finans ekosistemindeki davranış ve bakış açılarına dair iç görüler elde etmek amacıyla 2246 katılımcı ile saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların; 971'i İstanbul'da, 353'ü Ankara'da, 223'ü İzmir'de, kalan 699 kişi ise 9 farklı şehirde ikamet etmektedir.



Müşterilerin banka tercihindeki en önemli faktörün **GÜVEN** olduğu görülmektedir.



Anket katılımcılarının %37'sinin katılım bankacılığı hakkında hiç bilgi sahibi olmadığı gözlemlenmiş, bu dilim içerisindeki en büyük çoğunluğun yaş grubu 15-18 yaş aralığı olduğu görülmektedir.



Müşterilerin **%84'ü pandemi döneminde bankaların sunduğu hizmetlere** olan ihtiyacının arttığını belirtmektedir.



Müşterilerin **%79'u pandemi döneminde katılım bankalarının ihtiyaçlarına yönelik hizmetler** sunduğunu belirtmektedir.

Yönetici Özeti (4/7)

Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması ve Analizi (2/2)

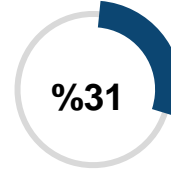
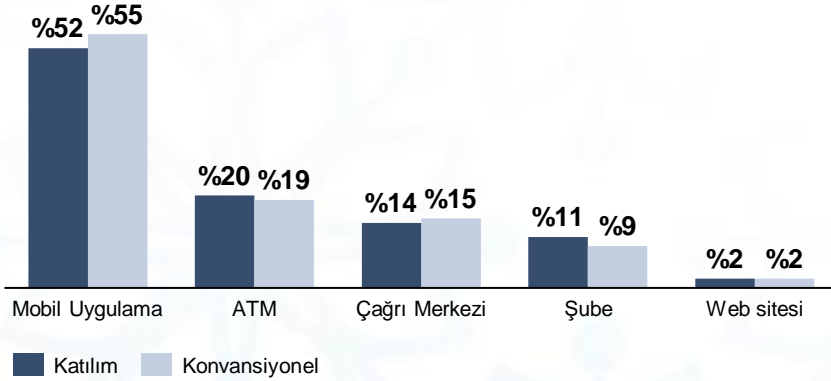
Katılım bankacılığı müşterileri katılım bankacılığı ekosisteminde ATM (Otomatik Vezne Makinesi) ağını ve temel bankacılık hizmetlerini yetersiz bulduğu için katılım bankacılığını sıklıkla kullanmadığını belirtmektedir.



Katılım bankacılığında, katılımcıların %70'i zamandan tasarruf etmek ve %60'ı işlemlerin daha hızlı çözülebilmesi nedeniyle dijital bankacılığı tercih etmektedir.



Sık kullanılan banka etkileşim kanallarına bakıldığında katılım bankacılığı müşterilerinin, konvansiyonel banka müşterilerine göre **şube ziyaret sayısı** daha yüksektir.



Katılım bankacılığı müşterilerinin %31'i yüz yüze işlem yapmayı tercih ettiği için şubeye gittiğini belirtmektedir.



Dijital bankacılık kullanmayan katılım bankacılığı müşterilerinin %67'si dijital bankacılık hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmektedir.

Yönetici Özeti (5/7)

Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması Potansiyel Aksiyon Alanları



Dijital bankacılık hizmetlerinin geliştirilmesi ile müşteri kazanımı ve derinleşme imkanlarının oluşması mümkündür.



Fintek ekosisteminde farklı işbirlikleri geliştirerek müşteriye bütüncül hizmet verme imkanı bulunmaktadır.



Dağıtım kanallarında dijital yetkinliklerin kullanılması yeni müşteri kazanımı sağlaması, mevcut müşteri deneyiminin iyileştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması açısından kanal performansına katkı sağlamaktadır.



Teknoloji altyapısına ve dijital bankacılık faaliyet modeline yatırım yapma ihtiyacı müşterilerin beklentilerini olumlu yönde karşılayacaktır.



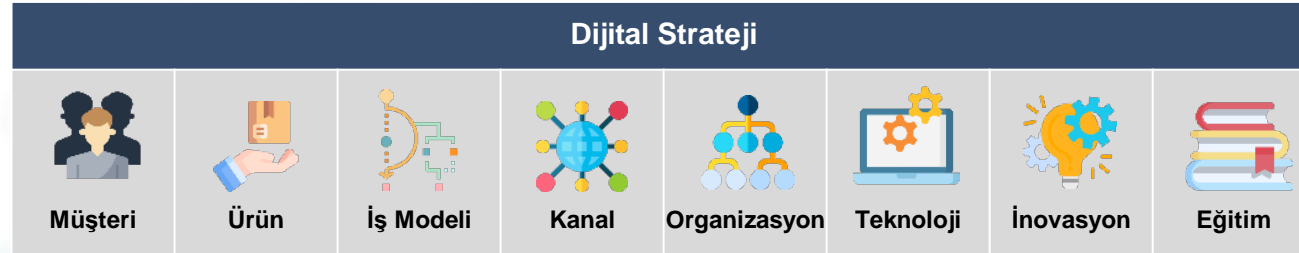
Yeni nesil teknolojilerin dijital bankacılık hizmetlerinde devreye alınması hizmet kalitesinin sürekli gelişimi için önemli bir unsurdur.



Finansal ve dijital okuryazarlığın geliştirilmesi için katılım bankacılığı mevcut ve potansiyel müşterileri özelinde eğitim ve çalışmaların yapılması farkındalığın artmasında önemli bir unsurdur.

Dijitalleşmeye Yönelik Strateji Bileşenleri

Katılım bankacılığı dijitalleşme strateji bileşenleri; finansal hizmetler sektöründeki dijitalleşmenin ve pandeminin etkisinin araştırılması, global ve yerel sektör çalışmalarının incelenmesi, konusunda uzman kurum ve uzman görüşmelerinin yapılması ve saha anket çalışması sonucunda hazırlanmıştır, 8 temel başlık altında ele alınmıştır. Bu doğrultuda stratejik pozisyonlanma ve aksiyonları daha net resmetmek amacı ile bileşenlerin ikili gruplaması üzerinden 28 ikili değerlendirme analizi yapılmıştır.



Dijital Strateji Bileşenleri ve İlişken İlişkileri (12)

Strateji Bileşenleri	İlişken İlişkileri	Pazar Konuları
Müşteri	Müşteri Kazanımı, Müşteri Derinleşmesi	Müşteri Kazanımı, Müşteri Derinleşmesi
Ürün	Ürün Geliştirme, Ürün İnovasyonu	Ürün Geliştirme, Ürün İnovasyonu
İş Modeli	İş Modeli Geliştirme, İş Modeli İnovasyonu	İş Modeli Geliştirme, İş Modeli İnovasyonu
Kanal	Kanal Geliştirme, Kanal İnovasyonu	Kanal Geliştirme, Kanal İnovasyonu
Organizasyon	Organizasyon Geliştirme, Organizasyon İnovasyonu	Organizasyon Geliştirme, Organizasyon İnovasyonu
Teknoloji	Teknoloji Geliştirme, Teknoloji İnovasyonu	Teknoloji Geliştirme, Teknoloji İnovasyonu
İnovasyon	İnovasyon Geliştirme, İnovasyon İnovasyonu	İnovasyon Geliştirme, İnovasyon İnovasyonu
Eğitim	Eğitim Geliştirme, Eğitim İnovasyonu	Eğitim Geliştirme, Eğitim İnovasyonu

Yönetici Özeti (6/7)

Türkiye’de katılım bankacılığının dijitalleşmesi yönündeki inisiyatiflerin oluşturulabilmesi adına rekabet analizi çalışması yapılmıştır.



Güçlü Yönler

- G1. Türkiye’deki katılım bankalarının dijital dönüşüm açısından gelişime açık olması
- G2. Mevcut katılım bankacılığı müşterilerinin dijital hizmetlerin kullanımına açık olması
- G3. Türkiye’deki finans ekosisteminde müşterilerin borçlanma ve tasarruf işlemlerinde bankalara güven duyması
- G4. Bankacılık hizmetlerinde katılım esasına uygun kurumları tercih edecek müşteri popülasyonunun var olması

- F1. Türkiye’deki finans ekosisteminin dijital dönüşüme hızlı adapte olması
- F2. Uzaktan müşteri edinimi mevzuatının basit ve hızlı müşteri kazanımına olanak sağlaması
- F3. Regülatörlerin ve otorite kurumlarının dijital bankacılık alanında çalışmalarının var olması
- F4. ATM (Otomatik Vezne Makinesi) hizmetlerine erişemeyen banka müşterilerine dijital kanallar aracılığıyla hizmetlere erişim fırsatı sağlanması
- F5. Dijital gelişmelerin müşteri erişimini kolaylaştırarak finansal okuryazarlığa katkı sağlaması
- F6. Fintek ve teknoloji şirketleri ile ekosistem işbirliklerinde olanaklarının artması

Fırsatlar



Zayıf Yönler

- Z1. Türkiye’de katılım bankalarının pazar payının görece düşük olmasının fintek işbirliği olanaklarını sınırlandırması
- Z2. Ülke genelinde finansal okuryazarlığın ve dijital okuryazarlığın düşük olması
- Z3. Katılım bankacılığı ürünleri hakkında genel bilgi seviyesinin düşük olması
- Z4. Açık bankacılık ekosistemine sunulan hizmetlerde iyileştirme alanlarının bulunması

- T1. Finans ekosistemine bankacılık dışı oyuncuların da talip olması
- T2. İşbirliği arayışında olmayan yerel ve yabancı fintek ve neo-bankaların pazar payında tehdit oluşturması
- T3. Hız kazanan dijitalleşme ortamında bilgi güvenliği riski ve siber saldırı tehditlerinin artması ile bankacılığa olan güven unsurunun zedelenme ihtimali
- T4. Kurumlar arası müşteri geçişgenliğinin kolay olmasının operasyonel verimliliği istenilen seviyede olmayan kurumlar için tehdit oluşturması







Tehditler



Yönetici Özeti (7/7)

İnisiyatifler ve Yol Haritası

Finansal hizmetler sektöründe, müşteri deneyimini ve operasyonel verimliliği arttırmaya yönelik dijitalleşme faaliyetleri arasında yeni nesil teknolojilerin kullanımı önemini artırırken, dijital müşteri kazanımı ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik ekosistem işbirliklerinin yanında mevcut ekosistem içerisindeki bireylerin yetkinlerin geliştirilmesi ve müşteriler nezdinde dijital okuryazarlığın artırılması önemli konular arasında yer almaktadır.

İnisiyatif	Tanım
 Dijital Müşteri Kazanımına Yönelik Modellerin Oluşturulması	Dijital bankacılık alanındaki dijital ortamdan müşteri kazanımına yönelik gelişmeler sayesinde katılım bankacılığının erişemediği bireylere daha kolay erişme fırsatının değerlendirilebilmesi adına dijital müşteri kazanımı yöntem ve yaklaşımlarının geliştirilmesi ve dijital müşteri deneyiminin iyileştirilmesi
 Segment Odaklı Ekosistem İşbirliklerinin Hayata Geçirilmesi	Teknolojik gelişmeler sayesinde yenilikçi çözümlere sahip fintek oyuncularının sayıca artması göz önünde bulundurularak katılım bankacılığında farklı müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarına yönelik işbirliklerinin geliştirilmesi, beraber ortak amaca yönelik çalışma modellerinin tasarlanması
 Açık Bankacılık Modellerine Yönelik Teknolojik Alt Yapıların Oluşturulması	Finans ekosistemindeki dijital dönüşümün hızlı olması, Türkiye'deki mevzuat altyapısında güncel gelişmelerin yaşanması ve katılım bankacılığı müşterilerinin dijital dönüşüme yönelik ihtiyaçlarının artması nedenleriyle katılım bankacılığının merkezde ve/veya ek hizmet olarak konumlandığı açık bankacılık hizmetlerinin hayata geçirilmesi
 Kurum İçi/ Kurum Dışı Çevik Organizasyon Yapılarının Oluşturulması	Dijital bankacılık alanındaki gelişmeler ve piyasada ortaya çıkan işbirliği, satın alma ve projelendirme fırsatlarının etkin bir şekilde katılım bankacılığı perspektifinden değerlendirilmesi gerekliliğinden kurum içerisinde ve kurum dışında çevik organizasyon modellerinin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması
 Dijital Okuryazarlığın Arttırılması	Finansal ve dijital okuryazarlığın düşük olması, katılım bankacılığı ürünleri hakkındaki farkındalığın istenilen seviyede olmaması gibi alanlarda dijital gelişmelerin bir fırsat olmasından ötürü dijital kanallar aracılığı ile müşterilere sunulacak eğitim programlarının tasarlanması, iletişim faaliyetlerinin planlanması ve çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması
 Dijital Bankacılık Yetkinliklerinin Geliştirmesi	Katılım bankacılığı ürünleri ve sistemin işleyişi hakkında kurumlar içerisinde farkındalığın artırılması ihtiyacı ve müşterilerin dijital hizmetler ve ürünler hakkında beklentilerinin artması nedeniyle kurum içerisinde dijital bankacılık ve açık bankacılık alanında geliştirilen yeni ürün ve iş modellerinin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için yetkinlik geliştirme çalışmalarının planlanması

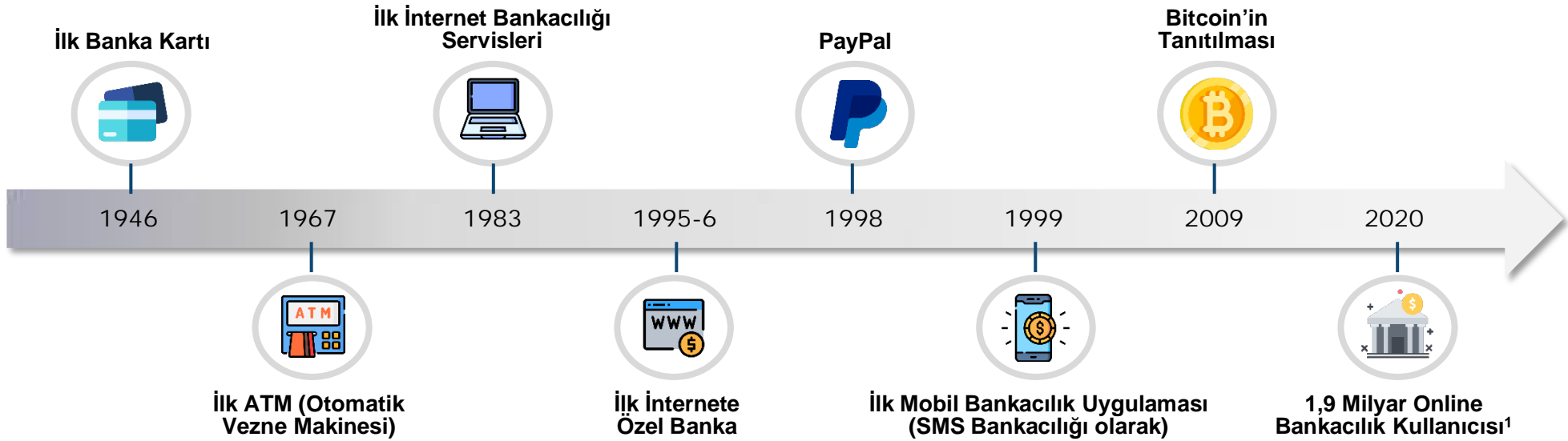
Kısa Vade (6 ay – 1 sene)	Orta Vade (1 sene – 2 sene)	Uzun Vade (2+ sene)
İ1. Dijital Müşteri Kazanımına Yönelik Modellerin Oluşturulması	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirliklerinin Hayata Geçirilmesi	İ3. Açık Bankacılık Modellerine Yönelik Teknolojik Alt Yapıların Oluşturulması
İ4. Kurum İçi/ Kurum Dışı Çevik Organizasyon Yapılarının Oluşturulması	İ5. Dijital Okuryazarlığın Arttırılması	İ6. Dijital Bankacılık Yetkinliklerinin Geliştirmesi



1

**FİNANSAL HİZMETLER
SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞME VE
PANDEMİNİN ETKİSİ**

Finansal Hizmetler Sektöründe Dijitalleşme



Finansal Hizmetler Sektöründe Dijitalleşmenin Önemi

- Değişen müşteri ihtiyaçları ve talepleriyle birlikte **müşteri deneyiminin iyileştirilmesine olanak sağlaması**
- Sektör oyuncularında **rekabet ortamı oluşturması**
- Risklerin/ sorunların erken tespitinin sağlanması ile **problemlerin daha efektif/ hızlı çözümlenmesi**
- Süreçlerin otomasyonunun mümkün hale getirilmesi**
- Organizasyonun çevikliğinin ve şeffaflığının artması**

Yeni Nesil Teknolojiler ve Trendler



Büyük veri ve veri analitiği



Yapay Zeka (AI), Makine Öğrenimi (ML) ve Robotik Süreç Otomasyonu (RPA)



Blokzinciri

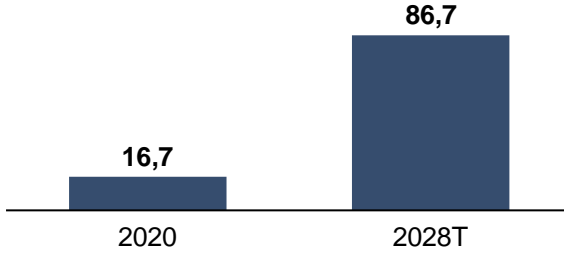


Siber Güvenlik Uygulamaları

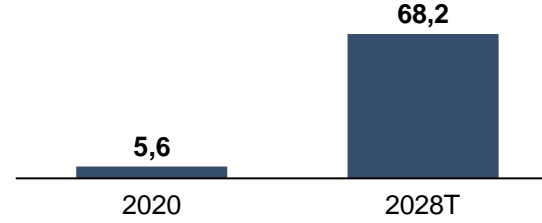
Yeni Nesil Teknolojiler ve Trendler

Finansal hizmetler sektöründe dijitalleşme trendlerinin başında **müşteri deneyiminin ve operasyonel verimliliğin odak noktası** haline gelmesi yer almaktadır. Kurumların müşterilerine sunacağı ürünlerde/ hizmetlerde öne çıkması için kullanılmakta olan **büyük veri**, temelde paylaşılmış bilginin doğru analiz edilip sınıflandırılması ve kullanılabilir hale getirilmesine odaklanmaktadır. **Yapay zeka, makine öğrenimi, robotik süreç otomasyonu** uygulamaları iş yapış şekillerini standartlaştırması, otomatikleştirmesi ve dijitalleştirilmesi ile insan gücü faktörünü azaltarak operasyonel verimlilik konularında diğer sektörlerde olduğu gibi finansal hizmetler sektöründe de öne çıkan unsurlar arasında yerini almaktadır.

Grafik 1.1: Finansal Hizmetler Sektöründe Büyük Veri Analitiği Market Büyüklüğü¹, milyar Amerikan doları



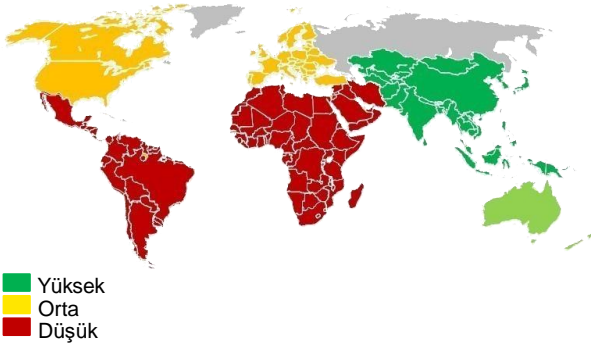
Grafik 1.2: Finansal Hizmetler Sektörü Yapay Zeka Uygulamaları Market Büyüklüğü³, milyar Amerikan doları



Finansal Hizmetler Robotik Süreç Otomasyonu Kullanım Alanları

- Müşteri memnuniyeti uygulamaları
- Regülasyonlara uyum
- Rapor otomasyonu
- Siber güvenlik
- Etketif ve hızlı müşteri tanıma (KYC)
- Kara para aklanmasının önlenmesi (AML)

Bankacılık Sektöründe Büyük Veri Analizi, Bölgesel Büyüme Oranı²



Dünyanın önde gelen finansal hizmetler sektörü kuruluşlarının 2/3'ünden fazlası uygulamalarında chatbotları kullandığını belirtmektedir.⁴



Robo-Danışmanlık endüstrisi market büyüklüğünün 2024'e kadar 1,2 trilyon Amerikan dolarına ulaşması ön görülmektedir.⁵



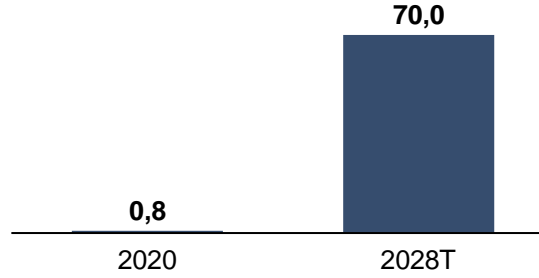
2020 yılı robotik süreç otomasyonu uygulamalarında finansal hizmetler sektörü %29'un üzerinde gelir payı ile lider konumda yerini almaktadır. Finansal hizmetler sektörünün bu payı elde etmesinin en temel sebebi robotik süreç otomasyonunu finansal mevzuat raporlamaları ve bilanço mutabakatı süreçlerindeki kullanımının artışıdır.⁶

Yeni Nesil Teknolojiler ve Trendler

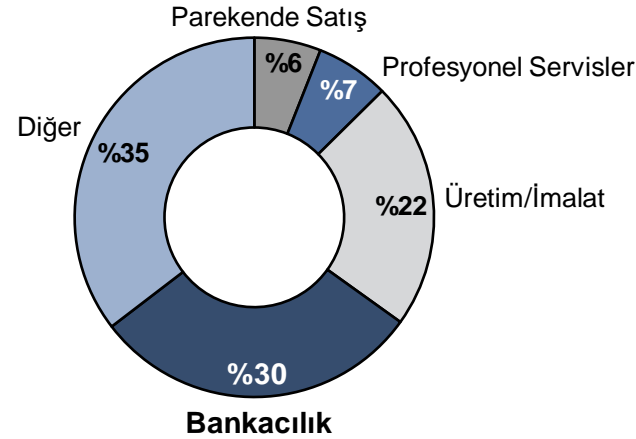
Blokzinciri teknolojileri günümüzde finansal hizmetler sektöründeki kuruluşlar tarafından yatırım yapılan teknolojiler arasında yer almaktadır. Çalışmalara göre finansal sektör kuruluşlarının %70'i blokzinciri teknolojilerine yatırım yapmakta ve kıdemli banka çalışanlarının %88'i bu teknolojilerin finansal hizmetler sektörünü olumlu etkileyeceğine inanmaktadır.¹ Müşterilerin bankacılık sistemini anlaması, güvenmesi ve bu alanlardan hizmet alması için yapılan dijitalleşme çalışmaları ve teknoloji firmalarıyla gerçekleştirilen iş birlikleri; müşteri taleplerinin karşılanmakla birlikte kuruluşların **siber güvenlik** açısından saldırılara daha açık hale gelmesine sebebiyet verebilmektedir.



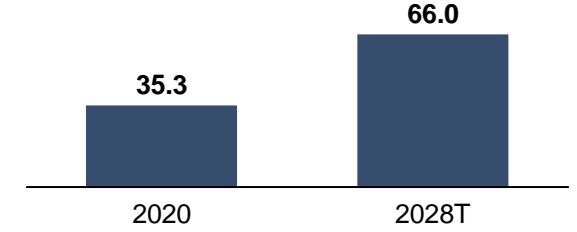
Grafik 1.3: Finansal Hizmetler Sektörü Blokzinciri Market Büyüklüğü², milyar Amerikan doları



Grafik 1.4: Blokzinciri Pazarının Sektörel Dağılımı³, 2020



Grafik 1.5: Finansal Hizmetler Sektörü Güvenlik Market Büyüklüğü⁴, milyar Amerikan doları



The Economist Intelligence Unit'in Haziran 2020 tarihli Digital Frontiers anketine göre bankaların teknoloji yatırımlarının odakları arasında %35 ile siber güvenlik yatırımları birinci sırada yer almaktadır.⁵

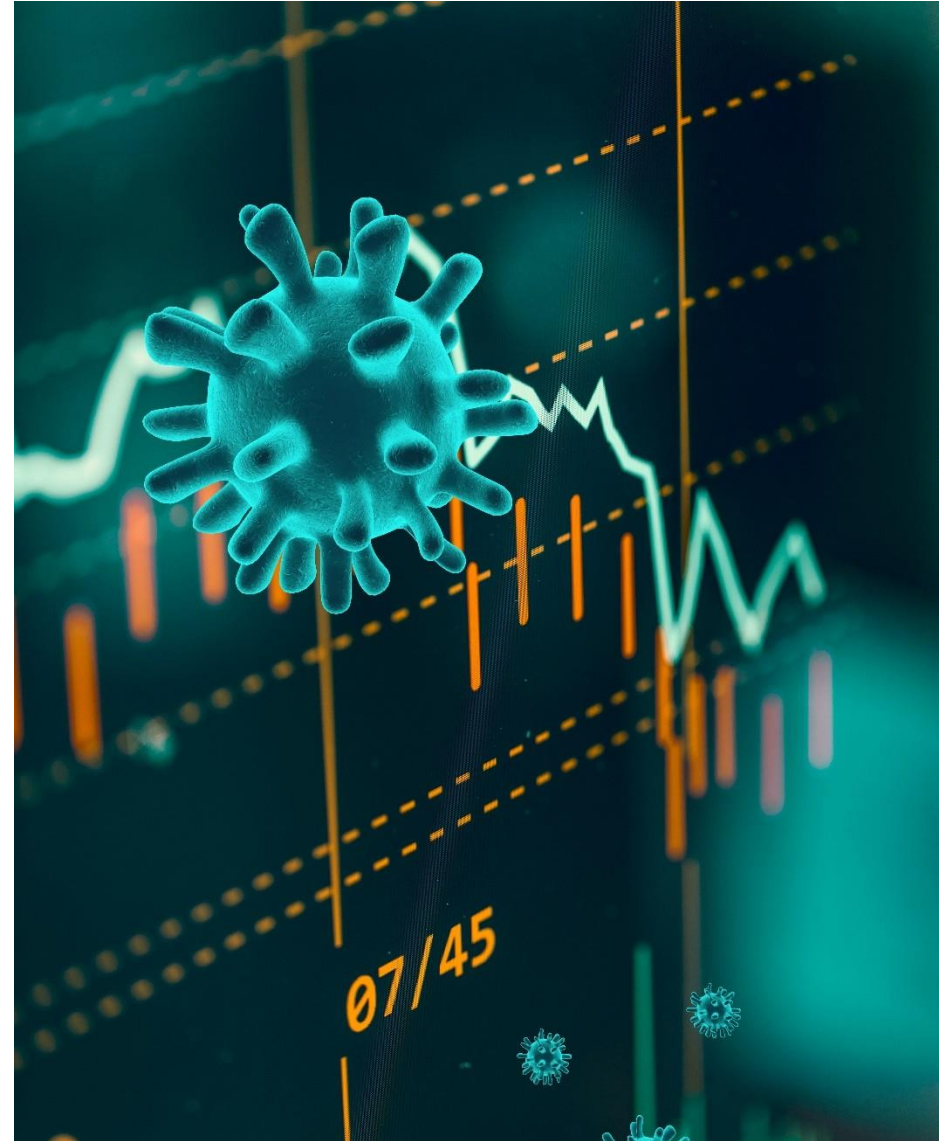
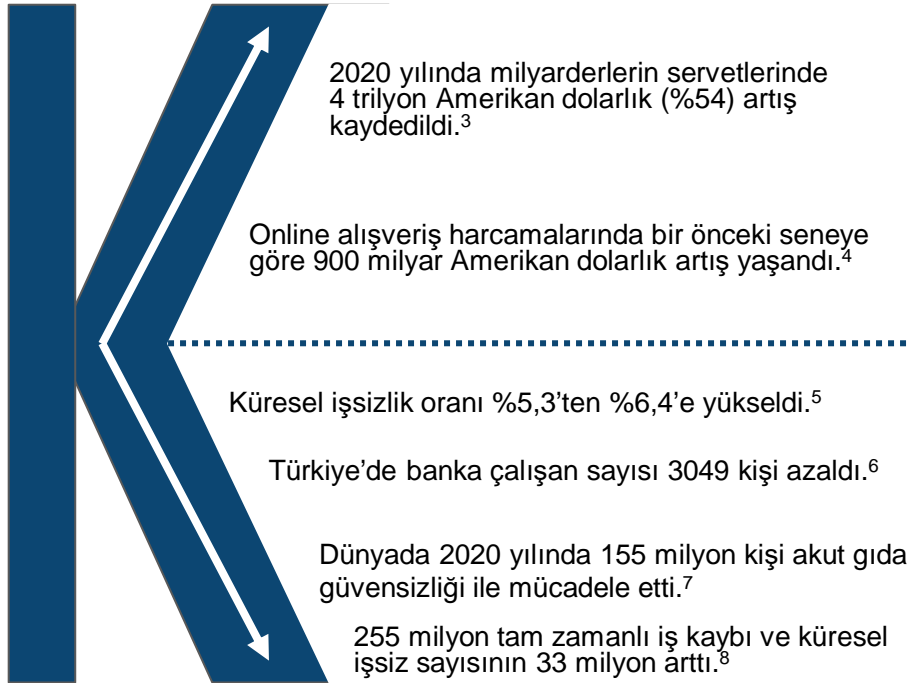


Bank of America CEO'su Brian Moynihan siber güvenlik harcamalarını yıllık 1 milyar Amerikan dolarının üzerine çıkardıklarını açıkladı.⁶

Pandeminin Finansal Kaynaklara Etkisi

2020 yılı başında hayatımızın her alanında etkisini gösteren Covid-19 salgınının ekonomik etkileri yadsınamaz düzeyde devam etmektedir.¹

Covid-19 salgını sonrası ekonomik iyileşme süreci toplumun farklı kesimleri için değişkenlik göstermektedir. Ürünlerini dijital kanallar ile satabilen kurumlar ve üst gelir grubu kazanç sağlamaya devam ederken işsizlik ve maaş kesintileri gibi sebeplerle toplumun kalan kısmının zarar görmesi, gelir eşitsizliğini tetiklemesi nedeniyle K-tipi iyileşme kavramını karşımıza çıkarmaktadır.²



Pandemi ile Birlikte Bankacılık Trendlerindeki Gelişmeler

Covid-19 salgınının ekonomik etkileri ile beraber finans sektöründe de iş yapış şekillerinde değişikliklerin yapılması gerekli olmuştur. Başta uzaktan çalışma, finansal olanaklara erişim, müşteri ve teknolojik gelişmeler odaklı farklılaşmalar göze çarpmakla birlikte salgın ile artan sürdürülebilirlik çalışmaları da bankaların gündeminde yerini almaktadır.

1. İş Yapış Biçimleri Dönüşümü: Uzaktan Çalışma

Covid-19 salgını, finansal hizmetler sektöründe hızlı değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. **Bankalar, müşteriler ve çalışanlarla teması minimuma indirecek ama aynı zamanda Covid-19 salgını öncesi verimliliği sağlayacak hatta daha ileriye gidecek şekilde iş yapış şekillerini düzenlemek durumunda kalmaktadır.**

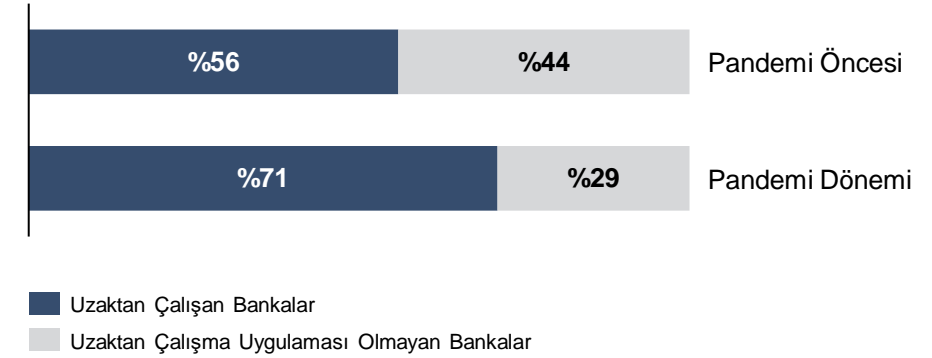
Milyonlarca insanın uzaktan/ hibrit çalışma modellerine geçişi ile birlikte yeni bir çalışma ekosistemi oluşmuştur. Pandemi dönemi boyunca finansal hizmetler sektörü kuruluşları, şube çalışanlarından üst yönetime kadar çalışanlarını olabilecek en hızlı şekilde uzaktan çalışma sistemine geçirdiği gözlemlenmiştir. **Video görüşmeler, çevrim içi eğitimler, performans takipleri, çeşitli pozisyonlardaki çalışanlar için ihtiyaca yönelik veriye erişimin sağlanması** ve dijital ortamda gerçekleşen bütün bu süreçlerde bilginin güvenilir şekilde muhafaza edildiğinin kontrolü, bankaların yeni çalışma modellerinin önemli unsurları haline gelmiştir.

Global Workplace Analytics'in State of Remote Work raporuna göre çalışanların %77'si Covid-19 salgını sonrası dönemde de uzaktan çalışma olanağı sağlanmasının onları mutlu edeceğini ifade etmektedir.¹

IFSB'nin (İslami Finans Hizmetler Kurulu) Aralık 2020 İslami Bankacılıkta Dijital Dönüşüm raporundaki 21 ülkeden 80 farklı İslami

banka ile yapılan ankete göre bankaların %44'ü Covid-19 salgını öncesi dönemde uzaktan çalışma olanaklarından yararlanmadığını belirtmektedir. Aralık 2020 itibarıyla evden çalışma uygulamasından yararlandıklarını ifade eden bankaların oranı ise %71 olarak kaydedilmiştir. Bu bankalar buldukları lokasyonlardaki kısıtlamaların sıklığına ve sürelerine bağlı olarak %25 evde-%75 ofiste ya da %75 evde-%25 ofiste olacak şekilde karma çalışma modelleri oluşturduklarını ifade etmektedir.²

Grafik 1.6: Küresel İslami Bankacılıkta Uzaktan Çalışmaya Geçiş²



Pandemi ile Birlikte Bankacılık Trendlerindeki Gelişmeler



Tablo 1.1: Bankaların Uzaktan Çalışma Protokolleri¹

Banka	Uzaktan Çalışma Protokolleri
 KUVEYTTÜRK	Uzaktan çalışma ihtiyacını karşılamak üzere evden çalışması planlanan çalışanlara PC tahsis etme, uzaktan bağlantı yöntemi kapasitesini artırma, erişimde yavaşlıklar olmaması için data hatları kapasitesinin artırımı gibi çalışmalar gerçekleştirmiştir. (Mevcutta Covid-19 salgını öncesinde özel koşullarda esnek çalışılabilmekteydi.)
 alBaraka	Banka çalışanlarını uzaktan çalışma yapısına geçirmiş, müşteriye yardımcı olmak amacıyla işlem ağaçlarını yenileyerek birçok şube işlemini uzaktan yapılabilir hale getirmiştir.
 Ziraat Bankası	Kronik hastalığı olan çalışanlara uzaktan çalışma imkanı tanınmış, Genel Müdürlük binalarındaki yoğunluğu azaltmak amacıyla çalışanların bir bölümü farklı lokasyonlara aktarılmış, operasyon birimleri uzaktan çalışabilir duruma getirilmiştir.
 Garanti BBVA	Genel Müdürlük %93, Şube ve Bölge Çalışanları %50, Operasyon Merkezi %80 ve Müşteri İletişim Merkezi %100 oranında uzaktan çalışmaktadır.
 YapıKredi	Covid-19 salgınının başlangıcından kısa bir süre sonra Müşteri İletişim Merkezi dâhil tüm Genel Müdürlük ekipleri ve şube portföy yöneticileri evlerinden müşterilere kesintisiz hizmet vermeye başlamıştır.
 AKBANK	%95 oranında uzaktan çalışılmaktadır.
 QNB FINANSBANK	Mayıs 2021 itibarıyla çalışanların %65'e yakını evden çalışmalarına devam etmektedir.
 DenizBank	16 Mart 2020 itibarıyla uzaktan çalışmaya başlanmış olup, fiziki olarak Merkezi Operasyon kadrosunun sadece %12'sini oluşturacak şekilde ofise gelmesi gereken 55 kişi dışındaki çalışanlar uzaktan erişim ile evlerinden çalışmaktadır.
 Fibabanka	Covid-19 salgınının ilk günlerinden itibaren Genel Müdürlük çalışanları uzaktan çalışma düzenine geçmiş, şube çalışanları ise dönüşümlü olarak ev ve iş yerlerinden müşterilerine kesintisiz hizmet vermeye devam etmiştir.

Pandemi ile Birlikte Bankacılık Trendlerindeki Gelişmeler

2. Müşteri Odaklı Dönüşüm ve Teknolojik Gelişmeler

Covid-19 salgınının ekonomik ve sosyal etkilerini üzerinde hisseden ve oluşan panik havası nedeniyle karar mekanizmaları olumsuz etkilenen finansal hizmetler sektörü için müşterisine bu hassas dönemde yön gösterecek dinamikleri oluşturmak geçiş sürecinin en temel hedefi olmuştur. Covid-19 salgını ile birlikte daha önceden de var olan **müşteri odaklı yaklaşımlar** Covid-19 salgını ile birlikte bankacılık sektöründe daha önemli hale gelmiştir.

Sosyal mesafe gerekliliğinden ötürü şubelerin kapalı olması herhangi bir fiziksel müdahaleye gerek kalmadan bütün bankacılık işlemlerinin dijital kanallar aracılığı ile gerçekleştirilmesine olanak sağlamıştır. «**How Covid-19 Has Speed Up Digitalization for the Banking Sector Covid-19**» isimli EY makalesine göre Covid-19 salgın döneminde dijitalleşme bankalar için öncelikler; **müşteri deneyimi sistemlerinin yeniden yapılandırılması, müşteriye sunulan servislerin olabildiğince temassız hale getirilmesi, e-ticaret siteleri ile entegrasyonlar, veri analizinin en verimli şekilde kullanılması ve bu verilerin işlenmesi için en doğru teknoloji platformları ile işbirliklerinin** kurulması olarak listelenmektedir.¹

Yeni nesil teknolojiler (Yapay Zeka, Makine Öğrenimi, Robotik Süreç Otomasyonu vb.), büyük veri ve veri analitiği; müşteri davranışlarının tespit edilerek sunulacak tekliflerin özelleştirilmesi, ihtiyaç duyulacak finansal servislerin tespiti ve müşteri deneyiminin geliştirilmesi amacıyla hem Covid-19 salgın döneminde hem de Covid-19 salgını sonrasında faydalı olmaktadır. API (Uygulama Program Arabirimi) ve fintek iş birlikleri aracılığıyla ise müşterilerinin açık bankacılık olanaklarıyla tanıştırılması bankacılık sektöründeki teknolojik inovasyonları hızlandırmıştır.

Sosyal mesafe gereklilikleri, hastalığın yayılma endişeleri gibi nedenler mobil ödeme araçlarının daha etkili kullanılmasına sebep olmaktadır.



Paysafe'in 2021 tarihli Tüketici Ödeme Trendleri anketine göre **kullanıcıların %59'u geçtiğimiz yıl içerisinde en az bir yeni çevrim içi ödeme metodunu denediğini** ifade etmektedir. Ödeme yöntemlerinde değişikliğe giden anket katılımcılarının %33 oranında bunu **yüz yüze ödemelerindeki azalışa** bağlamaktadır. Birleşik Krallık katılımcılarının %44'ü yüz yüze yaptıkları ödemelerin azaldığını ifade ederken, Bulgaristan'da bu oran %21 olarak kaydedilmiştir. Kredi kartı kullanım sıklığının Covid-19 salgını öncesine göre büyük oranda arttığını ifade eden Kanadalı katılımcıların oranı %52 iken, bu oran Bulgaristan'da %26'dır. Dijital ödeme yöntemlerine geçiş ile ilgili bilinçlendirme çalışmaları kullanıcıların çevrimiçi kanallara olan güvenini arttırmakta olduğu anket katılımcılarının **%38'inin alternatif online ödeme yöntemlerine Covid-19 öncesi döneme göre daha aşına** hissettiğini belirtmesinden anlaşılmaktadır. Bir önceki seneye göre online ödeme kanallarını kullanırken dolandırıcılık konusunda daha endişeli olduğunu ifade eden kullanıcıların oranı 2020'de %48 iken bu yılki raporda %40 olarak ölçümlenmiştir.²

Pandemi ile Birlikte Bankacılık Trendlerindeki Gelişmeler

3. Sürdürülebilirlik

Finansal hizmetler sektörü kuruluşlarının sürdürülebilirlik performansları Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) ölçeği ile derecelendirilmektedir. **Finansal hizmetler sektöründe en belirgin değişim çevresel başlığı** altında gözlemlenmiştir. Banktrack'in bu yılki raporunda; dünyanın en büyük 60 ticari ve yatırım bankasının Paris Anlaşması'nın imzalandığı 2016 ve 2020 yılları arasında fosil yakıtlara toplamda 3,8 trilyon Amerikan doları değerinde finansman sağladığını vurgulamaktadır. Covid-19 salgınının üretimin durmasına sebep olduğu geçtiğimiz yıl fosil yakıt finansmanı %9 oranında azalırken yakın zamanda HSBC, Morgan Stanley ve Nordea'nın da aralarında bulunduğu 17 banka Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) tarafından önerilen Net Zero by 2050 anlaşmasına uyacaklarını taahhüt etmiştir.¹ Dijital sürdürülebilirlik kapsamında Mastercard, İsveç fintek şirketi olan Doconomy ile beraber Karbon Hesaplayıcı geliştirmiştir. Karbon Hesaplayıcı ile müşteriler harcama kategorileri genelinde satın almalarından kaynaklı karbon emisyonlarını geliştirilen yeni API'lar aracılığı ile mobil uygulamada görebilmektedir.²

4. Finansal Olanaklara Erişim ve Dijital Finansal Okuryazarlık

Finansal olanaklara erişimin önemi Covid-19 salgını sürecinde daha fazla ön plana çıkmıştır. «**Can Inclusive Banking Drive Economics Growth in Emerging Markets**» isimli EY makalesinde 2018 yılı itibarıyla dünyada yaklaşık 1,6 milyar insanın herhangi bir finansal servisten yararlanmadığı kaydedilmiştir.² 2017 yılı Dünya Bankası verilerinde ise Türkiye'de 15 yaş üzeri banka hesabı sahibi kişilerin oranı %69 olarak kaydedilmiştir.³ Gelişmemiş ya da gelişmekte olan ülkelerde yoğunlukta olan bu nüfus; zayıf finansal olanaklar, regülasyonların yeterli olmaması ve sağlık sistemlerindeki aksaklıklar nedeniyle Covid-19 salgınında zorlu bir mücadele ile baş başa kalmaktadır. Bu noktada finansal olanakların herkes için erişilebilirliği

ile ilgili çalışmalara önem verilmesi bahsi geçen nüfusun salgın sürecini nispeten daha rahat atlatabilmesini sağlamaktadır.

Fiziksel temasın minimuma indirilmesini gerektiren kısıtlamalar ve gerekli altyapısal değişikliklerin oluşturulması finansal okuryazarlık, finansal yeterlilik ve dijital okuryazarlık kavramlarının birleşmesinden oluşan Dijital Finansal Okuryazarlık kavramının benimsenmesi ve uygulanması ihtiyacını doğurmuştur.⁴ **Haziran 2020 tarihli «Why Financial Literacy Programs Benefit Both Your Clients and Your Firm» isimli EY makalesine** göre finansal okuryazarlığı yüksek bireyler sadık müşteriler olmaları, yüksek değerli ürün alımına daha açık olmaları ve yeni teknolojilere adaptasyon konusunda daha başarılı olmaları ile öne çıkmaktadır. Bu bireylerin dijital geçiş süreçlerinin nispeten daha sancısız olduğu söylenebilmektedir. Raporla göre kullanıcıların finansal okuryazarlık düzeyleri bölgesel olarak farklılık göstermektedir; finansal altyapısı kıyasen daha dar olan müşteriler yüksek oranla Orta Doğu (%46) ve Avrupa (%40) konumlu iken Asya Pasifik bölgesinde yaşayan bireylerin finansal bilgi birikimleri konusunda daha özgüvenli oldukları kaydedilmiştir.⁵



Öne Çıkan Dijital Finansal Okuryazarlık Platformları



Finansal okuryazarlığın matematik, sosyal bilgiler ve ev ekonomisi dersleri müfredatlarında yer verilerek zorunlu hale getirildiği Finlandiya'da hükümet, 18 yaşa kadar okullarda finansal eğitim için gerekli olan materyalleri sağlamaktadır. Finance Finland (FFI) tarafından sunulan oyunlaştırma platformu Zaldo, program sonundaki final testi ile katılımcılara Avrupa çapındaki sınavda Finlandiya'yı temsil olanağı ve Economic Guru yarışması ile her yıl 1000 (üst) orta öğretim öğrencisinin ekonomi bilgisi ölçüm olanağı sunmaktadır.²

Finlit Partners

Finlandiya ve Türkiye'deki kurumlar arasında sağlanan partnerlikler aracılığı ile Fin Eğitim Modelindeki finansal okuryazarlık eğitim metodolojileri ve kurslarının uygulanmasına yönelik çözümler sunan platformdur.³



Kanada'da faaliyet gösteren yetişkin öğrenimi platformu, ABC Skills Hub ile çevrimiçi finansal eğitim olanağı sunmaktadır.¹



Malezya Eğitim Bakanlığı desteğiyle çalışmalarını sürdüren platform; İngilizce, Bahasa ve Çince dil seçenekleriyle çalışanlar, gençler ve profesyonellerin de bulunduğu beş farklı segment için eğitimler sağlamaktadır.⁴

Fransa merkezli neo-bankalar kendi finansal okuryazarlık platformlarını oluşturmak yerine gençlerin yoğunlukla vakit geçirdikleri sosyal medya platformları, Discord gibi oyun dağıtım platformlarında finansal ürün tavsiyeleri vererek yeni nesil kullanıcılara ulaşmayı hedeflemektedir.



İlkokul seviyesinde eğitim gören çocuklara gelir yönetimi, birikim gibi konuların önemini aktaran La loca aventura del ahorro, İspanya merkezli oyunlaştırma uygulamasıdır.⁵



T.C. Merkez Bankası tarafından oluşturulan Herkes İçin Ekonomi finansal okuryazarlık programı ekonomiye ve Merkez Bankasına yönelik farkındalık seviyesini arttırmayı amaçlamaktadır.⁶

Pandemi Dönemi Bankacılık Trendlerinin Geleceği



Ofislere Tam Zamanlı Geri Dönüş Mümkün Mü?

Geleneksel bankacılık araçlarının ve şube bankacılığının; nakit odaklı toplum kesimlerinin varlığı nedeniyle tamamen ortadan kalkacağını söylemek yakın zaman için mümkün gözükmemektedir; dolayısıyla hizmetlerin bir kısmını şubeden sağlamak durumunda olan bankalar için bütün çalışanları kapsayacak bir uzaktan çalışma modeli ihtimali görünmemektedir. Bankalar Covid-19 salgını sonrası yeni normalde çalışma modellerini fiziksel (şube bankacılığı, özelleştirilmiş bankacılık vs.) ve dijital kanalların (internet ve mobil bankacılık) bir karması (Phygital) halinde düzenleyeceğinin sinyallerini vermektedir.¹



Dijitale Geçiş: Müşteri Odaklı Değişimler

Bankacılıkta dijitalleşme trendi Covid-19 salgını sebebiyle hayatımıza girmediği gibi Covid-19 salgını sonrası uzun dönemde de önemini yitireceğe benzememektedir. Bankalar, müşteri deneyimini en etkili hale getirecek teknolojik inovasyonları süreçlerinin bir parçası haline getirmeye devam edeceklerdir. The Economist Intelligence Unit'in 2020 tarihli anketine göre banka çalışanlarının %66'sı yapay zeka, makine öğrenimi, blokzinciri gibi yeni dijital teknolojilerin kurumlarını 2025'e kadar en çok etkileyeceğini düşündükleri iki trendden biri olarak değerlendirmektedir.² Wells Fargo & Co. analistleri; bankacılık ekosisteminde trend olan teknolojik gelişmeler ve otomasyon süreçlerinin gelecek 5 yıl içerisinde Amerika'daki banka çalışan sayısının 100 bin kişi azalmasına sebep olacağını öngörmektedir. Ek olarak çağrı merkezi gibi operasyonel birimlerde insan kaynağındaki azalmanın belirgin şekilde gerçekleşeceği belirtilmektedir. Şube çalışan sayılarında gelecek yıllar içerisinde gerçekleşecek %20'lik azalmanın, banka çalışan sayısındaki toplam azalışın üçte birini oluşturacağı öngörülmektedir.³




Sürdürülebilirlik

Global kurumlar tarafından belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerinin tamamı uzun vadede sektörlerin, iş kollarının ve bireylerin birlikte çalışmasıyla çözülebilecek konuları içermektedir. Bankalar da diğer sektör kuruluşları gibi Covid-19 salgını ile birlikte sürdürülebilirlik hedeflerini kısa vadede tamamlamış olmalarına rağmen; iklim eylemi (13 numaralı Birleşmiş Milletler (UN) Sürdürülebilir Kalkınma Amacı) ve eşitsizliklerin azaltılması (10 numaralı UN Sürdürülebilir Kalkınma Amacı) gibi uzun vadeli çözüm arayışları ve aksiyonlar gerektiren başlıklarla ilgili yeni hedeflerini belirlemek ve uygulamak durumundadırlar.



Finansal Olanaklara Erişim ve Dijital Finansal Okuryazarlık

IMF'nin (Uluslararası Para Fonu) 2020 tarihli Finansal Olanaklara Erişim Raporu; Covid-19 salgın dönemi maliye politikalarının elektrik, internet ve akıllı telefonlara erişim gibi dijital altyapıların sağlanması ile ilgili çalışmalarını kapsamaması gerekliliğinden bahsetmektedir. Covid-19 salgını sonrasında da bireylerin ve iş kollarının ihtiyaçlarına yönelik kullanışlı ve uygun finansal hizmetlere erişebilmesi için dijital hizmetler önemli olarak devam edecektir. Erişimi arttırmak ve geliştirmek amacıyla bireylerin dijital ve finansal bilgi birikimini arttırmak elzem bir unsur olmaktadır.⁴



2 BANKACILIK SEKTÖRÜNDE VE KATILIM BANKACILIĞINDA DİJİTALLEŞME

Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme

Günümüz teknolojisinde evde masaüstü bilgisayar, Smart TV veya mobil cihazlar gibi mevcut teknolojilere dayalı platformlar ile bireyler, tercihlerine göre birçok kanaldan bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Çevrimiçi veya dijital müşteri deneyiminin artan önemi, kolay işlem yapabilme ve hızlı bilgiye erişebilme ile finansal hizmetlerin güvenilirliği küresel dijital bankacılık platformlarının büyümesini ve benimsenmesini sağlayan temel faktörler arasında yer almaktadır. Küresel dijital bankacılık platformu pazarının, 2026 yılına kadar **9 milyar** Amerikan dolara ulaşma yolunda ilerlediği tahmin edilmektedir. Research and Markets Global Digital Banking Platform raporuna göre, pazar **%16**'lık bir yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO) ile genişlemektedir.¹

Globalde dijital bankacılık platformlarının büyümesi ve benimsenmesi ile benzer bir şekilde Türkiye'deki bankaların da dijital bankacılık müşterilerinde artış görülmüştür. Bankaların, şubelerin ve müşterilerin nakit kullanımındaki düşüş ve standart/ basit/ çok kullanılan hizmetler için dijital kanalların kullanımında artış gözlemlenmiştir. Tüm bunlarla birlikte bankalar müşterilerine işlem kolaylığı ve çözüm önerileri sunmak üzere, dijital platformlarına sürekli yatırım yapmaktadır ve müşteri taleplerini karşılayabilmek amacıyla dijital bankacılık kanallarını ve hizmetlerini sürekli geliştirmeye devam etmektedir.

Dijitalleşmenin bankalara sunmuş olduğu **avantajlar arasında;**

- **İş verimliliği,**
- **Çeviklik,**
- **Maliyet tasarrufu,**
- **Rekabet gücü,**
- **Varlık gösterebilme öne çıkmaktadır.²**

İş verimliliği; dijital platformlar, müşterilerle etkileşimi geliştirmenin, ihtiyaçların daha hızlı yapılabilmesini ve aynı zamanda kurum içi süreçlerin daha verimli hale getirilmesini sağlamaktadır. Standartlaştırılmış süreçler, farklı performans gösterecek ve pazardaki değişikliklere çevik ve dinamik tepki verecek şekilde kolayca düzenlenebilmektedir. Örnek olarak, 2008 mali krizi sonrası risk yönetimine artan bir odaklanma görülmüştür. Bugün bile bankaların yeni mevzuat değişikliklerine uyum sağlaması uzun zaman alabilmektedir ve en büyük zorluk her zaman teknoloji tarafında yer almaktadır.

Geleneksel banka işlemleri maliyetli, yavaş ve insan hatasına yatkındır. Bankaların **maliyet tasarrufu** sağlamalarının altında yatan önemli konulardan birisi, iş gücünün yerini alan otomatik ve akıllı uygulamalardır. Dijital platformlar, daha nitel verilerin sinerjisi ve piyasa değişikliklerine daha hızlı yanıt verme yoluyla maliyetleri azaltabilmektedir.

Dijitalleşme, bankaların daha geniş bir müşteri tabanına ulaşmasına ve teknoloji konusunda bilgili bireylerle daha yakın bir ilişki kurmasına olanak tanımaktadır. Bankalar, yeni çağın teknoloji devleri ve yenilikçi fintek start-up'ları ile **rekabet edebilmek** için aynı kalitede ve dinamiklikte hizmet sunmayı hedeflemelidir. Teknoloji şirketlerinin ve fintek oyuncularının sektördeki artan faaliyetleri yadsınamaz boyuttur. Bankaların piyasada güvenilir ve çözüm üreten kurumlar olarak **varlıklarını göstermeye** devam etmesi, maliyetler ve kullanılabilirlik açısından rekabet edebilmesi için hizmetlerinde dijital dönüşümü önceliklendirmesi ön plana çıkmaktadır.

Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme

Dijitalleşmenin önem kazanması ve Covid-19 salgını ile beraber **dijital bankacılık farkındalığının, dijital müşteri bazının ve dijital işlemlerin hızla arttığı gözlemlenmektedir.** Bu artış ile beraber dijital kanallar üzerinden geliştirilmiş ürün ve hizmetler ile çok kanallı deneyim sunulması ön planda yer almaktadır.



Geleneksel kanallar ile birlikte bankalar için online ve mobil kanallar önemli hale gelmektedir.

Şube tabanlı model ile birlikte ve/ veya yerine, görüntülü görüşme ve kimlik taraması ile müşteri edinimi, uçtan uca dijitalden hizmetin karşılanması, müşterilerin şubede işlem başlatma ve mobil uygulamada sonuçlandırma, internet ve mobil bankacılık gibi kanallarda bankacılık işlemlerinin tercih edilmesi, günümüz dünyasının trendi olmaktadır. Artan online ve mobil bankacılık hizmetleri ile beraber para transferleri daha kolay ve daha hızlı hale gelmektedir. 2020 yılında sunulmaya başlanan FAST (Fonların Anlık ve Sürekli Transferi) Sistemi ile fon transferlerinin gün içerisinde herhangi bir saatte gerçekleştirilebilme imkanı sağlanmaktadır. Müşteriler mal ve hizmet alımlarında iş yerinin sunacağı karekodu cep telefonları ile tarayarak FAST üzerinden hızlı, temassız ve kolay bir şekilde ödeme yapabilmektedir.



Dijitalleşme, tek bir kanaldan bir çok banka hizmetine erişim için olanak tanımaktadır.

Artan dijital bankacılık uygulamaları ile beraber müşterilerin hızlı ve kolay bir şekilde pek çok hizmete erişimi sağlanabilmektedir. Örneğin; bankalar ticari müşterilerine diğer bankalardaki POS (Satış Noktası) cihazlarından geçen işlemlerin tutarlarını, hesaba geçecek tutarı bekleyen toplam bakiyeyi ve hesaba geçeceği tarih gibi bilgileri ister banka ister işyeri özelinde filtreleyerek tek bir ekran üzerinden günlük olarak görüntüleme imkanı sağlamaktadır. Diğer bankalardaki POS/ Sanal POS bilgileri görüntülenebilmekte, gerçekleşen işlemlerin raporları ve hesaba geçecek işlem tutarları takip edilebilmektedir. Çalışılan diğer bankanın tüm POS raporlarına tek bir kanaldan ulaşılabilmektedir. Böylelikle tek bir kanaldan tüm banka kanalları adına işlem yapabilme imkanı sağlanmaktadır.

Bankalar, müşteri deneyimini en iyi seviyede tutarak işlemlerin dijitalleşmesini sağlarken iş süreçlerini otomatikleştirmeleri ve maliyetleri düşürmek için büyük verilerini optimize etmeleri büyük oranda fayda sağlamaktadır. **Yapay zeka, bulut teknolojisi ve süreç otomasyonu gibi yeni nesil teknolojiler ile uygulamalarını** modernleştiren bankalar, ürün ve hizmetler ile işlevselliği hızlı bir şekilde geliştirebilmektedir. Böylelikle operasyonların verimliliğini arttırırken; kullanıcı deneyimini iyileştirmeye, güven ve bağlılığı arttırmayı sağlayacaktır.

Ek olarak Covid-19 salgını ile değişen koşullar ve müşteri davranışı sonucunda bankalar, dijital kanallara yapmış oldukları yatırımların karşılığını almaya başlamıştır. Özellikle **açık bankacılığın** müşteri davranışına yönelik sunduğu çözümlerin fırsatlar oluşturacağı görülmektedir.

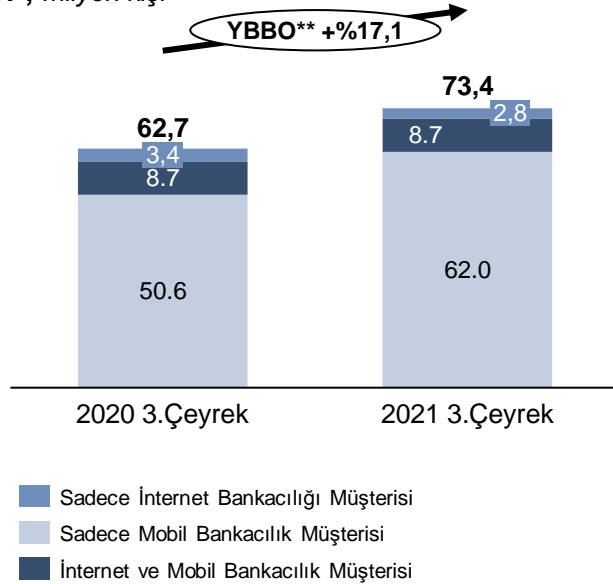
Türkiye Konvansiyonel Bankacılık ve Dijital Görünüm



Türkiye Bankalar Birliği istatistiklerine göre 2020 yılı 3. çeyrek sonu itibarıyla 62,7 milyon olan aktif* dijital müşteri sayısı 2021 yılı 3. çeyrek sonu itibarıyla 73,4 milyona yükselmiş ve **%17,1 büyüme oranına** ulaşmıştır. **2021 3. çeyrek sonu itibari 73,4 milyon** olan aktif dijital müşterinin;

- %84'ü sadece mobil bankacılık,
- %4'ü sadece internet bankacılığı,
- %12'si ise hem internet bankacılığı hem de mobil bankacılık kullanmaktadır.

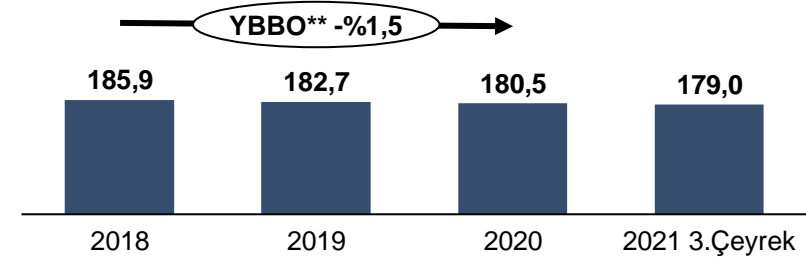
Grafik 2.7: Türkiye Konvansiyonel Bankacılık Aktif Dijital Bankacılık Müşterileri¹, milyon kişi



Şube dışı alternatif dağıtım kanallarının gelişmesi, mobil bankacılık hizmetlerine olan talebin artması ve bazı hizmetlerin dış kaynaklardan temin edilmesi; şube ve çalışan sayısını etkilemektedir. Konvansiyonel bankacılıkta müşterinin dijital yönelimiyle birlikte klasik şube modelinde düşüş yaşanırken, tüzel tarafta tamamen dijital bankacılığa geçişin kısa vadede aynı hızda olması öngörülmektedir. Ancak, dijitalleşen ürün çeşidi sayısının artması ile birlikte şubelerin müşteriye uzmanlık sunulacak ilişki merkezlerine dönüşmesi beklenmektedir.

2018 yılı itibarıyla 185,9 bin olan konvansiyonel bankaların toplam çalışan sayısı %1,5 düşüş göstererek 2020 yılında 180,5 bin olmuştur. Eylül 2021 tarihi itibarıyla toplam konvansiyonel banka şube sayısı bir önceki yıla göre %2,2 düşüş yaşayarak 9,8 bine gerilemiştir.

Grafik 2.8: Türkiye Konvansiyonel Bankalar Toplam Çalışan Sayıları², bin kişi



Grafik 2.9: Türkiye Konvansiyonel Bankalar Toplam Şube Sayısı², bin



Kaynak: (1) TBB resmi web sitesi; (2) BDDK Aylık Bülten

Not: (*) Aktif müşteri sayısı: Son üç ay içinde en az bir kez işlem yapmış (login olması yeterli) toplam müşteri sayısını göstermektedir. (**) YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı'nı göstermektedir.

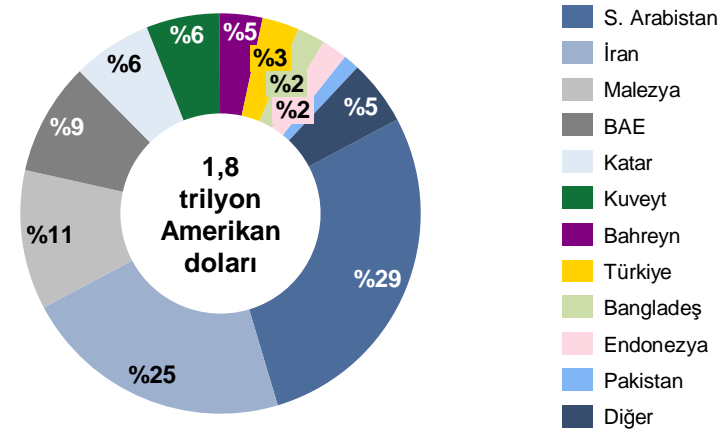
Katılım Bankacılığının Dünyada ve Türkiye’de Gelişimi

Müslüman nüfusun ağırlıklı olduğu ülkelerde konvansiyonel bankacılık sektörünün faize dayalı altyapısı 1950’li yıllardan itibaren sorgulanmaya başlanmıştır. **1970’li yılların ortalarında** İslami bankacılık sistemine yönelik ilk adımların atılması ile beraber İslami prensiplere uygun olarak faaliyet gösteren bankalar sisteme dâhil olarak Müslüman nüfusun ağırlıklı olduğu ülkelerde konvansiyonel bankalara önemli bir alternatif haline gelmeye başlamıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde ise İslami bankacılık uluslararası bankaların da ilgisini çekmiş ve bu bankalar Müslüman nüfusun ağırlıklı olduğu ülkelerde İslami prensiplere uygun olarak da hizmet vermeye başlamıştır. **Sektörün uluslararası alanda ilgi çekmesi ve büyümesini hızlandırması 2000’li yıllarda olmuştur.** İslami bankacılık kuruluşlarının verdiği hizmetler uluslararası alanda kabul ve talep görmeye başlamıştır. 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz döneminde konvansiyonel bankalar karlılık problemi yaşarken, **İslami bankalar krizin reel sektörü de olumsuz etkilemeye başlamasına kadar büyümelerini ve karlılıklarını sürdürmüştür.** Özellikle gelişmiş ülke ekonomilerini ve uluslararası finans sistemini derinden etkileyen kriz karşısında; İslami bankacılık sisteminin reel ekonomi ile iç içe faaliyet göstermesi sebebiyle daha dayanıklı olduğu görülmüştür.¹

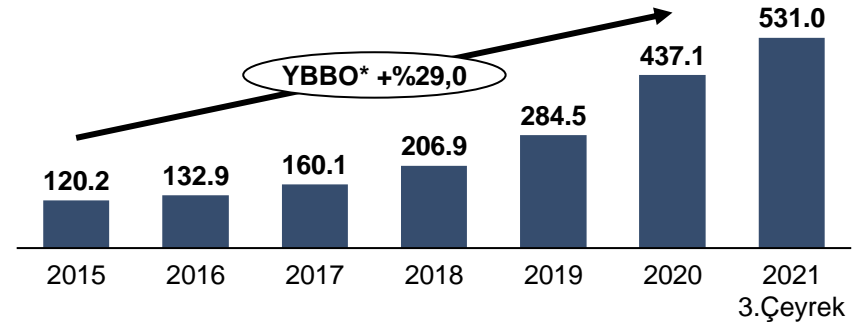
Islamic Financial Services Industry Stability Raporuna göre 2020 yılında küresel İslami bankacılık aktif büyüklük, sukuk, İslami fonlar ve tekafül değerlerinin toplamı; 2,7 trilyon Amerikan dolarına ulaşmıştır. **Küresel İslami Bankacılık aktif büyüklüğü ise 1,8 trilyon Amerikan dolarına ulaşmıştır.**²



Grafik 2.1: Ülkelere göre Küresel İslami Bankacılık Aktifleri Dağılımı², 2020 3.Çeyrek



Grafik 2.2: Türkiye Katılım Bankaları Toplam Aktifleri³, milyon Türk lirası



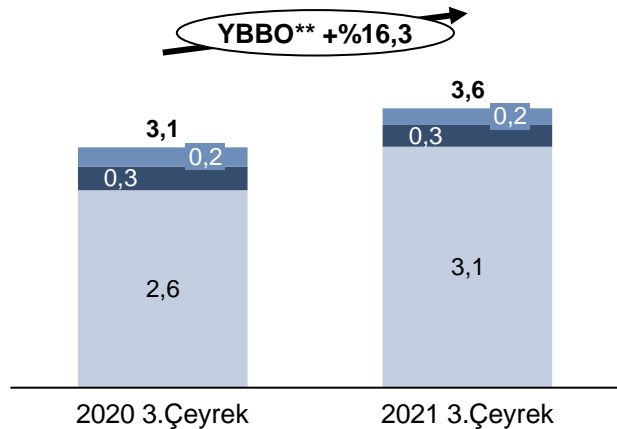
Türkiye Katılım Bankacılığı ve Dijital Görünüm



Covid-19 salgının itici gücüyle birlikte Türkiye Katılım Bankaları Birliği istatistiklerine göre 2020 yılı 3. çeyrek sonu itibarıyla 3,1 milyon olan aktif* dijital müşteri sayısı 2021 yılı 3. çeyrek sonu itibarıyla 3,6 milyona yükselmiş ve %16,3'lük büyüme oranına ulaşmıştır. 2021 3. çeyrek sonu itibari 3,6 milyon olan aktif dijital müşteri sayısının;

- %86'sı sadece mobil bankacılık,
- %6'sı internet bankacılığı
- %8'i ise hem internet bankacılığı hem de mobil bankacılık kullanmaktadır.

Grafik 2.3: Türkiye Katılım Bankacılığı Aktif Dijital Müşteri Sayısı¹, milyon kişi

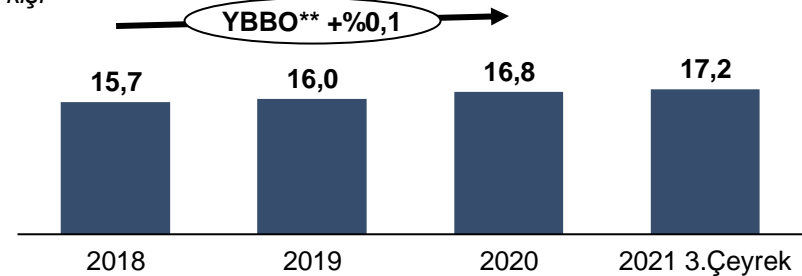


- İnternet ve Mobil Bankacılık Müşterisi
- Sadece İnternet Bankacılığı Müşterisi
- Sadece Mobil Bankacılık Müşterisi

İnternet ve mobil bankacılık hizmetleri; katılım bankacılığında şube dışı alternatif bir kanal olarak gelişmekte ve önemli bir kanal haline gelmektedir. Sektördeki genel bakış açısı katılım bankacılığındaki şubeleşme sektör ihtiyacını karşılayacak yeterli büyüklüğe ulaşıncaya kadar devam etmesi yönünde olurken bu yaklaşımda birbirine yakın şubeler açmak yerine müşterilerle temasın gerektiği noktalarda şubeler açılması yönünde olması beklenmektedir. (ağ optimizasyonu, coğrafik kümelenme, şubelere erişim vb.)

2018 yılı itibarıyla 15,7 bin olan katılım bankaları toplam çalışan sayısı %0,1 büyüme göstererek 2020 yılında 16,8 bine ulaşmıştır. Eylül 2021 tarihi itibarıyla 6 katılım bankasına ait toplam banka şube sayısı bir önceki yıla göre %8,3 artış göstererek 1,3 bine ulaşmıştır.

Grafik 2.4: Türkiye Katılım Bankaları Toplam Çalışan Sayıları², bin kişi



Grafik 2.5: Türkiye Katılım Bankaları Toplam Şube Sayısı², bin



Kaynak: (1) TKBB resmi web sitesi; (2) BDDK Aylık Bülten

Not: (*) Aktif müşteri sayısı: Son üç ay içinde en az bir kez işlem yapmış (login olması yeterli) toplam müşteri sayısını göstermektedir. (**) YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı'nı göstermektedir.

Türkiye Katılım Bankacılığı ve Dijital Görünüm

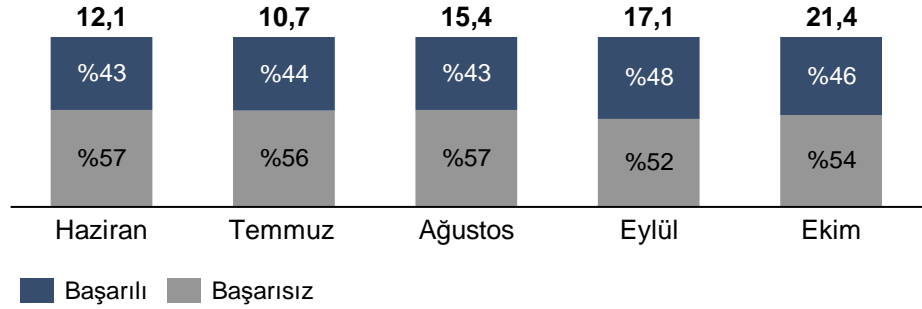
Uzaktan Müşteri Edinimi (Digital Onboarding)

Uzaktan Müşteri Edinimi ile bankalar yeni müşteri kazanımlarını uçtan uca dijital ortamlar aracılığı ile gerçekleştirebilme fırsatını yakalamıştır. Banka müşterisi olmak için gerekli işlemler video konferans gibi araçlar ile çevrimiçi bir şekilde gerçekleştirilmekte ve bireyler diledikleri yerden istedikleri zaman kolayca hesap açabilmektedirler.

Dijital mecralar aracılığı ile müşteri edinimi ile bankaların değindikleri temel unsurlardan bir tanesi **müşteri edinimi süresinin kısalmasıdır**. Zira bireyler hesap açmak gibi işlemlerde birden fazla adımdan geçmek zorunda kaldıklarında süreci yarıda bakma eğilimi göstermektedir. Bu sebeple bankalar potansiyel müşterileri ile ilk etkileşimlerinin süresini kısaltmak ve müşteri edinimini arttırmak için pek çok aksiyon almaktadır. Alınan aksiyonlar arasında Müşterinizi Tanıyın (KYC, Know Your Customer) sürecinin kısaltılması, müşterilere yöneltilen soruların azaltılması veya yalnızca hesap açılması için gerekli bilgilerin toplanması gibi unsurlar yer almaktadır. **Mevcutta çoğu banka uzaktan müşteri edinimi süreçlerini 5-8 dakikalara indirmiş olmasına karşın** Asya'da faaliyetini sürdürmekte olan bir banka uzaktan müşteri edinimi sürecini 3 dakikadan daha az bir süreye indirmiştir.

Uzaktan müşteri edinimi kapsamında bankalar hesap açma işlemini müşteriler nezdinde daha kolay hale getirmek için gerekli belge sayısının azaltılması gibi çeşitli aksiyonlar almaktadır. Örneğin Fransa'da bankalar hesap açılışlarında bugüne kadar iki adet kimlik kartı talep ederken artık yalnızca bir kimlik kartı ve kişinin canlı bir birey olduğunu kanıtlayacak video, selfie vb. bir doküman istemektedir. Uzaktan müşteri edinimi başarı oranları değerlendirildiği zaman Fransa'daki başarı oranlarının ~%75, Türkiye'de ~%56, Asya'da ise ~%99 seviyelerine bankaların ulaştığı görülmektedir.

Grafik 2.6: Katılım Bankacılığı Uzaktan Müşteri Kazanımı¹, 2021, bin kişi



Katılım bankaları, mayıs ayından bu yana **uzaktan müşteri edinimi** olanağı sağlamaktadır. Bu sayede **haziran ile ekim ayı arasında toplam 34,6 bin uzaktan müşteri edinimi** gerçekleşmiştir.¹



Bankalar dijital kanallar aracılığı ile müşteri kazanmanın yanı sıra bireylerin dikkatini çekmek için müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetleri piyasaya sürmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda dünya genelinde bankalar müşteri kazanmak için yüksek getirili tasarruf hesaplarını bireylere sunmaktadır. Müşteri ediniminde bir başka etkili unsur ise harcamalar sonrasında nakit geri iade edilmesi gibi (cashback) yenilikçi hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Günümüzde İslami prensiplere uygun bankacılık hizmetleri yakın geçmiş zamanda olduğu gibi farklı ülkelerde ve coğrafyalarda yaygınlaşmaya devam etmektedir. **Dijitalleşme ve teknolojik alanlardaki gelişmeler ile birlikte teknoloji odaklı finansal çözümler katılım bankacılığı sektörünün odaklarından birisi haline gelmiştir.**

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

A. Gelişmiş Müşteri Deneyimi

B. Operasyonel Verimlilik

C. Yeni Nesil Teknolojiler

D. Sürdürülebilir Finans ve Dijital

E. Finansal Olanaklara Erişim

F. Açık Bankacılık Uygulamaları

G. Fintek Ekosistemi



A. Gelişmiş Müşteri Deneyimi

Bankacılık sektörünün dinamik, gelişen bir kısmı olarak var olan katılım bankacılığı sektörü kriz ortamlarında dahi göstermiş olduğu esnek performans ile beraber sektörde önemli bir yer elde etmiştir. **Piyasa değişiklikleri ve trendler ışığında devam eden hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik bir dijital müşteri stratejisine sahip olmak katılım bankalarının piyasada rekabetçi pozisyonda yer alması için önem teşkil etmektedir.** Dijital çağda rekabet eden bankalar piyasa değişikliklerine ve müşterilerin ihtiyaçlarına yanıt olarak dijital uygulamalar, hizmetler ve çözümlere eskiye nazaran daha fazla odaklanmaktadır. Kurumlar müşteri deneyimi iyileştirmek için **dijital yetkinliklerini geliştirerek müşteri memnuniyet oranlarını arttırmak ve daha yüksek oranda karlar sağlayacak hizmetlere** eğilmektedir. Rekabetçi finansal piyasalar ortamında, katılım bankaları da diğer kurumlar gibi **müşterilerin beklentileri doğrultusunda hizmet tekliflerini ve müşteri deneyimlerini sürekli olarak yeniden değerlendirerek** müşteri memnuniyet seviyelerini iyileştirmektedir.

Yeni gelen kuşakların bankacılık hizmetlerini dijital platformlarda yürütme konusunda net bir eğilimi olduğu gözlemlenmektedir. **Daha genç ve dijital okuryazarlık anlamında daha bilgili olan bu müşteri tabanına ulaşmak** için dijital olarak güçlendirilmiş deneyimlerin sunulması katılım bankalarının pazardaki payının artırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Günümüzde katılım bankalarının genç nesillere ulaşabilmesi için dijital araçları etkin kullanmaları, sosyal medya gibi genç neslin vaktini geçirdiği dijital mecralarda faaliyetlerini arttırmaları kritik önem taşımaktadır. Kurumlar bu alanlardaki faaliyetlerini arttırarak bir yandan genç neslin finansal okuryazarlığını geliştirmeye, diğer yandan müşteri etkileşim kanallarının genişlemesi ile yeni müşteri edinmeye odaklanması beklenmektedir.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular



Kuveyt Türk Katılım Bankası: Dijital Kaşif Mobil Uygulaması

Dijital Kaşif mobil uygulaması, çocukların hesap bakiyesini ve hesap hareketlerini görüntülemesine imkan vererek bütçe yönetimi, finansal okuryazarlığın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ebeveynler ise kendileri tarafından belirlenebilen harcama limitleri sayesinde çocuklarının giderlerini kontrol altında tutabilmektedir.

Girişimci Kaşif web oyunu ile bankacılık temellerini kuklalar ve online oyunlar ile eğlenceli bir şekilde öğretip tüm çocuklara ulaşmak hedeflemektedir.¹ Böylece genç nüfus erken dönemde bankacılık sektörüne dahil olarak İslami ürün ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olabilecektir.

Araştırmalar, katılım bankalarının **tercih edilme nedenleri arasında faiz hassasiyetinin önemli derecede yer aldığını gösterse dahi tek neden olarak faiz hassasiyeti olarak değerlendirilmemektedir**. Bu nedenle katılım bankalarının müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap veren dijital hizmetler sunması **müşteri nezdinde kalite algısının gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir**. Katılım bankaları, **İslami prensiplere uygun ürünlerini sunarken gelecek müşteri beklentilerini ve dijital neslin ihtiyaçlarını karşılayarak** teknolojik ilerlemeler ile müşteri deneyimlerini geliştirmeye ve dijital hizmet seviyesini arttırmaya odaklanması beklenmektedir. Dijitalleşme, müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyeti için bir gereklilik haline gelerek **katılım bankalarının sunması gereken bir hizmet türü olarak değil; sahip olması gereken temel bir özellik haline gelmektedir**. Ancak insan temelli hizmet sunumunun müşteri sadakati ve memnuniyeti sağlamadaki temel rolü de ihmal edilmemelidir.



Albaraka Türk Katılım Bankası: Dijital Kart

Türkiye'de yer alan katılım bankalarının müşteri deneyimini geliştirmek ve genişletmek amacıyla çeşitli ürün ve hizmet sunumları bulunmaktadır:

- **Albaraka Türk Dijital Banka Kartı:** Şubeye gitmeden ve kurye ihtiyacı olmadan internet şubesi üzerinden başvuru ile alınabilen dijital banka kartıdır.²



Vakıf Katılım Bankası: Mobilde POS

- **Mobilde POS:** Yakın alan iletişimi (NFC) özelliği olan Android akıllı cep telefonlarını temassız POS cihazına dönüştüren Vakıf Katılım Mobilde POS, temassız banka kartı ve kredi kartlarından ödeme alınabilmesini sağlar.³

B. Operasyonel Verimlilik

Emtiaya dayalı olarak ilerleyen katılım bankaları, işlemlerinde pek çok operasyonel yükü barındırmaktadır. Karmaşık ve uzun süren manuel işlemler, **katılım bankalarının müşteri kaybetmesine ve personele bağımlılığının** olmasına neden olmaktadır. Müşterilerin daha hızlı ve pratik bir şekilde işlemlerini gerçekleştirme isteği katılım bankalarında sunulan uçtan uca dijital ilerleyen süreçler ile mümkün olacaktır. Katılım bankalarının üzerinde çalıştığı dijital inisiyatifler ayrıca **müşterinin şubeye gitmeden** bir mobil uygulama veya platform aracılığı ile kendi kendine işlemlerini gerçekleştirmesine de olanak sağlayacaktır. Bu yüzden bankalarda belirli operasyonel süreçler için personel sayısında azalmalar yaşanması olası senaryolar içerisinde yer almaktadır.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Para yatırma/ çekme konusunda bankalar açısından daha düşük maliyetli olan ve müşteriler açısından da daha pratik ve hızlı olan yolların üretilmesi ATM'lere olan bağımlılığı bir nebze de olsa azaltılmasına fayda sağlayacağı öngörülmektedir.



Insha Ventures: NakitBasit Uygulaması

Insha Ventures tarafından geliştirilen NakitBasit gibi uygulamalar ile müşteriler ATM ya da şube ihtiyacı duymadan para çekme/ yatırma işlemlerini gerçekleştirmekte. Bu durum hem bankaların operasyonel verimliliğini iyileştirirken hem de ATM'ye/ şubeye erişim sağlayamayan müşterilerin de deneyim yolculuğunu iyileştirecektir.¹

C. Yeni Nesil Teknolojiler

Yapay Zeka

Yapay zeka, bankacılıkta yenilikler sunacak önemli bir gelişme olarak sahnede yerini almaya başlamıştır. Yapay zeka kullanımı ile beraber katılım bankalarının operasyonlarında, ürün/ hizmet maliyetlerinde, risk yönetimlerinde, müşteri hizmetlerinde, pazarlama faaliyetlerinde ve daha birçok alanda gelişmelerin olacağı öngörülmektedir.

Yapay zeka teknolojisi chatbotlar ve robo-danışmanlar ile müşterinin bankacılık deneyimini kolaylaştıran uygulamaların geliştirilmesini sağlamanın yanı sıra; dijital uyarlanan ürün/ hizmetlerin mobil/ internet bankacılığı platformlarına entegrasyonunu, gerçek zamanlı dolandırıcılığın tespitini, müşterinin bireysel ihtiyaçlarına hitap edecek ürün/ kampanyaların belirlenmesini ve bankacılık geçmişli olmayan müşterilerin tanınmasını sağlayacak algoritmaların geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Bu ve benzeri gelişmeler ışığında katılım bankalarının önümüzdeki yıllarda bankacılık sektöründe karlı bir şekilde büyümesini arttırmak amacıyla diğer teknolojik uygulamalar ile beraber yapay zekayı da kullanması ve gelecekte bir yapay zeka aracılığı ile İslami prensiplere uygun bir ürün hakkında yatırım tavsiyesi almanın kaçınılmayacak gelişmeler arasında yer alması beklenmektedir.



Yapay Zeka Teknolojisi İle Kredi Skorlama: Velocity ve Kabbage

- **Velocity**, yapay zeka teknolojisinin etkin kullanımı ile bireylerin davranışsal verilerinin (kullandıkları uygulamalar, alışveriş alışkanlıkları gibi) ve yaşam tarzlarının analizi yoluyla müşterilerin geçmiş bankacılık deneyimlerine gerek duyulmaksızın kredi skorlama olanağı sunmaktadır.²
- **Kabbage**, KOBİ'lerin (Küçük veya Orta Büyüklükte İşletme) kredi başvuru sürecini %100 otomatik ve çevrimiçi hale getiren bir finansal teknoloji firmasıdır. Kurumun genel durumunu anlamak ve yaşam döngüsü boyunca kredi limitlerini hesaplamak için gelir, muhasebe verileri, ticari işlemler, nakliye verileri, sosyal medya gibi çeşitli verilerden faydalanmaktadır.³



Bank of America: Sanal Asistan Erica

Bank of America, bireysel finansal tercihleri daha iyi anlamak, müşteriye özel hizmetler sağlamak adına yapay zekaya, makine öğrenimine ve iş zekasına önemli ölçüde yatırım yapmaktadır. Yapay zeka destekli sanal asistan Erica, müşterilere kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmayı sağlamaktadır. Bir hesaptaki mükerrer ücretleri proaktif olarak tespit etmekte ve müşterilere bildirimde bulunmaktadır. Ayrıca fatura anlaşmazlıkları, ücretler, mevduat bekletmeler ve işlemlerle ilgili sorular da dahil olmak üzere yardımcı olmaktadır.⁴

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Düzenleyici Teknolojiler (Regtech)

Yapay zeka kullanımı ile beraber finans sektöründeki regülasyon ağırlıklı süreçler daha hızlı ve otomatik hale getirilmektedir. Temel işlevler **arasında izleme, raporlama ve uyumluluk** yer almaktadır.



Regtech Şirketleri: Acuant ve Trunomi

Regtech şirketlerine örnek olarak;

- **Acuant:** Ödeme varlıklarını takip ederek dijital işlemler için dolandırıcılığı önleme ve risk yönetimi hizmetleri sağlamaktadır.
- **Trunomi:** Müşterilerin kişisel verilerini kullanma iznini güvenli bir şekilde yönetme hizmeti sağlamaktadır.



Robo Danışmanlar

Robo-danışmanlar, yapay zeka ile geliştirilmiş sanal finansal danışmanlardır. Algoritmalar tarafından işletilen yazılımları kullanarak finansal planlamayı otomatik hale getirmeleri mümkündür. **Robo-danışmanların önemi, yeni neslin fiziksel danışmanlara ihtiyaç duymaması ve uzaktan erişim ile rahat bir şekilde işlem yürütülmesi sebebiyle iyice artmaktadır.** İslami prensip ve ilkelere uygun olarak ilerleyen robo-danışmanlık hizmetlerine «**Helal Robo-danışmanlık**» veya «**İslami Robo-danışmanlık**» denilmektedir. Bu teknoloji katılım bankacılığı **sektör görünürlüğüne, maliyet etkinliğine ve artan üretkenliğine** büyük katkı sağlayacağı tahminlenmektedir. Robo-danışmanların en göze çarpan faydası fiziksel danışmanlar yerine sanal danışmanlar kullanıldığı için **düşük maliyetli olmasıdır.** Robo-danışmanlara **7/24 ulaşılabilir olanağının** olması da müşteri nezdinde etkili unsurlar arasında yer almaktadır.¹

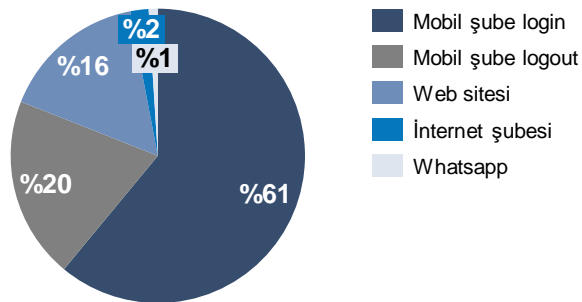


Kuveyt Türk Katılım Bankası: Dijital Asistan Selim

Yapay zeka teknolojisi ile hayata geçen ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirip, yeni şeyler öğrenen sanal asistan dijital kanallar aracılığı ile hizmete sunulmaktadır. Banka ürünleri hakkında bilgi alma, para transferi, fatura ödeme, borç ödeme ve kur hesaplama işlemleri gibi birçok hizmet gerçekleştirilmektedir. Ayrıca katılım bankacılığı ile ilgili temel bilgi ve kavramları da yanıtlayabilmektedir. Akıllı asistan Selim, 1 Nisan 2021 - 1 Ekim 2021 tarihleri arasında web sitesi, internet, mobil şube ve whatsapp üzerinden yapılan 3.521.904 görüşmede toplam 9.231.992 soru yanıtlamıştır. 1 görüşmede ortalama 3 soru gelmektedir ve günlük ortalama 18.590 soru cevaplanmaktadır. 30 Eylül 2021 tarihi itibarındaki verilere göre Selim, kelime bazlı %98 oranında müşterilerin söylediğini anlayıp yönlendirme gerçekleştirmiştir.²

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Grafik 2.10: 30 Eylül 2021 Tarihi İtibarıyla Müşterilerin Dijital Asistan Selim ile Görüşme Yaptıkları Kanallar¹



Veri Analitiği ve Büyük Veri

Katılım bankalarının, dijital girişimlerini bir üst seviyeye taşıyıp müşteri analitiğini kullanarak **tahmine dayalı müşteri içgörüsü elde etmeleri müşteri tercihlerinin daha iyi ölçülerek ürün yapılandırılmalarının ve müşteri hedeflerinin doğru saptanmasına** katkı sağlayacaktır. Katılım bankaları, konvansiyonel bankalara göre nispeten pazarda daha hızlı büyüyen bir alan olarak yer alsa dahi İslami prensiplere uygun hizmet ve ürünler için **müşteri tercihlerinin ölçülmesi ve detaylı bir şekilde bu bilgilerin biriktirilmesi** önemli bir içgörü oluşturacaktır. Veri analitiği ile beraber müşteriler ve katılım bankaları arasında oluşturulacak olan dijital birliktelik, müşterilerin tutumları ve ihtiyaçları hakkında temel faktörler açısından değerli içgörüler oluşmasına olanak sağlayacaktır.

Büyük veri uygulamaları ile beraber müşterilerin yaş, cinsiyet ve sosyal sınıfa göre **harcama miktarları** kolaylıkla analiz edilebilmektedir. Müşterilere **kişiselleştirilmiş bir deneyim** sunularak yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.

Büyük veri ve veri analitiği ile birlikte katılım bankalarının, müşteriye göre hangi ürünlerin daha etkili ve gerekli olacağını önceden öngörerek doğru ürün ve müşteri eşleşmesi daha kolay olacaktır. İslami prensiplere uygun işleyen kurumlar tarafından büyük veri kullanılarak, **kullanılan kredi ve piyasa riskleri değerlendirilmekte**, bu riskler tamamen önlenemese bile **erken aşamalarda önlem alma** olanağı sağlanmaktadır.²

Katılım bankalarının veri analitiği ve büyük veri konuları dahil olmak üzere yeni nesil teknoloji kullanımında yeterli seviyede gelişme sağlayabilmesi adına kaliteli ve kalifiye işgücü istihdamının sağlanması önem teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra mevcut personellerin veri analitiği ve yeni nesil teknolojiler alanlarında yetkinliğini arttırmak amacıyla çalışmalar düzenlenmesi dijitalleşme sürecini olumlu etkileyecektir.

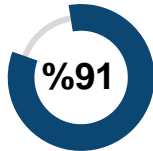


Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Bulut Tabanlı Sistemler/ Çözümler

Bulut teknolojisi elektronik cihazlar arasında veri paylaşımına olanak sağlayan bir veri depolama hizmetidir. Bulut tabanlı sistemleri/ çözümleri seçerken kurumun işleyişi ve amaçları önemli etkenlerdir. İş yükü yoğun veya değişken taleplere sahip kurumlar genel bulut modellerine, tahmin edilebilir iş yüklerine sahip olan kurumlar ise özel bulut modellerine yönelebilmektedir. Genel bulut modelleri uzun süreli depolama imkanı sunması açısından veri arşiv kapasitesi daha yüksektir. Özel bulut modellerinde ise daha yüksek güvenlik ve gizlilik düzenlemeleri bulunabilmektedir. Hibrit bulut modellerinde iki sistemde de yer alan özelliklerin kombinasyonu sunulmaktadır. Günümüzde özel ve hibrit bulut modellerine kıyasla düşük maliyet, büyük boyutlu veri arşiv olanağı ve hızlı hizmet sunan genel bulut modellerinin daha çok tercih edilmeye başlandığı görülmektedir.

Grafik 2.11: Bulut Tabanlı Hizmet Modellerinden Yararlanma Oranı¹



Bulut servislerini **mevcutta kullandıklarını veya 6-9 ay içerisinde kullanmayı planladıklarını** ifade eden finansal hizmetler sektörü kuruluşlarının oranı %91 olarak kaydedilmiştir.

Tablo 2.1: Bulut Tabanlı Sistemler ile Şirket İçi Yapılanmaların Karşılaştırması²

	Bulut tabanlı BT (Bilgi Teknolojileri) çözümleri	Şirket içi BT yapılanması
Esneklik	Oldukça yüksek	Oldukça kısıtlı-masraflı ve daha yavaş esnek büyüme
Pazara sürüm süresi	Neredeyse anında	Uzun
Maliyet yönetimi	Dinamik, öngörü olanağı sunar	Yatırımdan sonra mümkün değil
Sermayeye etki oranı	Diğer kar/ zarar gideri ile benzer	Yüksek
Güvenlik	Yeni nesil teknolojiler ile entegrasyon olanağı	Kurum içi kaynaklara ve dış desteğe dayalı mevcut hizmetler için çözümler

Özellikle neo-bankaların ve geleneksel bankaların mobil uygulamalarla günün 24 saati müşteriye hizmet vermesiyle birlikte finans ekosisteminde daha elzem hale gelen verinin güvenli şekilde depolanması ihtiyacı, sektörü bulut tabanlı sistemlerin en aktif kullanıldığı sektörlerden biri haline getirmiştir. Bu çözümler, bankalara **yeni ve inovatif servis modelleri geliştirme** olanağı sunması, **iş süreçlerini daha verimli ve düşük maliyetli** hale getirmesi açısından sektörün odaklandığı noktalar arasında yerini almıştır. Ayrıca, bu teknolojiler finansal hizmetler sektöründeki kurumların finteklerle rekabet gücünü artırma potansiyeli taşımaktadır.



Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Blokzinciri Teknolojisi

Son dönemlerde önem kazanan blokzinciri teknolojisi ve kripto para birimlerinin kullanımı İslami finans ekosistemini de sektörün tamamı gibi etkisi altına almıştır. **Her ne kadar kripto paraların kullanımının İslami prensiplerle uyumu konusunda net bir kaniya henüz varılmamış olsa da, bazı İslam ülkeleri blokzincirinin etkin kullanımı konusunda inisiyatifler almaktadır.** Örneğin, Birleşik Arap Emirlikleri 2021 Blokzinciri Stratejileri dahilinde hükümete bağlı işlemlerin %50'sini blokzinciri platformlarına taşımayı hedeflemektedir.¹

Sukuk, çek bazlı ödeme, akıllı sözleşmeler ve İslami finansman konularında blokzinciri teknolojileri kullanılmaktadır. İslami prensiplerle uyumlu blokzinciri çözümleri sunan finansal teknoloji girişimlerinin sayısı da artmaktadır. Biokkoin, BitOasis, CaizCoin, Fasset, Finterra, MenaPay, OneGram ve Rain öne çıkanlardır.



İlk İslami prensiplerle uyumlu kripto para birimi^{2,3}



2020 yılında Almanya'da geliştirilmiştir.

Platform, kripto paraların etik dönüşümü sağlanarak herkesin mevcut finans dünyasına; İslami prensiplerle uyumlu bir şekilde dahil olabilmesi amacıyla oluşturulmuştur.

- İlk İslami prensiplerle uyumlu merkezi olmayan blokzinciri
- Güvenli, şeffaf ve herkes için ulaşılabilir yapı
- Yatırımcıların partner olarak değerlendirilmesi
- Zekat kavramı dahil edilerek etik değerlerin teşviki

Ürünler

- Caizcoin token (7,45 Amerikan doları*)
- Caizcoin Cüzdan
- Caizcoin API
- Dijital bankacılık partnerleri
- Caizchain.com
- Caizscan.io ağı



50'den fazla ülkeden müşteriye ulaşan İslami prensiplerle uyumlu kripto para platformu⁴



2017 kuruluş tarihli Bahreyn merkezli platform, 2019 yılında Bahreyn Merkez Bankası (CBB) tarafından yetkilendirilmiştir.



2021'in ilk yarısında platformun işlem hacmi önceki yılın aynı dönemine göre 20 kat artarak 1 milyar Amerikan dolarına ulaşmıştır.



100.000'den fazla aktif kullanıcı ve 50'den fazla ülkeden müşteri

- Gelişmiş finansal sistem ve teknolojiye yatkın nüfusa rağmen kripto para ediniminin zor olduğu Orta Doğu bölgesine hızlı ve erişilebilir finansal olanakları kripto para birimleri ile sağlama
- Bireysel ve kurumsal hesap açabilme
- %1,5 işlem ücretiyle bitcoin, ethereum, litecoin, and XRP alışverişi olanağı
- 6 farklı lokal para birimiyle uyum ve VISA MasterCard entegrasyonu ile kolay işlem yapabilme
- Platformda yer alan kripto paraların %98'inin Soğuk Depolama (Cold Storage) yöntemleriyle çevrim dışı ortamlarda saklanarak saldırılardan korunması

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

D. Sürdürülebilir Finans ve Dijital

Günümüzde bireylere doğrudan dokunan süreçler günden güne elektronik/ dijital bir dünyaya kuşatılmaktadır ve işletmelerin ve endüstrilerin altyapılarında bu dijitalleşme nispeten ivme kazanmıştır. Örneğin, global karbon emisyonlarının büyük çoğunluğu ulaşım sektöründen, endüstriyel proseslerden ve binalardan kaynaklanmaktadır. Bu analog yapıların yerini dijital sistemlerin alması veya bu yapılar ile birlikte donatılmış dijital sistemlerin oluşturulması, çevresel sürdürülebilirlik açısından dünyamıza büyük bir değer katma potansiyeline sahiptir.

Katılım bankacılığı, felsefesi gereği topluma ve çevreye fayda sağlayacak alanları gözeterek **sürdürülebilirlik ilkeleri ile uyumlu** olarak ilerlemektedir. Katılım bankaları, reel bir ticari faaliyeti esas alan, ticari faaliyetlerinde etik değerlere önem veren, sorumlu olduğu kişi ve kurumlara karşı şeffaf bilgiler sunan **yardımlaşmayı ve ortaklık ilişkilerini esas alan faizsizlik hassasiyetiyle hareket eden kurumlar** olarak tanımlanmaktadır¹ ve **çevre dostu projeleri** özellikle yenilebilir enerji projelerine yönelik yatırımları desteklemeye çalışmaktadır.

Sürdürülebilirlik perspektifinden **bakıldığında dijital bankacılık önemli bir pozisyona sahiptir**. Hem kullanılan finansal araçlar ile hem de bankacılık operasyonları ile **çevreye duyarlı bir şekilde dönüşüm gerçekleştirilmektedir**. Bu doğrultuda operasyonların dijital araçlar üzerinden ilerletilmesi, evrak işlerinin ve uzun süreçlerin kısaltılması sürdürülebilirlik açısından fayda sağlayacaktır, **yeşil dijital dönüşüm** olarak adlandırabilecek konunun öneminin artması beklenmektedir.



Sürdürülebilirlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

- Albaraka Türk Karbon Saydamlık Projesi (CDP), BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ve LEED Yeşil Bina Sertifikasyon çalışmalarını sürdürmektedir.²
- Kuveyt Türk, sukuk alanında bir ilke imza atarak Türkiye’de ve dünyada ilk kez “Global Sürdürülebilir Tier 2 Sermaye Benzeri Sukuk İhracı” gerçekleştirmiştir.³
- Garanti BBVA, kurumsal firmaların dünya çapında sürdürülebilirlik performanslarını değerlendiren en prestijli platformlardan biri olan Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi’ne (DJSI) girmeye hak kazanarak endekste beş kez üst üste yer alan Türkiye’den tek şirket olmuştur. Garanti BBVA, Dijital kanalları güçlendirerek ve müşterileri şubesiz bankacılık uygulamaları hakkında bilgilendirerek dijital kanallardan yapılan işlemlerin oranını arttırmakta ve bu sayede şubelerdeki verimliliğin artışı sağlarken, kağıttan ve müşterilerin şubelere gelirken harcadığı fosil yakıttan tasarruf sağlanmasına olanak tanımaktadır.⁴
- Ecolytiq**, FinTecSystems ile ortaklaşa olarak, banka kartı ve banka işlemlerine dayalı olarak tüketicilerin çevresel etkilerinin otomatik analizini sağlayan Sustainability-as-a-Service platformunu geliştirmiştir.⁵

E. Finansal Olanaklara Erişim

Yetersiz eğitim, geçerli kimliğin bulunmaması, coğrafi zorluklar ve kredi geçmişi bulunmaması müşterilere banka hizmeti verilmemesi nedenleri arasında gösterilmektedir. İnovatif teknoloji kullanımı ile birlikte **mobil bankacılık ve e-bankacılık uygulamalarının** bu engellerin düşük maliyetler ile aşılabileceğini mümkün kılması beklenmektedir.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Dijital bankacılık uygulamaları ile beraber çeşitli bölgelerdeki insanların çoğuna ulaşmak ucuz, hızlı, güvenilir ve basit yöntemler ile mümkün olacaktır.

Dijitalleşmenin artık sadece eğitilmiş ve varlıklı şehirlerde yaygın olmadığı düşünülürse katılım bankacılığında **dijitalleşmenin finansal olanaklara erişimi büyük ölçüde sağlamaya yardımcı olacağı** ve **uzak/ şubeleşmenin az olduğu bölgelerde yer alan kitlelere ulaşılmasını sağlayarak** pazarın genişlemesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

2016 yılında yürürlüğe alınan Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Kartı uygulaması ile beraber kimliklerde çip kullanımı yer almaya başlamıştır. 2020 yılı sonu itibarıyla yeni kimlik kartına geçiş yapan vatandaşların yüzdesi yaklaşık olarak %75-80'e ulaşmıştır. Geçerli ve çipli kimlik kartı kullanımı ile beraber bankacılık işlemlerine erişimin artması ve güvenilir bir şekilde hizmet alınması kolaylaşarak finansal olanaklara erişimin daha iyi bir seviyeye gelmesi beklenmektedir.

TÜİK verilerine göre 2020 yılında bilgisayar ve internet kullanımına bakıldığında en az kullanımı olan yaş gruplarının 45-54 yaş (%75) ve 55-64 yaş (%51) olduğu görülmektedir.¹ Yaş grupları cinsiyet bazında incelendiğinde ise kadınların bilgisayar ve internet kullanım oranlarının her yaş grubu için erkeklerin kullanım oranlarından daha düşük olduğu görülmektedir. Tüm bu rakamların yanı sıra 2019-2021 yılları arasında bilgisayar ve internet kullanım oranlarının hem yaş grubu olarak hem de cinsiyet olarak arttığı görülmüştür. Bilgisayar ve internet kullanım oranları nispeten düşük olan kadınların ve ileri yaşlı kesimin finansal ve dijital okuryazarlık açısından bilgilendirilmesi finansal olanaklara erişimleri açısından önemli bir kazanım olacaktır.¹

Yeni kimlik kartı uygulaması, artan bilgisayar ve internet kullanım oranları, kadınların ve ileri yaşlı kesimin finansal ve dijital okuryazarlık

konusunda bilgilendirilmesi Türkiye'de yer alan vatandaşların finansal olanaklara erişimini arttıracak, fırsat alanlarını genişletecektir.

Gelişen marketlerde hedeflenen kitleye ulaşmak ve finansal olanaklara erişim fırsatını değerlendirmek için Türkiye için de geçerli olan çeşitli işaretler bulunmaktadır. Bankalar, **finansal olanaklara erişim yatırımlarına öncelik verirken aşağıdaki göstergelere dikkat etmelidir²:**

- Yüksek düzeyde mobil kullanımı ve e-ödeme yöntemleri
- Dijitalleştirilmiş ulusal kimlik sistemleri
- Şeffaf ve güvenilir kredi veri altyapısı
- Kurumların dijital verilere erişimi
- Dijital para birimleri
- Finansal okuryazarlık uygulamaları
- Bankalar için düzenleyici teşvikler
- Çeşitli finansal ekosistemlerin varlığı/ iş birliği fırsatları



Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

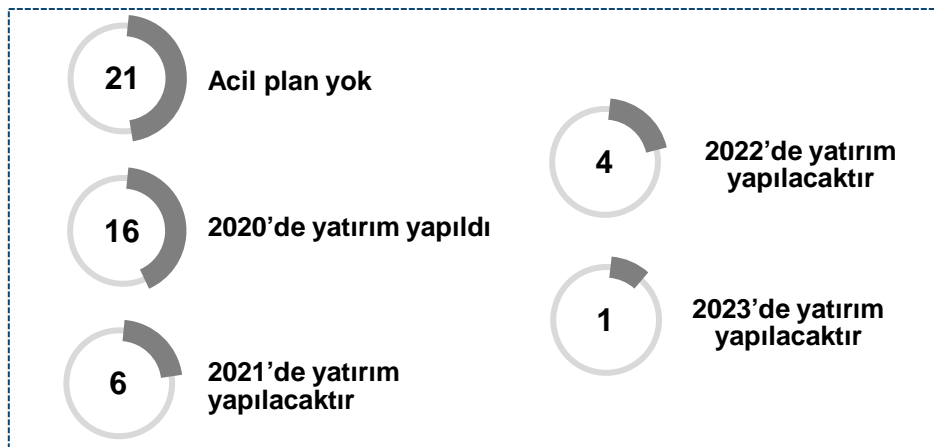
F. Açık Bankacılık Uygulamaları

Açık bankacılık müşterilere sunulan hizmetleri geliştirmek ve verilerin daha verimli şekilde kullanılmasını sağlamak adına müşterilerin onayı dahilinde finansal verilerinin üçüncü parti kuruluşlarla paylaşıldığı bir hizmet modelidir. Güvenilir ve şeffaf olan bu model son zamanlarda bankaların olduğu gibi finteklerin de oldukça ilgisini çeken bir alandır. Açık bankacılık katılım finansın temel ilkelerinden olan şeffaflık ve ekonomik adaleti sağladığından dolayı katılım bankaları tarafından geniş kullanıma sahiptir ve her geçen gün önemi artmaktadır.

Dünyada ve özellikle Avrupa'da şirketler açık bankacılık konusunda dönüşüm stratejilerini yol haritalarına eklemeye başlamıştır. Türkiye'de yer alan kurumlar açık bankacılık mevzuat ve standartlarına göre sundukları API'ları şekillendirmeyi planlamaktadır. Architech'tin 2021 Açık Bankacılık Araştırması'na göre 2020'nin 3. çeyreği itibarıyla dünya çapında bulunan 423 tane olan açık bankacılık platformu; 2800'den fazla API ürünü piyasaya sürmüştür.¹

Architech'in farklı kurumlardan CIO'ların katılımı ile gerçekleştirdiği ankette; CIO'ların kurumlarının açık bankacılığa yatırım yapma planları hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Halihazırda bu alanda 16 kurumun 2020 yılı içerisinde açık bankacılık alanında yatırımlarını gerçekleştirdiği paylaşılmıştır.¹

Grafik 2.12: CIO'ların Açık Bankacılık Yatırım Planlamaları¹



Tablo 2.2: Türkiye'de Seçili Bankaların Sunduğu API Hizmetlerinin Konuları²

Albaraka Türk	Kuveyt Türk	Vakıf Katılım	Ziraat Katılım
Hesaplar	Hesaplar	Hesaplar	Hesaplar
Ödemeler	Kredi kartı	Kredi kartı	Bilgi servisleri
Para transferleri	Krediler	ATM konum tespiti	Doğrulama hizmetleri
Krediler	Ödemeler & dijital ödemeler	Şube konum tespiti	
Kredi kartı	Para transferleri	Müşteri bilgileri	
Bilgi servisleri	Bilgi servisleri	IBAN	
Yatırım ürünleri	Sanal POS		
Analitik	Bağış		
	Hata operasyonları		

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

T.C. Merkez Bankası tarafından hazırlanan yeni açık bankacılık kuralları gereği; müşterilerin hesap hareketlerini izlemek için BKM ile entegrasyon yoluyla izin doğrultusunda tüm banka verilerine ulaşabilme imkanı sunulacaktır. Bu durum müşterilerin farklı bankalardaki hesaplarını tek platform üzerinden görüntüleme talebini karşılamaya yardımcı olacaktır. Müşteriye farklı bankalardaki olanakların tek platform üzerinden görüntülenme imkanının verilmesi şubedeki işlem yoğunluğunun azaltılması açısından önemlidir. Ancak bütün bankaların aynı anda görüntülenip uygun ürünün seçilmesi olanağı küçük bankalar için de rekabet olanağı sağlayacağından geniş şube ağı olan büyük bankalar için dezavantaj olma riski de barındırmaktadır. Bu yüzden bankaların pazarda rekabet avantajına sahip olmaları için iş modellerini yeniden gözden geçirmesi ve maliyet avantajı elde ederek fiyat konusunda daha rekabetçi olması beklenmektedir.

Banka Hesaplarını Tek Ekranda Toplama: Vomsis

Albaraka Garaj girişimlerinden biri olan ve Albaraka Fintech Girişim Sermayesi Yatırım Fonu'ndan yatırım alan Vomsis, banka hesaplarının tek ekranda toplanmasına olanak sağlamaktadır. Tek bir ekran üzerinden kullanıcılar hesaplarının anlık olarak bakiye ve hesap hareketlerini kontrol edebilmektedir.¹

Katılım bankaları açık bankacılık uygulamaları ve işbirlikler ile müşterilerin nakitsiz ve temassız ödeme çözümleri talebine yönelik hizmet ve ürünler üzerine de çözümler geliştirmektedir.

FAST Ödeme Sistemi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından geliştirilen 8 Ocak 2021 tarihi itibarıyla kullanıma açılan 7/24, anlık ödeme sistemi Fonların Anlık ve Sürekli Transferi (FAST) Sisteminde günlük ortalama 2 milyon adet anlık ödeme, müşteri hesapları arasında bir saniyeden daha kısa bir süre içerisinde gerçekleştirilmektedir. Ödemelerin, Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Numarası (TCKN), telefon numarası ve e-posta adresi ile kolay ve hızlı bir şekilde başlatılması mümkündür. Bu yöntem ile ilerlemek için Kolay Adresleme Sistemine kayıt olan kullanıcı sayısı ise 11,3 milyona ulaşmıştır.²



Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Finansman ve Ödeme Kuruluşu Örneği



Turkcell kanallarından müşteriye sunulan teknolojik ürünleri temin edecek müşterilere, finansman desteği sunulabilmesi amacıyla hayata geçirilmiştir. Turkcell Finansman A.Ş. 2016 yılında BDDK tarafından lisanslandırılmıştır.

- 2020 dönemi sonunda 2,5 milyar TL aktif büyüklük
- 2020 itibarıyla 11 milyondan fazla kredi
- 200'e yakın çalışan

Ürünler

- Bireysel Kredi
- Ticari Kredi
- Financell Kredim Güvende: Yalnızca kredi ürünüyle birlikte kullanılabilen ve BNP Paribas Cardif Hayat Sigorta A.Ş. iş birliği ile sunulan sigorta ürünüdür.

Başarı Faktörleri

- Farklı sektörlerden fonksiyonlar ile müşteri edinimi: 2020 yılında Financell aracılığıyla Turkcell'e 129 bin yeni müşteri kazandırılmıştır.
- Yüksek akıllı cihaz kullanım oranı ile e-ticarete yönelik artan talebin değerlendirilmesi
- Nakitsiz topluma geçiş için katkıda bulunma hedefi
- Ekosistem iş birlikleri ile ödeme kanallarının çeşitlendirilmesi: Faturalı müşteriler cihaz ödemelerini faturalarına yansıtılabılırken, ön ödemeli hat sahibi kullanıcılara taksitlerini Paycell uygulaması, mağazalar ve Akbank, Ziraat Bankası, Yapı Kredi ve PTT'nin de bulunduğu 11 kurumun kanallarından ödeyebilme olanağı sunulmaktadır.



2000 yılında kurulan Turkcell Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş., 2016'da BDDK tarafından lisanslandırılan ilk operatör markası olmuştur. Paycell, %90'lık pay ile Turkcell Finansman A.Ş. ortaklığında faaliyet göstermektedir.

- 2021 ikinci çeyreğinde 5,5 milyon aktif kullanıcı sayısı
- 2021'in ikinci çeyreğinde 301 milyon TL işlem hacmi
- 2020 sonu itibarıyla 12 bin üye iş yeri

Ürünler

- Paycell Kart: Ön ödemeli alışveriş kartıdır.
- Paycell Uygulama: Para transferi ve fatura ödeme gibi fonksiyonları içeren ve operatör bağımsız kullanılabilen finansal platformdur.
- Paycell Mobil Ödeme: SMS, tek kullanımlık şifre ve mobil uygulama üzerinden faturaya yansıtılmak üzere ödeme yapma olanağı sunan uygulamadır.

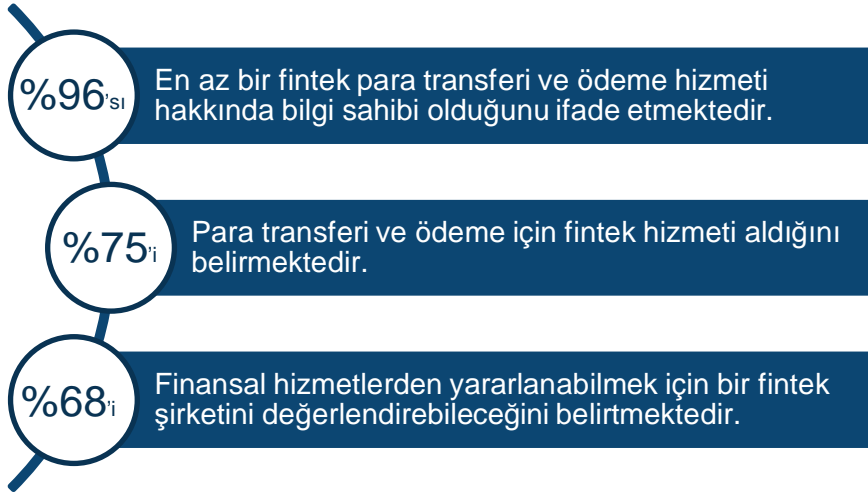
Hazırlanan dijital bankacılık yönetmelik taslağı ve ekosistemde ödeme sistemlerine eğiliminin artması ile birlikte bankalar ile ilgili **işbirliği potansiyel fırsatları oluşması** muhtemeldir.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

G. Fintekler

Fintek şirketleri, iyi tasarlanmış platformlar ve mobil uygulamalar aracılığıyla uygun maliyetlerle yenilikçi hizmetler sunmayı hedefleyen teknoloji firmalarıdır. Ödeme, para gönderme, borç verme, borç alma ve yatırım yapma gibi konularda bazı değişikliklerin yaşanmasına sebep olmuştur ve finans endüstrisini daha akıllı ve çevik olmaya yönlendirmiştir. EY Global Fintek Benimseme Endeksi'ne göre, müşterilerin fintekler hakkında farkındalık yüzdeleri yüksektir.¹

EY Global Fintek Benimseme Endeksine göre katılımcıların,¹



Banka ve Fintek Ortaklık Senaryoları

Fintek girişimlerinin yeterli kaynaklarla ölçeklenmesinin sağlanması ve bankaların operasyonel süreçlerinin kolaylaşması/ iyileştirilmesi, banka fintek ortaklık işbirliklerinin ortaya çıkmasında destekleyici unsur olmaktadır. Ek olarak artan e-ticaret site iş modellerinde bankaların rolü

oldukça fazladır. Birçok firma ödeme ve transfer işlemlerinin gerçekleştirilmesi, kredi hizmetlerinin sunulması ve çevrimiçi cüzdan uygulamalarının sunulması gibi hizmetler için bankalar ile işbirliği senaryolarını değerlendirmektedir.

Tablo 2.3: Finteklerin Sunmuş Olduğu Hizmet Örnekleri

Finteklerin Sunduğu Hizmet Kategorileri	Hizmetler
Para transferi ve ödemeler	Çevrimiçi döviz işlemi
	Yurt dışı havale
	Şubesiz bankacılık
	Banka dışı para transferi
	Karekod ödeme yöntemi
Bütçe ve finansal planlama	Kripto para e-cüzdanı
	Bütçeleme ve planlama araçları
Tasarruf ve yatırımlar	Emeklilik yönetimi araçları
	P2P Lending (Merkezi bir otorite olmadan taraflar arasındaki bilgi, veri veya varlık alışverişi)
	Kitle fonlaması ile yatırımlar
	Yatırım danışmanlığı
Borçlanma	Borsa işlemleri
	Çevrimiçi kredi sağlayıcılar
	Çevrimiçi pazarlar
Sigortacılık	Çevrimiçi komisyon işlemleri
	Prim karşılaştırma siteleri
	Akıllı sigortacılık cihazları
	Uygulama bazlı sigortacılık

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Uygulama içi mobil ödeme çözümleri, mobil cüzdanlar ve mobil tarayıcı tabanlı ödemeler gibi yöntemler ile müşteriler ödeme işlemlerinin ve para transferlerinin dönüşüm sürecine girmesini sağlayarak bankacılık sektörünün gelişimini ve işbirliklerin artmasını tetiklemiştir. Mobil cihazlar kredi kartı ya da banka kartı gibi konumlandırılarak alışveriş ödemelerinin mobil ortamda gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Mobil ödeme şirketlerinin, e-ticaret firmaları, perakende şirketleri ile işbirliği veya şirketlerin kendi bünyelerinde sunduğu mobil ödeme çözümleri ile zaman ve lokasyon bağımlılığı olmadan hızlı ve güvenilir bir şekilde ödeme işlemleri gerçekleştirilebilmektedir.



Ortaklık Senaryoları: ComPay ve Oney

ComPay: Uygulama ile müşteriler ödeme anında kendi bankasına bağlanarak havale, alışveriş kredisi ve mobil cüzdan gibi ödeme çözümleri ile beraber kolayca ve güvenle ödeme yapabilmektedir. Birçok banka alternatif ödeme ürünlerini tek bir API üzerinden bütün satış kanallarında kullanabilmektedir. Kuveyt Türk, Ziraat Katılım, Albaraka Türk, Vakıf Katılım, TEB, Halkbank ve Denizbank gibi bankalar ile anlaşması bulunmaktadır.¹

Oney: Dijital ticaret anlayışının gelişiminin yakından takipçisi olan Fransa merkezli Oney şirketi, binlerce perakende şirketi ile ortaklık yapısı oluşturarak tüketicilere mobil ödeme çözümleri sunmaktadır. Oney+ mobil uygulaması ile dünyanın her yerinde ve her zaman herkes için ödeme işlemlerini gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır. Ayrıca Oney, bir ödeme tutarını farklı ödeme yöntemleri ile birkaç işleme bölünmesine de olanak sağlamaktadır.²

İslami Finans Ürünleri/ Hizmetleri Sunan Fintekler

Fintek ekosisteminde yer alan İslami finans ürünleri sunan kurumlar İslami bankalardan farklılaşarak özellikli konulara çözüm sunarak, teknoloji tabanlı ve müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemektedir.

İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin faaliyetleri, üç madde ile özetlenebilir³:

- İslami finansal ürünün dijital teslimi,
- Yapay zeka ve blokzinciri gibi yükselen teknolojilerin İslami finansta uygulanması
- Müslümanların pazarına hitap eden, karşılanamamış ihtiyaçlara yönelik hizmetlerin verilmesi.

İslami prensiplere uygun dijital odaklı finansal çözümler sunan bu kurumlar, İslami finansı canlandırmanın yanı sıra, İslami bankaların daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlamaktadır. İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin özellikle finansal ürün ve hizmetlere daha az erişimi olan Müslüman nüfus tarafından sektörün benimsenmesinde önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Bu durum Türkiye'deki katılım bankaları için değişen ortama adapte olma gerekliliğini doğurmuştur. Buna karşın, İslami finans ürünleri sunan fintekler ekosistem bünyesinde önemli bir tamamlayıcı niteliğe sahiptirler. Ortaya çıkmalarındaki temel unsurlardan biri olan katılım finans sektöründe karşılanmamış ihtiyaçları karşılamının yanı sıra, çeşitli ortaklık gibi iş modeli senaryoları ile bankaları dijital dönüşüm süreçlerini de desteklemektedirler.



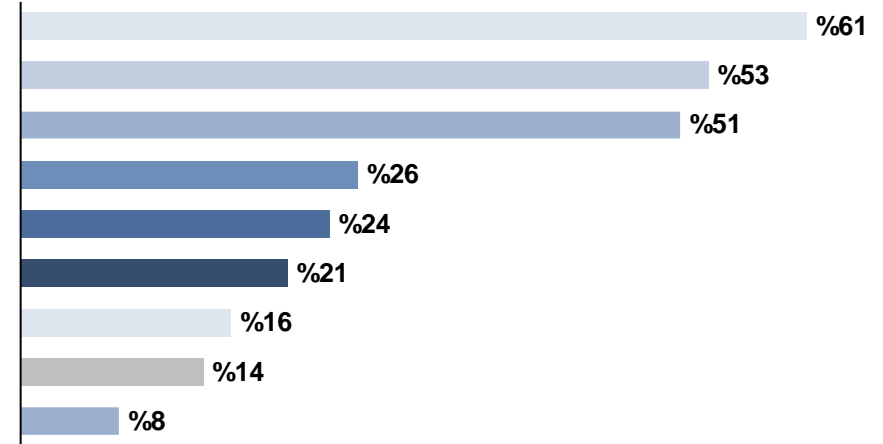
Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Müslümanların hassasiyetine göre geliştirmiş oldukları ürün ve hizmetler ile fintekler sağlamış olduğu bu yenilikçi ortam ile sektör dinamiklerini değiştirmekle kalmamış, İslami finans bünyesinde hizmetlerde, iş modellerinde ve müşteri beklentilerinde yeni bir dönemin öncüsü olmuştur.

CIBAFI (İslami Banka ve Kuruluşlar Genel Konseyi) Global Islamic Bankers anketine göre İslami bankaların büyük bir kısmı dijitalleşme ile bağlantılı çeşitli faaliyetleri için fintek girişimlerinden hizmet satın almayı tercih etmektedir. Bununla birlikte kurum bünyesinde kendi fintek çözümlerinin geliştirmeyi tercih eden İslami bankalar da oldukça fazladır. Öne çıkan bir başka ortaklık senaryosu ise banka-fintek ortaklıklarıdır.

Türkiye katılım bankacılığının süregelen yapısı ve doğası gereği rakip bankaların birbirlerini takip ettiği bir rekabet anlayışı görülmektedir. Covid-19 salgınının da etkisi ile bankalar arası etkileşimler ve bilgi paylaşım olanakları sınırlanmıştır. Bu ve benzeri durumların da etkisiyle birlikte günümüze kadar geçen süreç içerisinde katılım bankalarının konsolide bir yaklaşım ile girişimcilik ekosisteminde yer aldığı gözlemlenmemiştir. Katılım bankacılığı sektöründe yoğunlukla bankalar başarılı olarak nitelendirdikleri girişimleri kendi bünyelerine katmaya çalışmakta, başarılı uygulamaları desteklemektedir. Katılım bankaları çalışmalarında İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek ekosisteminin gelişmesine yönelik de çeşitli inisiyatifler almaktadır. Birçok katılım bankası fintek girişimlerini desteklemek ve büyümelerini sağlamak için kuluçka merkezleri ve hızlandırıcı programları hayata geçirmektedir. Bununla birlikte, finteklerin finansmanını sağlamak adına girişim fonlarını hayata geçiren pek çok katılım bankası bulunmaktadır.

Grafik 2.13: Fintek Çözümlerini Entegre Etmek İçin Stratejik Yaklaşımlar^{1,*}



- Fintek şirketlerinden hizmet satın alınması
- Kendi fintek uygulamasının geliştirilmesi
- Fintek şirketleriyle ortaklıklar kurulması
- İç ve dış pazar ihtiyaçlarını karşılamak için kendi fintek iştiraklerinin kurulması
- Diğer bankalarla ortaklaşa fintek uygulaması geliştirilmesi
- Fintek girişimlerinin gelişimini desteklemek için hızlandırıcı programlar yürütülmesi
- Satın alınan fintek hizmetlerinin yeniden markalandırılması (beyaz etiketleme)
- Fintek şirketlerini finanse etmek için girişim fonları kurulması
- Fintek şirketlerini satın alınması

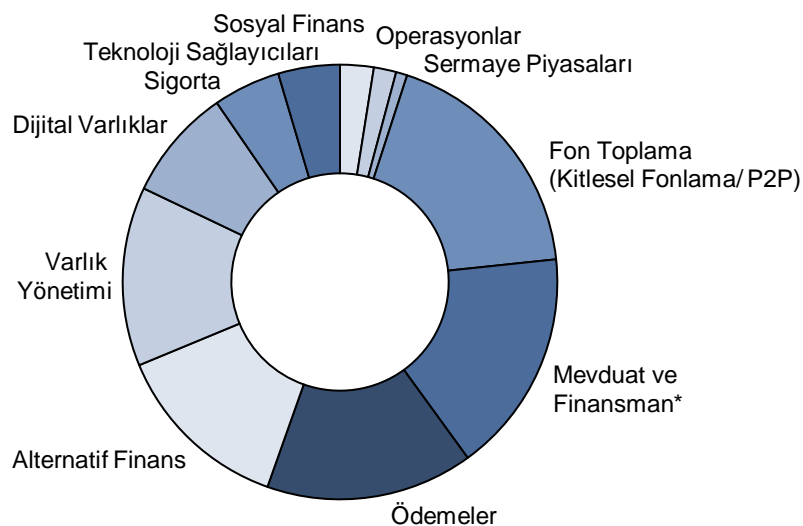


Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek girişimlerinin sunmuş olduğu hizmetleri 11 temel başlık altında toplamak mümkündür. Bu hizmetler arasında mobil ödemeler veya varlık yönetimi gibi İslami bankalar tarafından sağlanan temel bankacılık hizmetleri yer almaktadır. Öte yandan; kitlesel fonlama, P2P Lending, dijital varlıklar, robo-danışmanlık ve sosyal finans gibi birçok yenilikçi hizmet de finteklerin faaliyetleri arasında bulunmaktadır.¹

Finansman ve yatırım alanında faaliyet gösteren girişimlerin sundukları hizmetlerin İslami prensiplerle uyumlu olması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, diğer hizmetlerde olduğu gibi yatırım danışmanlığı hizmeti veren kurumlar müşterilerine yalnızca İslami prensiplerle uyumlu yatırım tavsiyesi vermek zorundadırlar.

Grafik 2.14: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Sektörel Dağılımı²

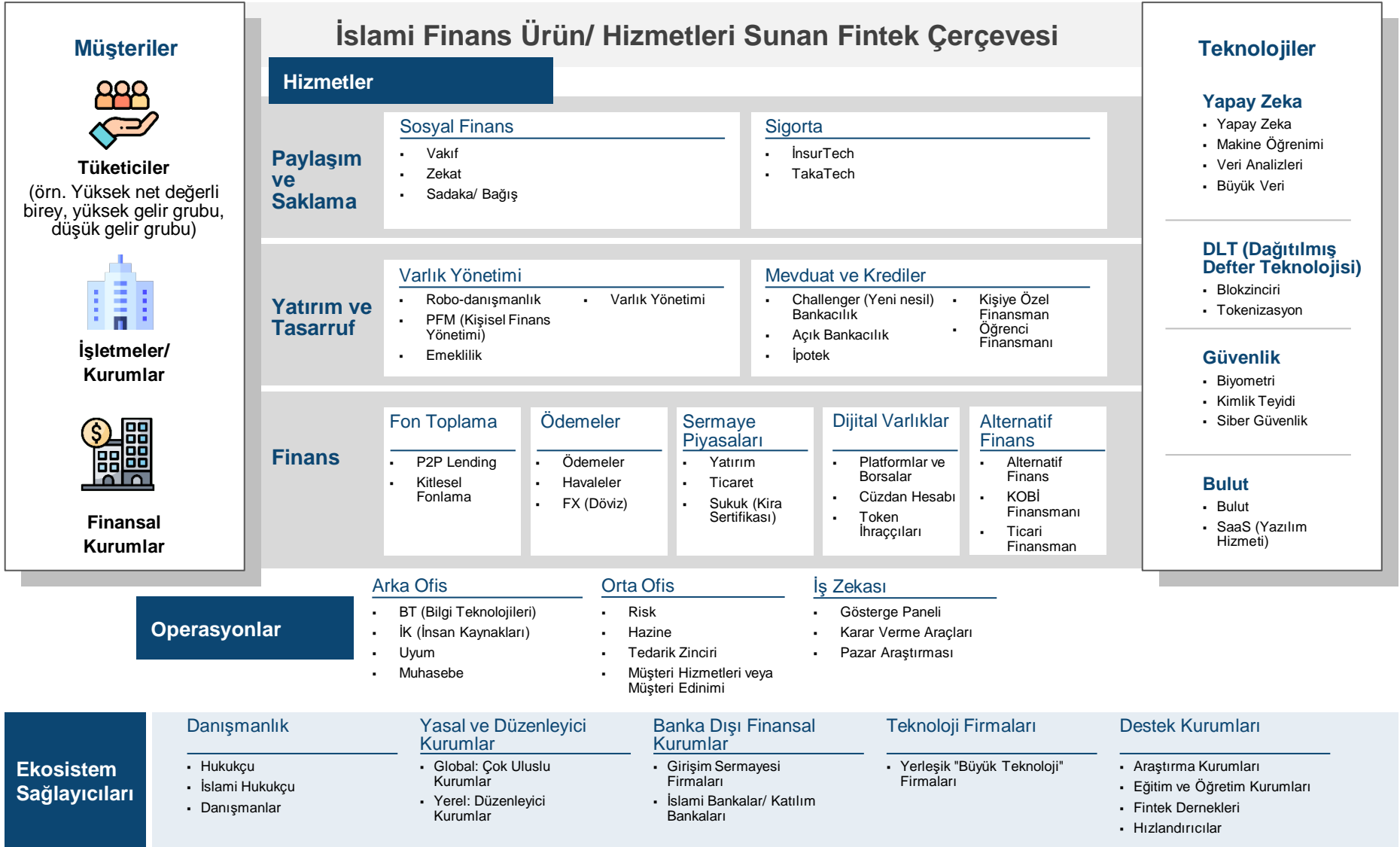


Kaynak: (1) Global Islamic Fintech Report 2021; (2) IFN Financial Innovation Report 2020

Not: (*) Mevduat ve Finansman; yeni nesil bankacılık, açık bankacılık, ipotek, kişiye özel finansman ve öğrenci finansmanını kapsamaktadır.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Tablo 2.4: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Fintek Çerçevesi¹



Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Kitlesel Fonlama

Kitlesel fonlama İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin en aktif olduğu alanlardan birisidir. Kişilerin yatırım hedeflerini hayata geçirmeleri için gerekli fonların bir araya getirildiği mekanizmadır. Bu platformların öne çıkmalarının temel sebebi sermaye sağlayıcıları ve sermaye kullanıcılarını doğrudan bir araya getirerek İslami prensiplerle uyumlu olarak risk/ kar/ zarar paylaşımını ve yardımseverlik ilkelerini destekliyor olmasıdır. Ayrıca, borçsuz ve kaldıraçsız yapısı, İslami prensiplere uygun yatırım fırsatları için kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Kitlesel fonlama platformları geleneksel katılım bankalarından finansman sağlamakta güçlük çeken KOBİ'lerin finansmanı için oldukça etkilidir.^{1,2}

Kitlesel fonlama ürünleri kısa vadede kar beklentisinin olduğu ekosistemde müşteri bulmakta zorlanabilmektedir; taşıdığı bu riskten ötürü yeterli seviyede yatırım yapılmamasına karşın bankalar kitlesel fonlama platformları ile işbirliği yaparak katkı sağlayabilmektedir.

3 Ekim 2019 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan «Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliği» 27 Ekim 2021 tarihi ile değişmiştir. Yeni tebliğ ile beraber borçlanma araçları tebliğ kapsamında değerlendirilmiştir. Paya dayalı kitle fonlaması ile kurumların SPK mevzuatına tabi olmaları ve Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Hukuku, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu gibi birçok mevzuata dolaylı veya dolaysız olarak uyumlanmaları gerekecektir. Bunun yanı sıra sermayelerini arttırmaları (en az 1 milyon TL), yönetim yapılarını değiştirmeleri, iş süreçlerini revize etmeleri ve IT yapılarını güçlendirmeleri gibi konular ön plana çıkmaktadır. Yatırımcı tarafında yapılan yeni düzenlemelere göre nitelikli yatırımcı olmayan gerçek kişiler, paya dayalı kitle fonlaması yolu ile bir yıl içerisinde azami 50 bin Türk Lirası yatırım yapabilecektir. Yatırımcının platforma beyan ettiği yıllık net gelirinin %10'u olarak yatırım yapma şansı varken, yatırımın 200 bin Türk Lirasını aşmama

koşulu bulunmaktadır. Yapılan regülasyon değişikliği ile beraber sektördeki beklenti kitlesel fonlamaya yönelik odaklanmanın artması yönündedir. İslami prensiplerle uyumlu kitlesel fonlama, mikrofinansman veya mudarebe ortaklığı üzerine çıkarılacak ürünlerin müşteri segmentinin tamamına hitap edebilme olanağı taşıması dolayısıyla ilgi göreceği düşünülmektedir.



Türkiye'de Kitlesel Fonlama Alanında Faaliyet Gösteren İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Fintek: Fonbulucu

Global Kitle Fonlama Platformu A.Ş.'nin markası olan Fonbulucu çeşitli platformlar üzerinden kitlesel fonlama hizmeti sağlamaktadır. Fonbulucu'nun hizmetleri arasında paya dayalı kitlesel fonlama platformu (invest), ödül ve bağış temelli kitlesel fonlama platformu (reward), girişim sermayesi yatırım fonu dijital melek yatırım ağı (ventures) ve girişimci ve yatırımcı destek eğitim platformu bulunmaktadır.³

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Türkiye İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Fintek Ekosistemi

Türkiye’de katılım finans sektöründeki dijitalleşme trendinin etkisiyle katılım bankalarının bir teknolojik dönüşüm sürecine girmesi ve 2015 yılından itibaren büyüyen Türkiye Fintek ekosistemi ile beraber İslami finans ürün/ hizmet sunan fintekler Türkiye’de gündeme gelmiştir.

Türkiye’de katılım bankacılığı payının konvansiyonel bankacılığa göre az olması nedeniyle, girişim ekosisteminde yer alan oyuncuların daha çok geniş kitlelere hitap edecek şekilde çalıştığı gözlemlenmektedir. Türkiye’de İslami finansal teknolojilerin başarıya ulaşması için katılım bankacılığı ürünlerinin de pazarda fiyat ve kalite açısından daha rekabetçi konuma gelmeleri ve katılım bankacılığının pazar payının artması önemli konular arasında yer almaktadır.



Günümüzde Türkiye’de faizsizlik hassasiyeti ile hareket eden fintekler katılım bankalarının etrafında gelişimlerini sürdürmektedir. İnternete erişimin kolaylaşması ve mobil cihazların alışveriş gibi birçok işlemde kullanılması fintek ekosisteminin gelişimini hızlandırır dahi güçlü

sermayeye sahip olan girişimlerin sektörde daha iyi tutunabildikleri görülmektedir. Katılım bankaları İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklere yönelik yatırımları ve faaliyetleri ile sektörün büyümesinde önemli bir role sahiptirler. Bu bağlamda Albaraka Türk’ün Albaraka Garaj hızlandırma programını tamamlayan projelere yatırım sağladığı Albaraka Portföy yönetiminde Fintech Girişim Sermayesi Yatırım Fonu bulunmaktadır.^{1,2} Bununla birlikte Kuveyt Türk ve Vakıf Katılım iş birliği ile kurulmuş Teknogirişim Girişim Sermayesi Yatırım Fonu bulunmaktadır.^{3,4} Fakat henüz sukuk, murabaha, müşareke, mikro-sukuk gibi temel katılım bankacılığı prensipleri Türkiye’deki fintek ekosisteminde yeterince yer bulamamaktadır.

Mevcut durumda e-para ve ödeme hizmetleri kuruluşları girişimlere lisans kullanım bedeli karşılığında kullanım izni sağlayabilmektedir. E-para ve ödeme hizmetleri kuruluşlarına sağlanan olanakların diğer finteklere sağlanması fintek kuruluşlarına duyulan güveni artırması yönünde bir fırsat oluşturabileceği düşünülmektedir. Sermayedarlar finansal teknoloji ürünlerini kendi bünyelerinde geliştirmek istedikleri ve kısa dönemde hızlı kar etmeyi amaçladıkları için bazı noktalarda işbirliklerine karşı çekimser davranabilmektedir. Bu yüzden denetleme ve vergilendirmenin yoğun olduğu bankacılık sektörü yerine reel sektörde faaliyet gösterme yoluna giderek kısa dönemde hızlı sonuçlar ve daha yüksek kar elde etmeyi tercih edebilmektedir.

Fintek yapılarının hem müşteri hem de şirket açısından risklerini minimum hale getirmek için regülasyon mekanizmalarının oluşması önem arz etmektedir. 1 Ocak 2022’de yürürlüğe girmesi hedeflenen Dijital Bankacılık Yönetmeliği ile beraber sektöre dahil olacak yeni oyuncuların bankacılık ürünlerine rakip olabilecek veya ortak fayda sağlayabilecek hizmetler oluşturma potansiyeli bulunmaktadır. Türkiye’de henüz örneği bulunmayan mikro-kredi ve tüketici finansmanı gibi konularda rekabetçi fintek girişimlerin olması beklenmektedir.

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Türkiye Milli Fintek Strateji Belgesi

Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi tarafından **11. Kalkınma Planı ile 2021 Ekonomi Reformları Eylem Planı doğrultusunda «Milli Fintek Strateji Belgesi»** çalışmalarına devam edilmektedir. Türkiye'nin İstanbul Finans Merkezi kapsamında finansal teknolojiler ve inovasyon konusunda bölgesel ve küresel bir merkez olması temel hedefler arasında yer almaktadır. Fintek alanında atılacak adımların yeni finansal ve ekonomik kaynakların ortaya çıkarılması, küresel fırsatların yakalanması ve finansal güvenin oluşması gibi etkilerinin olması amaçlanmaktadır.¹ Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi tarafından, Türkiye'de fintek ekosisteminin gelişmesine yönelik hazırlanacak yol haritası ile Türkiye'nin potansiyelinin yansıtılması adına fintek alanında yapılacak çalışmaların bütüncül ve kapsayıcı bir planlama ile ele alınması ve hedeflenen çıktılarının «**Milli Fintek Stratejisi**» ile gerçekleştirilmesinin önem arz ettiği belirtilmektedir.

Yapılan diğer çalışmalar kapsamında Türkiye Fintek Ekosistemi Raporunun yayınlanması ve Fintek Koordinasyon Kurulunun oluşturulması planlanmaktadır. İstanbul Finans Merkezi (İFM) içerisinde İstanbul Finans ve Teknoloji Üssü'nün kurulması, tüm ülke geneline hizmet verecek bir sanal kuluçka merkezi olan Fintech Hub platformunun çevrimiçi hizmete açılması ve burada finteklerin mevzuat uyumluluğu odaklı bir düzenleyici deney alanı yapısının oluşturulması hedefi söz konusudur. Bu doğrultuda Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi, tüm lisanslı elektronik para ve ödeme kuruluşları, açık bankacılık, sigorta teknolojileri, sermaye piyasası, mevzuat ve hukuk teknolojileri, girişim sermayesi fonları, yeni girişimler, Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği (TÖDEB), TOBB Fintek Sektör Meclisi ve ilgili kamu kurumları ile görüşmeler gerçekleştirerek strateji ve yol haritası çalışmalarına devam etmektedir.¹



Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

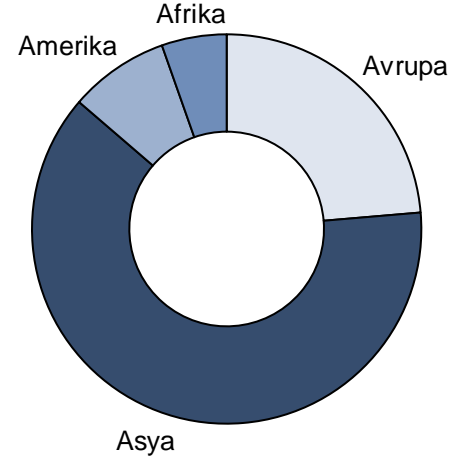
İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Coğrafi Dağılımı

İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintekler dünya çapında 30'u aşkın ülkede faaliyet göstermektedir. Bu ülkelerin büyük bir çoğunluğu nüfusunun ağırlıklı olarak Müslüman olduğu, İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) üyesi ülkelerdir. Bunun temel sebeplerinden bir tanesi İslami finans sektörünün bu ülkelerde daha gelişmiş olmasıdır. Ayrıca Malezya, Endonezya, Birleşik Arap Emirlikleri ve Bahreyn gibi pek çok ülkede İslami finansın dijitalleşmesi ve bu çerçevede İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin gelişmesine yönelik çeşitli inisiyatifler hayata geçirilmektedir.

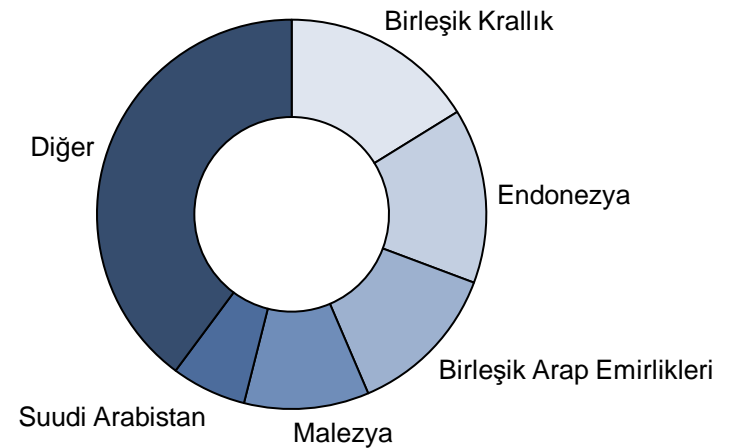
Bununla birlikte, Avrupa'da ve daha düşük ölçekte Amerika'da da İslami finans ürün/hizmetleri sunan fintek konusunda hatırı sayılır bir konuma sahip kurumlar olup, sektörde önemli büyüme potansiyeline sahiptir. İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin nüfusun ağırlıklı olarak Müslüman olmadığı bölgelerde konumlanması İslami finansın eriştiği kitleleri genişletmekte kritik önem taşımaktadır. Zira, bu kurumlar yalnızca dünya çapındaki Müslüman nüfusların finansal hizmetler almasını sağlamanın yanı sıra konvansiyonel enstrümanların kapsamının dışında kaldığı niş alanlara dokunarak Müslüman olmayan paydaşların da dikkatini çekmektedir. Günümüzde en fazla fintek kurumuna ev sahipliği yapan ülkeler sırasıyla Birleşik Krallık, Endonezya ve Birleşik Arap Emirlikleri'dir.¹



Grafik 2.15: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Kıta Bazında Dağılımı¹



Grafik 2.16: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Ülke Bazında Dağılımı¹



Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular



Malezya Fintek Ekosistemi

Dünyanın önde gelen İslami finans merkezlerinden biri olan Malezya, İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek alanında da lider bir konuma sahiptir. Malezya'nın güçlü konumu pek çok faktöre dayanmaktadır;

- **Ekonominin dijitalleşmesinde devlet desteği:** Malezya'da finteklerin gelişimini destekleyen ve inovasyonu teşvik eden destekleyici yasal ve düzenleyici ortam bulunmaktadır.^{1,2}
- **Gelişmiş bir İslami finans ekosistemi:** Ülkede İslami finans alanında faaliyet gösteren pek çok finansal kurumun yanı sıra konu uzmanları ve akademisyenler bulunmaktadır.¹
- **İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek ekosistemini geliştirmeye yönelik kurumlar:**
 - MDEC: Malezya'nın dijital ekosistemini geliştirmekten sorumlu devlete bağlı bir kurumdur. Kurum, İslami finans ürün/hizmetleri sunan fintek ekosistemindeki tüm paydaşlar ile yakından çalışmakta ve sektörde büyümeyi sağlamak için girişimleri ve sektör odaklı programları desteklemektedir.^{1,3}
 - FIKRA: Malezya Menkul Kıymetler Komisyonu (SC) ve Birleşmiş Milletler Sermaye Kalkınma Fonu (UNCDF) ortak girişimi olan FIKRA, yenilikçi fintek çözümlerini belirleyip ölçeklendirerek Malezya'daki İslami sermaye piyasası (ICM) ekosistemini geliştirmeyi hedeflemektedir.^{4,5}
- **Sosyo-demografik faktörler:** Malezya, %60'ı Müslüman olan bir nüfusa sahiptir. Ayrıca, nüfus büyük ölçüde çevrimiçidir ve İslami finans ürünleri sunan finteklere yönelik farkındalığı yüksektir.³

Günümüzde Malezya'da faaliyet gösteren 20'yi aşkın İslami finans ürün/hizmetleri sunan fintek kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlar yoğunlukla alternatif finans ve kitlesel fonlama/ P2P Lending alanlarında hizmet sunmaktadır.

Fintekler bankalara Servis Modeli Bankacılığı (BaaS) olanağı da sunmaktadır. Bununla birlikte ödemeler, mevduat ve krediler (açık bankacılık, challenger bankacılık, vb.) Malezya'da öne çıkan diğer konular arasında yer almaktadır. Buna karşın, sermaye piyasaları sektörü diğer sektörlerle kıyasla Malezya İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek ekosisteminde daha arka plandadır. Fintekler Malezya'yı küresel İslami finans merkezi yapma hedefi doğrultusunda blokzinciri teknolojisiyle İslami prensiplerle uyumlu ödeme platformları geliştirmek gibi inovatif yaklaşımlara odaklanmaktadır.¹

Malezya'da öne çıkan İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek girişimleri;

- **Hello Gold**, dijital olarak altın satın almaya, biriktirmeye, satmaya ve paraya çevirmeye imkan sağlayan, dünyanın ilk İslami prensiplerle uyumlu tasarruf çözümü sunan mobil uygulamadır. AAOIFI (İslami Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Kuruluşu) tarafından sertifikalandırılmıştır.⁶
- **EthisVentures**, girişimcilik, iş, ticaret ve gayrimenkul faaliyetlerine yatırım yapan dünyanın ilk gayrimenkul İslami kitlesel fonlama platformudur. Platformunun amacı yalnızca finansal odaklı olmayıp, aynı zamanda sosyal etki oluşturmaktır.⁷
- **PayHalal**, dünyanın ilk İslami prensiplerle uyumlu dijital ödeme ağıdır.⁸
- **Finterra**, dünya çapında sorunları ele alan blokzinciri tabanlı İslami uygulamalar sağlayan lider bir teknoloji firmasıdır. Finterra ekosistemi, açık kaynak geliştirme platformu ve e-ticaret platformu gibi araçlar ile tüketicilere kapsayıcı bir platform sunmaktadır. Finterra'nın temel ürünü WaqfChain, İslami Sosyal Ekonomiye blokzinciri aracılığı ile dijitalleşme trendine uyarlamak için piyasaya sürülmüştür.⁹

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Birleşik Krallık Fintek Ekosistemi



Birleşik Krallık gelişmiş bir düzenleyici ortam, hızla gelişen teknoloji sektörü ve geniş yetenek tabanı ile hem kovansiyonel hem de İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintekler için önde gelen merkezlerden biridir. Ağırlıklı olarak Müslüman bir nüfusa sahip olmamasına karşın Birleşik Krallık günümüzde en çok İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek girişimine ev sahipliği yapan ülkedir.

Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren kurumlar ağırlıklı olarak alternatif finans, kredi ve mevduatlar alanlarında faaliyet göstermektedir. Varlık yönetimi ve fon toplama ise öne çıkan diğer konulardır. Buna karşın, ödemeler, dijital varlıklar ve sosyal finans alanlarında hizmet sağlayan İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin sayısı nispeten daha azdır.¹

Birleşik Krallık'ta öne çıkan İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek örnekleri;

- **Yielders**, etik yatırım modeliyle İngiltere ve Güney Doğu'da kitlesel gayrimenkul satın alımı ve kira geliri paylaşımını içeren yenilikçi bir birikim platformudur. İngiltere'nin doğrudan FCA (Finansal Yürütme Kurulu) tarafından yetkilendirilen ilk İslami kitlesel fonlama platformudur.²
- **Fasset**, sürdürülebilirlik ilkeleri üzerine kurulu blokzinciri tabanlı etik finansman platformudur. "Real Asset Tokens" aracılığıyla sürdürülebilir yapılara yönelik yatırım olanakları sağlamaktadır.³
- **Kestrl**, konvansiyonel bankacılığa alternatif sağlayan, etiklik değerler üzerine kurulu, bir dijital bankacılık platformudur. İslami prensiplerle uyumlu olan platform, yatırımdan tasarrufa çeşitli hizmetler sunmaktadır.⁴

Endonezya Fintek Ekosistemi



Dünyanın en büyük Müslüman nüfusuna sahip olan Endonezya, İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintekler için yüksek potansiyelli bir pazar oluşturmaktadır. Endonezya'da hızla büyüyen İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek ekosisteminde devletin katkısı oldukça yüksektir. Zira ülkede hem konvansiyonel hem de İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin büyümesine yönelik çeşitli girişimler görmek mümkündür. Bunlardan en önemlisi Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi (OJK) tarafından İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek sektörünü geliştirmek amacıyla hayata geçirilmiş olan Endonezya İslami fintek kuruluşu'dur (Indonesian Sharia Fintech Association). Ayrıca Endonezya dünyada ilk dijital sukuk uygulaması gerçekleştiren ülkedir.^{5,6,7}

Endonezya'da bulunan İslami finans ürün/ hizmetleri sunan finteklerin yaklaşık %40'ı P2P Lending ve kitlesel fonlama alanında faaliyet göstermektedir.¹ Bunun önemli sebeplerinden bir tanesi OJK'nın, P2P kredi platformları için bir düzenleyici çerçeve oluşturmuş olmasıdır.³ Buna karşın sigorta, dijital varlıklar ve sosyal finans alanları Endonezya fintek ekosisteminde gerilerden gelmektedir.¹

Endonezya'da öne çıkan İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek örnekleri;

- **Investree**, Endonezya'da önde gelen bir P2P platformudur.⁸
- **PayTren**, e-cüzdan ve mobil ödeme hizmetleri sunan bir ödeme platformudur.⁹

Dijitalleşme ile Bankacılık Sektöründe ve Katılım Bankacılığında Öne Çıkan Konular

Birleşik Arap Emirlikleri Fintek Ekosistemi



DIFC'nin finteklere yönelik yürütmüş olduğu agresif yatırım politikası Birleşmiş Arap Emirlikleri'nde İslami finans sektörünün büyümesini sağlamakla kalmamış ülkenin aynı zamanda önemli bir İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek merkezi konumuna gelmesine katkıda bulunmuştur.^{1,2,3}

Birleşmiş Arap Emirlikleri İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek ekosisteminde ödeme alanında hizmet veren firmalar öne çıkmaktadır. Bununla birlikte finansman, mevduatlar ve dijital varlıklar alanları oldukça aktiftir. Diğer taraftan sosyal finans ve sermaye piyasaları sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar çok azdır.¹

Birleşik Arap Emirlikleri'nde öne çıkan İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek örnekleri;

- **Beehive**, MENA bölgesinin ilk düzenlenmiş P2P Lending finansman platformudur. Amacı, kredibilitesi ve potansiyeli yüksek küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyümelerini hızlandırmak için finansmanı kolaylaştırmaktır.⁴

Suudi Arabistan Fintek Ekosistemi



Dijitalleşmeye büyük önem veren Suudi Arabistan Fintek Saudi ile fintek ekosistemi için güçlü devlet desteği ve düzenleyici ortam sağlamaktadır. Ayrıca, Suudi Arabistan'ı bir inovasyon merkezi haline getirme çabaları kapsamında Suudi Arabistan Para Otoritesi (SAMA) fintek girişimlerini desteklemek için bir yasal çerçeve oluşturmuştur.^{1,2,5}

Suudi Arabistan'da faaliyet gösteren finteklerin çoğu alternatif finans alanına odaklanmaktadır.¹

Suudi Arabistan'da öne çıkan İslami finans/ ürün hizmetleri sunan fintek örnekleri;

- **Ta3Meed**, İslami satın alma siparişi finansmanı sağlayan ilk Suudi fintek firmasıdır. Ta3Meed özellikle devlet ile çalışan yerel KOBİ'leri desteklemek için bir ticaret finansmanı çözümü (Satın Alma Sipariş - PO finansmanı) sunmaktadır. Platform en yenilikçi İslami finans ürün/ hizmetleri sunan fintek şirketlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ta3Meed, 2800'den fazla yatırımcı katılımı, %18'den fazla yıllık gelir dönüşü, 37 milyon 800 bin PO finansmanı sağlanmıştır.⁷



Neo-Bankalar ve Dijital Bankalar

Neo-bankalar tamamen dijital ortamlar üzerinden faaliyet gösteren ve fiziksel şubeye sahip olmayan yeni nesil bankalardır. Neo-bankacılık ekosisteminde kurumlar çoğunlukla pazardaki rekabet güçlerini arttırmak için belirli ürünler özelinde uzmanlaşmaktadır. Ancak neo-bankalar yalnızca sunmuş oldukları hizmetlerde değil, aynı zamanda hedef kitlelerinde de farklılık gösterebilmektedir. Neo-bankaların öncelikli temel stratejilerinden bir tanesi hedef pazarlarda yeterli müşteri hacmine ulaşmak olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede müşteri edinimi süreçlerinin maksimum seviyede iyileştirilmesi için yatırımlar yapmakta olan neo-bankalar özellikle **genç nesil ve KOBİ'lere** odaklanmaktadır.

Neo-bankaların KOBİ'lere sunmuş olduğu ürün ve hizmet yelpazesi oldukça geniştir. Bu bağlamda cari hesaplar, banka/ kredi kartları, hesaplar arası para transfer işlemleri veya mobil bankacılık uygulamaları gibi temel hizmetlerin yanı sıra çoklu hesap yönetimi, özelleştirilmiş finansal ürünler (örneğin ekipman alımını kolaylaştırmak için kısa vadeli krediler) veya uzun vadeli faktöring gibi KOBİ'lerin ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetler görmek mümkündür. Son zamanlarda ise bankacılık dışı hizmetler neo-bankaların değer önerilerinde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Bu kapsamda, muhasebe gibi finansal olmayan ek hizmetler de neo-bankaların KOBİ'lere sağladıkları hizmetler arasında sıklıkla görülmektedir.

2017'den bu yana, neo-bankalarda yeni satın almaların hızlanmasıyla pazar patlaması yaşanmaktadır. Avrupa'da, şubeleri olan **geleneksel bankalardan neo-bankalara geçiş** gözlemlenmektedir. Bu durum, N26 ve Revolut gibi dijital bankaların çeşitli ülkelere girmesiyle ve cari hesapların, kredi kartlarının, mobil bankacılık uygulamalarının neo-bankalara kaymasıyla hızlanmış durumdadır.



Dünya Çapında KOBİ'lere Hizmet Veren Neo-Banka Örnekleri



Fransa'da kurulmuş KOBİ'lere yönelik bir neo-bankadır. Tamamen dijital ortamda faaliyet gösteren neo-banka, firmaların günlük aktivitelerini kolaylaştırmaya yönelik pek çok hizmet sağlamaktadır. Bu hizmetler arasında cari hesap, banka kartı, para transfer hizmetleri ve ödeme çözümlerinin yanı sıra basitleştirilmiş bir muhasebe hizmeti ve ekip giderlerinin yönetimi gibi ek hizmetler de bulunmaktadır.¹



PRISMEA

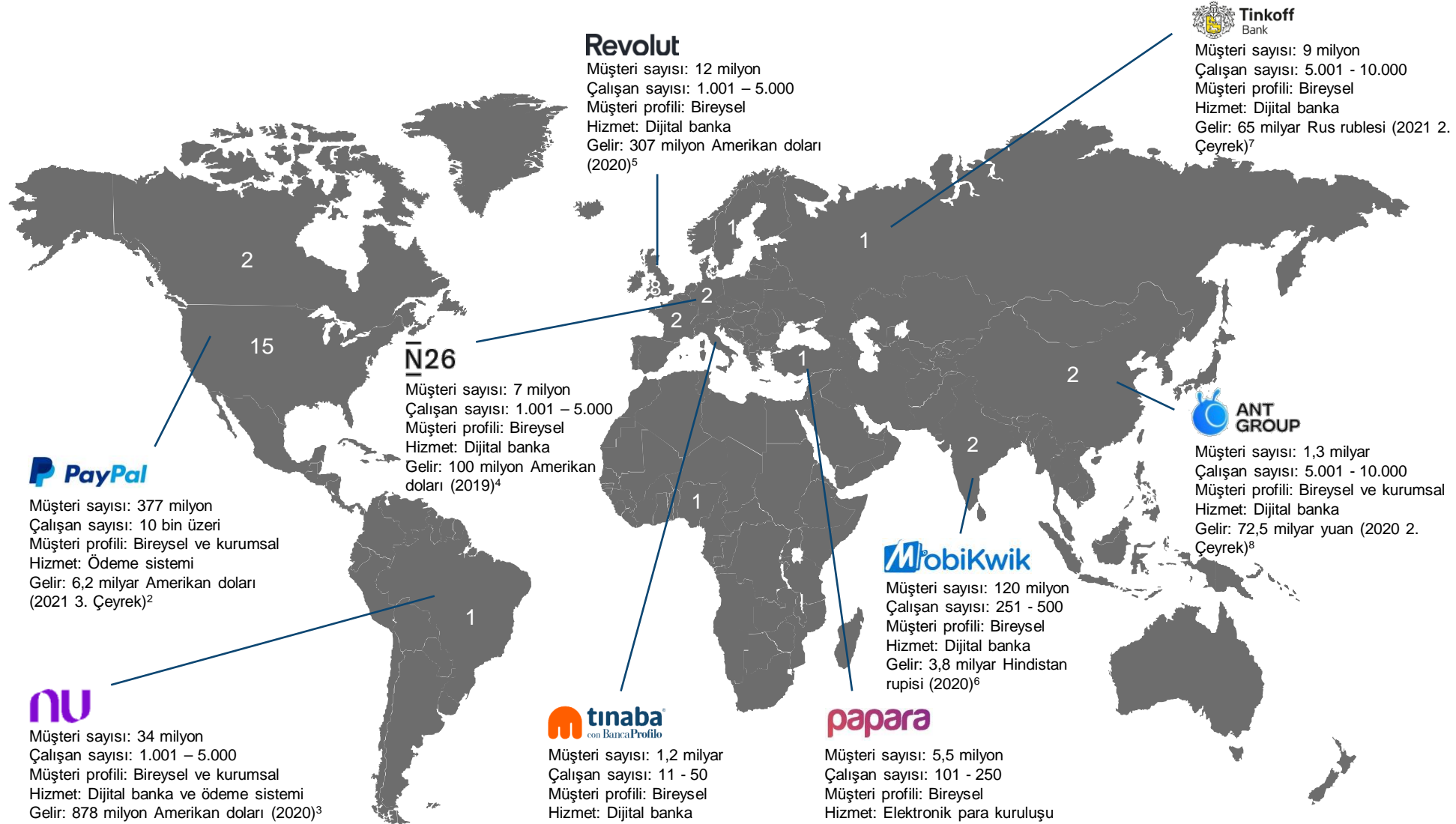
Crédit du Nord tarafından KOBİ'lere hizmet vermek üzere hayata geçirilmiş neo-bankadır. Müşterilerine finansal yönetimlerinde destek olan PrisMEA, hesap yönetimi, banka kartı, para transfer hizmetleri sunmaktadır. Müşterilere planlama ve nakit yönetimi çözümleri sunmak için veri analizi etrafında çeşitli araçlar geliştirmiştir.²



Düşük maliyetli finansal ürünleriyle KOBİ müşterilerinin işletme sermayesini en üst düzeye çıkarmak ve büyüme planlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için kapsamlı ürün ve hizmetler sunmaktadır.³

Neo-Bankalar ve Dijital Bankalar

Bir milyon ve üzeri müşterisi olan ön plana çıkan neo-banka ve ödeme kuruluşları¹ seçilerek görsel yansıtılmıştır.



Kaynak: (1) The Financial Brand; (2) PayPal resmi web sitesi; (3) Financial Times; (4) N26 resmi web sitesi; (5) Forbes; (6) MobicKwik resmi web sitesi; (7) Tinkoff Bank resmi web sitesi; (8) S&P Global

Not: Harita üstünde belirtilen numaralar; ilgili ülkedeki bir milyon ve üzeri sayıda müşterisi olan dijital bankaların ve ödeme kuruluşlarının sayısını göstermektedir.

Neo-Bankalar ve Dijital Bankalar

Müşteri Deneyiminde Başarılı Neo-Banka Örneği



2016'da Avrupa Merkez Bankası tarafından tam bankacılık lisansı ile yetkilendirilmiştir.

2020'de bankanın brüt gelirleri bir önceki yıla göre %244 artarak 47,5 milyon Euro'ya ulaşmıştır.

- 2013'te Almanya'da kuruldu.
- 2019 yıl sonu itibarıyla 100 milyon Amerikan doları gelir
- 25 ülkeden 7 milyon kullanıcı
- 1500 çalışan

Ürünler

- Bankacılığın en güncel teknolojilerle donatılarak herkes için kolay ve şeffaf hale getirilmesi amacıyla kurulan N26'da çeşitli ürün ve hizmetler sunulmaktadır: Normal hesap ve business hesap ürünleri (Standard Hesap, Smart Hesap- Opsiyonel ek kart, You Hesap- Ücretsiz para çekebilme, Metal Hesap*-Telefon ve Rent A Car sigortaları), Öğrenci Hesapları, Hesap Kartları, Flex Hesap, Ücretsiz ve anında para transferi, Sigorta Ürünleri, Kredi ürünleri, Bağımsız alt hesaplar, 10 kişiye kadar paylaşılabilen alt hesaplar, Masraf paylaşımı, EasyFlex Saving (Günlük faizle tasarruf olanağı), Bütçe Planlama, CASH26 (Mağazadan para çekebilme)

Başarı Faktörleri

Ekosistem iş birlikleri ile müşteri deneyiminin iyileştirilmesi (Müşterinizi Tanıyın çözümleri sağlayıcısı IDnow. iş birliği ile hesap açılışı işlemlerinin 10 dakikadan kısa süre içerisinde gerçekleştirilebilmesi; Mastercard, Apple Pay, Google Pay ve Wise entegrasyonu)

Ürün çeşitliliğine odaklanılarak müşteri tabanının genişletilmesi

Finansal olanaklara erişim (N26 hesaplarını açabilmek için yeterli kredi skoruna sahip olmayan kullanıcılara N26 Flex Hesap açabilme olanağı sunulması**)

Bankacılık dışı sektörlerden oyuncular ile partnerlikler (Booking.com, Adidas, Udemy gibi başarılı markalarla hazırlanan kampanyalar)



2017 itibarıyla Birleşik Krallık'ta tam bankacılık lisansı ile faaliyet göstermeye başlamıştır.

2021 finansal yılı gelirlerinin %25'i aynı yıl tanıtılan Monzo Plus, Monzo Premium ve Monzo Business ürünlerinden elde edilmiştir.

- 2015'da Birleşik Krallık'ta Mondo adıyla kuruldu.
- 2021 Şubat itibarıyla 79 milyon pound gelir
- 5 milyon 620 bin aktif kullanıcı
- Yaklaşık 1300 çalışan

Ürünler

- Geleneksel bankacılıkta varlığını sürdüren müşteri deneyimi problemlerini ortadan bankacılık deneyiminin sağlanması amacıyla kurulan Monzo, çeşitli ürün ve hizmetler sunmaktadır: Cari Hesap, Plus Hesaplar (Farklı hesapları görüntüleme olanağı), Premium Hesapları*** (Telefon ve yurtdışı seyahat sigortası olanağı), Business Hesapları, Joint Hesap (2 veya daha fazla kişinin ortak kullanımı olanağı), Masraf paylaşımı, 16 - 17 Hesap (Yaş kısıtlı uygulamaları belirleyebilme), Tasarruf Hesapları, Monzo Flex (Buy Now Pay Later), Krediler, Hesap Kartı, Enerji sağlayıcısı değişim hizmeti

Ekosistem iş birlikleri ile müşteri deneyiminin iyileştirilmesi (Müşterinizi Tanıyın çözümleri sağlayıcısı jumio iş birliği ile müşteri edinimi sürecinin hızlı, kolay ve güvenli hale getirilmesi, bulut tabanlı gerçek zamanlı müdahale şirketi Pager Duty ile birlikte çalışılması, Ödeme sistemleri çözümleri sunan Stripe'in API altyapılarından yararlanılması)

Finansal olanaklara erişim (Mültecilere pasaportları yerine ikamet izin belgeleri ile kısıtlı hesap açma olanağı sunulması)

Kullanıcının bankanın gelişimine dahil edilmesi (Hackathonlar ile banka API'lerinin kullanıcıya açılması, 2016 yılında 'Mondo' ismi değiştirilirken müşterinin fikirlerinin alınması)

Kaynak: (1) N26 resmi web sitesi; (2) IDnow. resmi web sitesi; (3) Monzo resmi web sitesi; (4) Monzo Annual Report 2021

Not: (*) N26 Metal Hesap N26 You hesaplara; N26 You Hesap N26 Smart hesaplara; N26 Smart Hesap ise standart hesaplara ek ayrıcalıklar içermektedir. (**) Yalnızca Almanya'da sunulmaktadır.

(***) Monzo Premium Hesaplar Monzo Plus hesaplarına; Monzo Plus Hesaplar ise cari hesaplara ek ayrıcalıklar içermektedir.

Dijital Açılan Karşılaştırmalı Bankacılık Yapıları

Tablo 2.5a: ABD, Avrupa Birliği, Birleşik Krallık, Brezilya, Hong Kong, Malezya ve Türkiye Karşılaştırmalı Bankacılık Mevzuat Yapıları

	ABD	Avrupa Birliği	Birleşik Krallık	Brezilya	Hong Kong	Malezya	Türkiye*
e-KYC Çözümleri	Belge dışı doğrulama metodları ile başvuranla iletişime geçilerek kendisinden talep edilen bilgiler ile bir tüketici raporlama kurumundan, kamu veritabanından veya başka kurumlardan referanslar ile eşleştirilmesi	Almanya'da Circular 3/2017 (GW) kodlu video kimlik tespiti genelgesi ile kişinin açık rızasının kayıt altına alınması, kimlik tespiti, video canlılık tespiti/ kişinin doğrulanması ve kişiye özel gönderilecek SMS ile doğrulamaların tamamlanması	Doğrulamanın, kullanıcıdan bağımsız güvenilir bir kaynaktan alınacak bilgilerle eşleştirilmesiyle sağlanması, firmalardan bu kaynakların kişinin kimliğine dair makul düzeyde kümülatif bilgi sağladığından emin olması beklentisi	Bilgi paylaşımı için Açık Veri Portalı geliştirilmesi, kimliği doğrulanmış bir dijital kimliğe sahip müşterilerin dijital banka hesaplarını uzaktan açıp yönetmesine izin verilmesi	Kimlik doğrulama önlemlerine ek olarak fintekler ayrıca sürekli PEP (Siyasi nüfuz sahibi kişiler) kontrolleri yapılması ve müşterilerin kara para aklama faaliyetlerine karıştığını gösterebilecek olumsuzlukların taranması	Canlılık tespiti ile muhatabın müşterinin taklitçisi olmadığından emin olunmasının yanı sıra yapay zeka (AI), makine öğrenimi (ML) gibi algoritmaların e-KYC (Müşterinizi Tanıyın) çözümleri ve kimlik doğrulama için kullanılması	Kişinin açık rızasının kayıt altına alınması, yakın alan iletişim teknolojisinin kimlik tespitinde kullanılması, video canlılık tespiti ve kişiye özel gönderilecek SMS ile doğrulamaların tamamlanması aşamalarının takip edilmesi
KYC Transferi	-	-	Kullanıcının elektronik doğrulama amacıyla daha öncesinde kayıtlı olduğu kaynaktaki doğruluğu kanıtlanmış kimlik bilgisine ulaşım imkanı sağlayabilmesi	-	-	-	Müşteri için daha önce kimlik tespitinde bulunmuş başka bir bankadan açık bankacılık servisleri aracılığıyla hizmet alınabilmesi maddesinin düzenlenmesi beklentisi
Açık Bankacılık Standartları	Açık bankacılığın piyasa odaklı bir girişim olarak gelişmesi	PSD2 (Ödeme Hizmetleri Direktifi 2) yönetmeliğine uyum, Avrupa Bankacılık Otoritesi (EBA)'nin yayınlamış olduğu toplam 14 adet Regulatory Technical Standards, Guideline ve Opinion Paper	Dokuz büyük bankanın açık API yapılarına geçmesi ve Açık Bankacılık Uygulama Kurumu (OBIE)'nin kurulması, PSD2 ve RTS (Regülatif Teknik Standartlar) prosedür gereksinimlerinin karşılanmasına yardımcı olmak için OBIE standartları	Merkez Bankası tarafından bireyler ve şirketler için ihtiyatlı veri koruma sağlarken rekabet yanlısı yenilikleri desteklenmesi, denetim, düzenleme ve çözümleme sorumluluklarının yerine getirilmesi	Temmuz 2018'de Open API Framework yayınlanmış olup bankaların Açık API'leri uygulaması için dört aşamalı bir yaklaşım belirlenmesi	Henüz standartlar konusunda tasarım aşamasında olunup, Birleşik Krallık'ın OBIE standartlarına uyum sağlanabilmesi	Açık bankacılık hukuki altyapısını güçlendirmek amacıyla AB PSD2 ile mevzuat uyumu sağlanması çalışmaları
Dijital Banka Faaliyet İzni	Dijital bankaların standart bankacılık lisanslarıyla düzenlenmesi	Dijital bankaların standart bankacılık lisanslarıyla düzenlenmesi	Dijital bankaların standart bankacılık lisanslarıyla düzenlenmesi	Dijital bankacılık faaliyetleri için segmente göre SCD (Direkt Kredi Topluluğu) veya SEP (Eşler Arası Borçlanma Şirketi) lisans zorunluluğu	Dijital banka faaliyetinde bulunabilmek için dijital banka lisansı alınması zorunluluğu	Dijital banka faaliyetinde bulunabilmek için dijital banka lisansı alınması zorunluluğu	Dijital banka faaliyetlerinin normal bankaların kuruluş ve faaliyet izni şartlarına tabi olması

Not: (*) Türkiye'deki incelemeler taslak halinde olan «Dijital Bankaların Faaliyet Esasları ile Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmeliği» baz alınarak yapılmıştır.

Dijital Açıdan Karşılaştırmalı Bankacılık Yapıları

Tablo 2.5b: ABD, Avrupa Birliği, Birleşik Krallık, Brezilya, Hong Kong, Malezya ve Türkiye Karşılaştırmalı Bankacılık Mevzuat Yapıları

	ABD	Avrupa Birliği	Birleşik Krallık	Brezilya	Hong Kong	Malezya	Türkiye*
Kademeli Yaklaşım	-	-	Opsiyonel ön başvuru ve 1 yıla kadar sürebilen mobilizasyon aşamaları ile bankaların yetkilendirildikten sonra belirli kısıtlarla faaliyet göstererek altyapı yatırımlarını, sermaye ihtiyaçlarını tamamlayabilecekleri süreçler sağlaması	Dijital banka segmentine göre Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (CVM) veya Brezilya Merkez Bankası (BCB) regülatif kapsamına dahil olunması	-	«Başlangıç aşaması» sürecinde lisans alan dijital bankaların 5 yıla kadar süreyle kısıtlı aktif büyüklük (3 milyar Malezya Ringgiti (6,1 milyar TL) ile faaliyet göstermesi	Aday kuruluşlar için gerekli asgari sermaye tutarı olarak belirlenen 1 milyar TL'nin süreç içerisinde 2,5 milyar TL'ye çıkarılması halinde, dijital bankanın yapacağı başvuru üzerine bu faaliyet kısıtlarına kurulca son verilebilmesi
Sınırlı Lisanslar	-	Almanya'da tam bankacılık lisansı alacak aday bankalar tüm temel bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirirken, kısıtlı bankacılık lisansına sahip olması	Temel bankacılık hizmetleri sağlanması ve tam yetkili bankalara kıyasen daha düşük kuruluş sermayesi ile lisanslandırılması	Faaliyet konusuna göre bankacılık lisanslarının farklılaşması	-	-	-
Finansal Olanaklara Erişim	-	-	-	-	Bankacılık Yönetmeliği'ndeki yerel gerekliliklerin yanı sıra bankaların merkez ofisleri veya denizaşırı otoriteler tarafından zorunlu kılınan gerekliliklere ve standartlara da uyum sağlanması amacıyla bankaların bu konuda alacakları aksiyonların değişiklik göstermesi	Aday bankaların hizmet ulaşmayan/ yetersiz hizmet gören kesimin desteklenmesi için sektör açıklarının analizi ile bu kesime erişimi genişletecek aksiyonlarının başvurulara dahil etmesi zorunluluğu	Finansal kapsayıcılık düzenlemenin amaçları arasında listelenmesine rağmen aday bankalardan başvurularında bu anlamda alacakları aksiyonlara dair bir talepte bulunulmaması
Faaliyet Kısıtları	-	-	-	Dijital bankanın faaliyet göstereceği alanda regülatörden almış olduğu lisans dışı faaliyette bulunamaması	-	Lisanslı bir dijital bankanın, kuruluş aşamasında toplam varlık boyutunun 3 milyar RM sınırını aşmaması	Dijital bankacılık müşterilerinin yalnızca finansal tüketicilerden ve KOBİ'lerden oluşması

Not: (*) Türkiye'deki incelemeler taslak halinde olan «Dijital Bankaların Faaliyet Esasları ile Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmeliği» baz alınarak yapılmıştır.



3

DİJİTAL BANKACILIK SAHA ANKET ÇALIŞMASI VE ANALİZİ

Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması Yaklaşımı

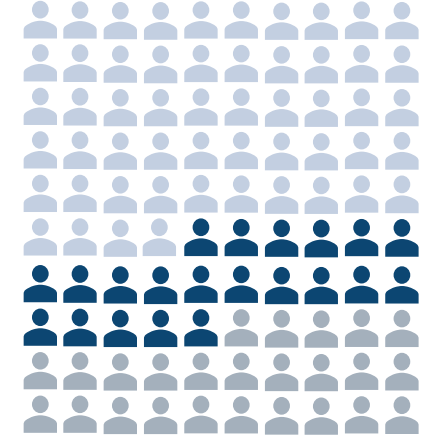
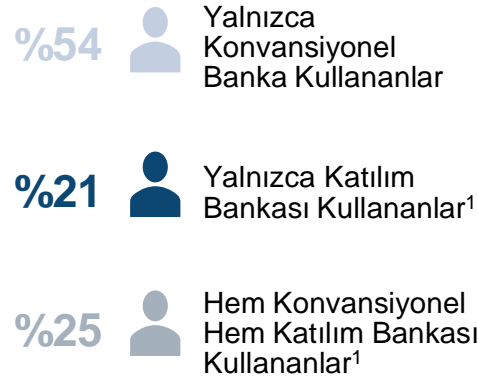
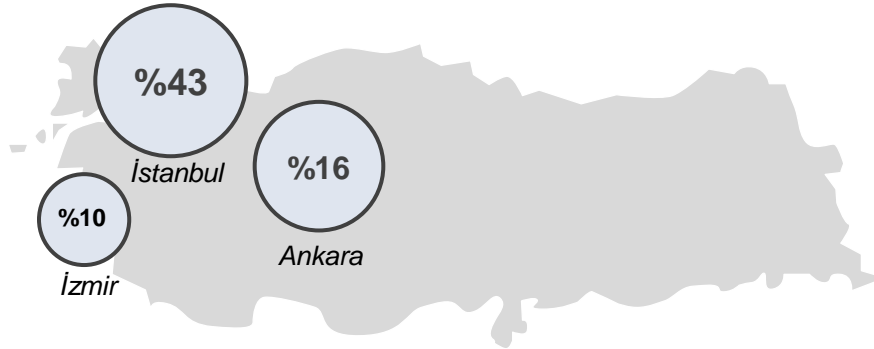
Anket, konvansiyonel ve katılım bankaları müşterilerinin dijital finans ekosistemindeki davranış ve bakış açılarına dair iç görüler elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Farklı demografik ve sosyoekonomik profillere sahip

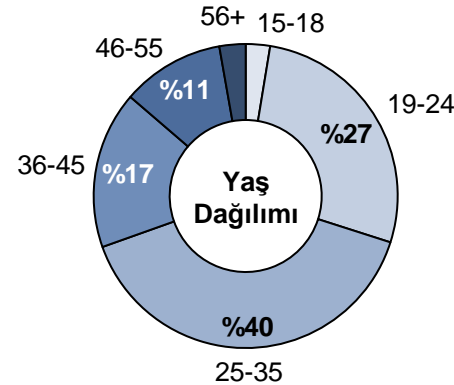
2246

kişinin katılımıyla Temmuz-Ağustos 2021 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların; 971'i İstanbul'da, 353'ü Ankara'da, 223'ü İzmir'de, kalan 699 kişi ise Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki 9 farklı şehirde² ikamet etmektedir.



Grafik 3.1: Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarına Göre Dağılım

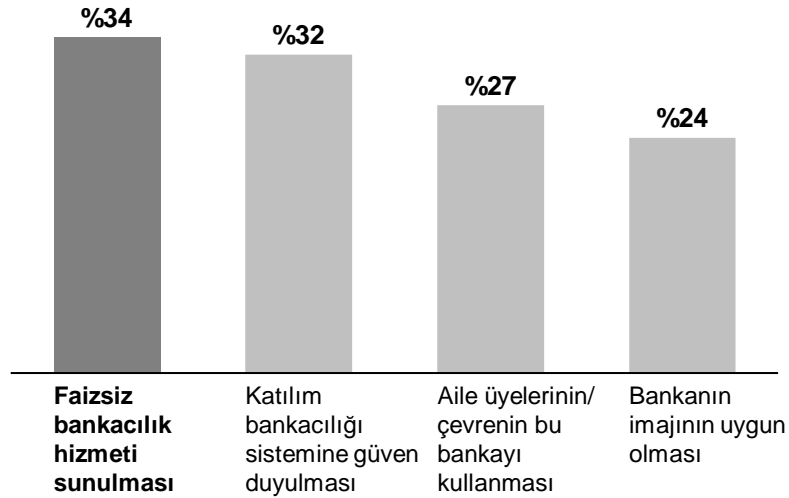


Anket katılımcıları hedef kitle analizi yapılabilmesi amacıyla eğitim durumları, meslek grupları ve aylık gelirleri değerlendirilerek ilgili SES gruplarına ayrılmıştır. A grubundan C2'ye doğru gidildikçe eğitim ve gelir seviyesi azalmaktadır. A grubu %27, B grubu %31, C1 grubu %23 ve C2 grubu %18'lik dilimi oluşturmaktadır.

Katılım Bankacılığında «Faizsiz Hizmetlerin Önemi» ve Banka Seçiminde «Güven»

Müşterilerin katılım bankalarını kullanmayı tercih etme sebepleri arasında «Faizsiz Bankacılık Hizmeti Sunulması» ön plana çıkmaktadır. Bankalar arasında tercih yapılırken ise güven faktörü önem arz etmesine karşın Katılım bankacılığında kullanılan dijital ürünler açısından alınması gereken aksiyonların olduğu farkedilmektedir.

Grafik 3.2: Katılım Bankacılığının Tercih Edilme Nedenleri

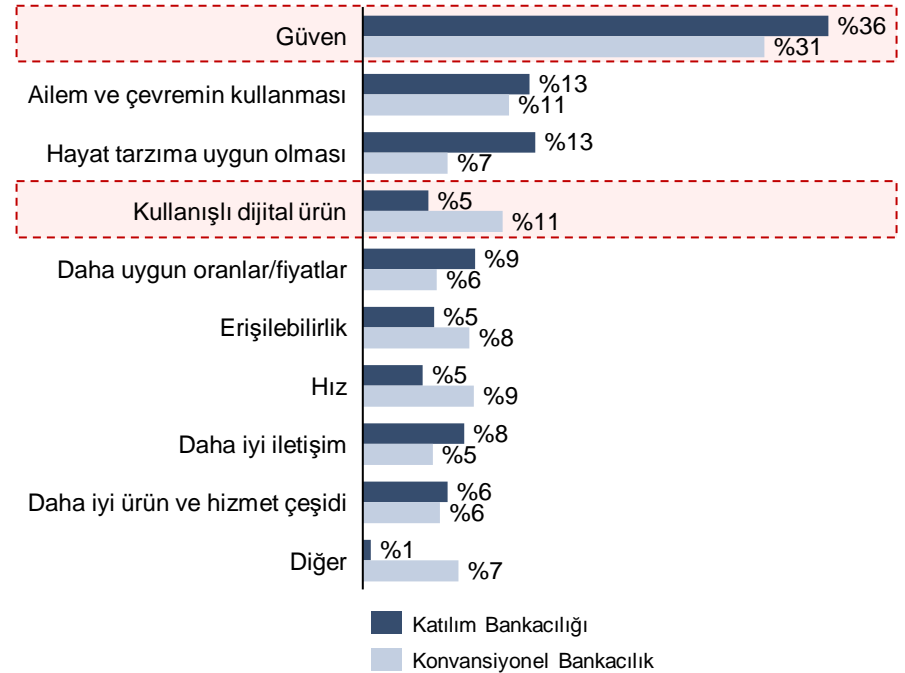


Katılım bankacılığı müşterilerinin %34'ü faizsiz bankacılık hizmeti sunulmasını temel tercih sebebi olarak belirtmektedir.



Katılım bankacılığı müşterilerinin %36'sı kullandıkları bankayı tercih etmelerindeki temel sebebin güven olduğunu belirirken, kullanışlı dijital ürünlerde de alınması gereken aksiyonların olduğu farkedilmektedir.

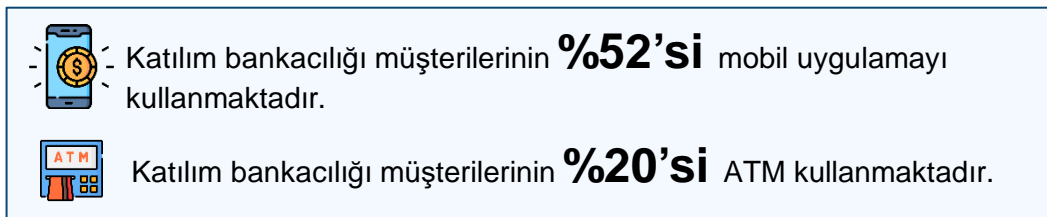
Grafik 3.3: Müşterilerin Banka Tercih Kriterleri



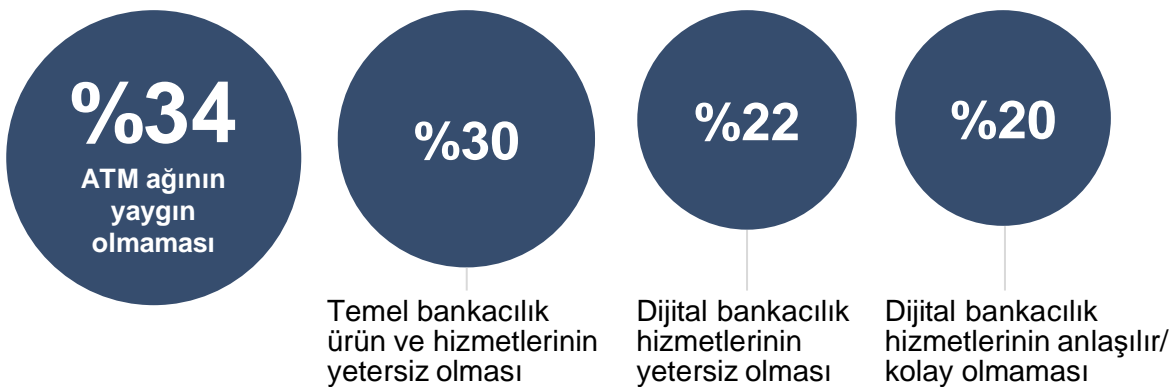
Katılım Bankacılığı Hizmetlerine Erişimde «Mobil uygulama» ve «ATM»'nin Önemi

Katılım bankacılığı müşterileri; ATM ağının yaygın olmadığını, temel bankacılık ürün ve hizmetlerinin yeterli seviyede olmadığını belirtmektedir ve banka dışı finansal araçları kullanmaya (örn: ödeme uygulamaları) eğilimlerinin olduğunu belirtmektedir.

Katılım bankacılığı müşterileri ağırlıklı olarak mobil uygulama ve ATM üzerinden işlem yapmaktadır.



Katılım bankacılığı müşterileri katılım bankacılığı ekosisteminde ATM ağını ve temel bankacılık hizmetlerini yetersiz bulduğu için katılım bankacılığını sıklıkla kullanmadığını belirtmektedir.

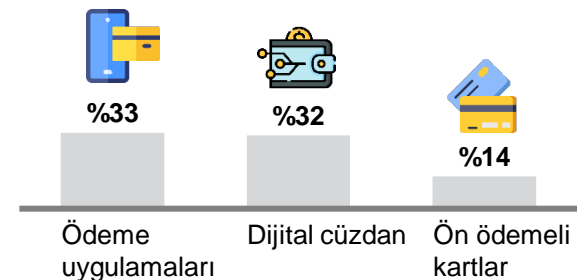


Banka Dışı Finansal Araç Kullanımı

Katılım bankacılığı müşterileri finansal durumunu yönetmek için banka dışındaki finansal araçlara eğilim göstermektedir. **Katılım bankacılığı müşterilerinin %65'i banka dışındaki araçları finansal hizmetleri için kullanırken konvansiyonel banka müşterilerinin %40'ı bu ürünlerden faydalanmaktadır.**

Katılım bankacılığı müşterileri tarafından kullanılan banka dışı finansal araçlarda **ödeme uygulamaları ve dijital cüzdan** ön plana çıkmaktadır.

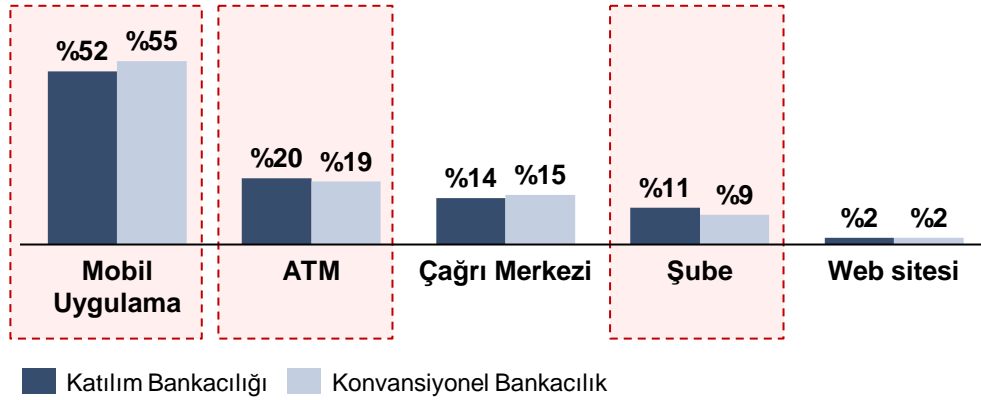
Grafik 3.4: Katılım Bankacılığı Müşterilerinin Banka Alternatifi Olarak Tercih Ettiği Finansal Araçlar



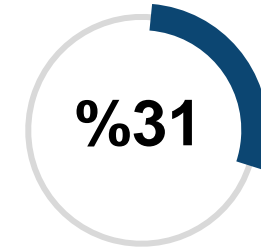
Katılım Bankacılığı Müşterilerinin «Yüz Yüze İşlem Yapma Tercihi»

Katılım bankacılığı müşterileri, şube ve ATM'den hizmet almayı konvansiyonel banka müşterilerine göre daha sıklıkla tercih etmektedir. Bunun nedeni olarak dijital okuryazarlığın düşük olması, dijital bankacılığa güveninin düşüklüğü ve yüz yüze işlem yapma alışkanlığının bulunmasıdır.

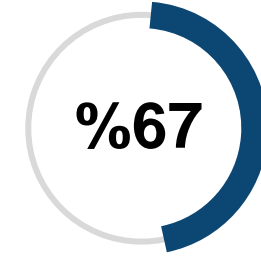
Grafik 3.5: Sık Kullanılan Banka Etkileşim Kanalları



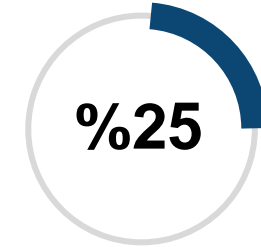
- Katılım bankacılığı müşterilerinin, konvansiyonel banka müşterilerine göre **şube ziyaret sayısı daha yüksektir.**
- **Katılım bankacılığı müşterilerinin %30'u haftada minimum 1 kez şubeyi ziyaret ederken;** konvansiyonel banka müşterilerinin %20'si ziyaret etmektedir.
- Katılım bankacılığı müşterilerinin %21'i her gün dijital bankacılığı kullanırken; konvansiyonel banka müşterilerinin %31'i her gün kullanmaktadır. Yalnızca katılım bankası kullanan müşterilerin dijital bankacılık üzerinden gerçekleştirdiği ortalama **işlem çeşidi sayısı 2, yalnızca konvansiyonel banka kullanan müşterilerin 3; her iki bankayı da kullanan müşterilerin ise 4'dür.**



Katılım bankacılığı müşterilerinin **%31'i yüz yüze işlem yapmayı tercih ettiği için şubeye gittiğini** belirtmektedir.



Dijital bankacılık kullanmayan katılım bankacılığı müşterilerinin **%67'si dijital bankacılık hakkında bilgi sahibi olmadığını** belirtmektedir.

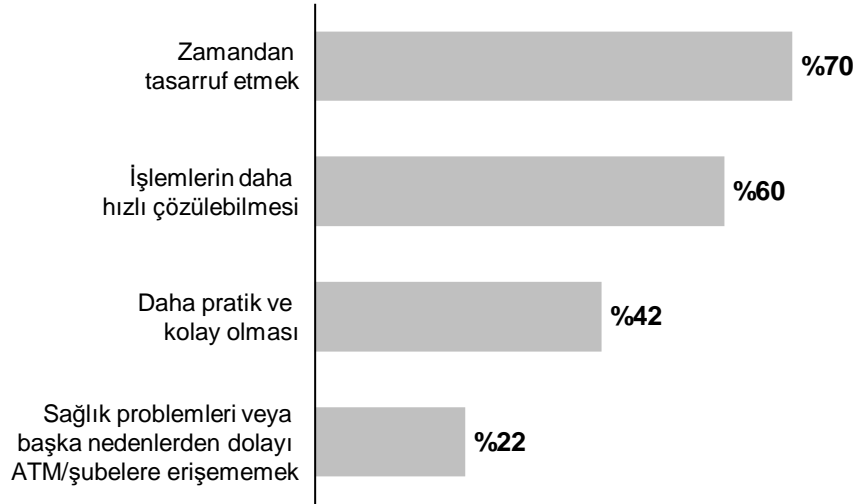


Bilgi sahibi olmasına rağmen dijital bankacılık kullanmayı tercih etmeyen katılım bankacılığı müşterilerinin **%25'i dijital bankacılığa güven duymadığını** belirtmektedir.

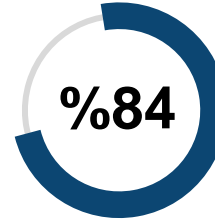
Pandemi ile Birlikte «Dijital Bankacılık Hizmetlerine Olan İhtiyacın Artması»

Katılım bankacılığı müşterileri; zaman tasarrufu, hızlı/ kolay olması ve sağlık endişeleri gibi nedenlerden dolayı dijital bankacılığı tercih etmektedir. Pandemi döneminde katılım bankalarının sunduğu hizmetler ve artan müşteri ihtiyacı gibi sebepler dijital bankacılık kullanım oranında artış sağlamıştır.

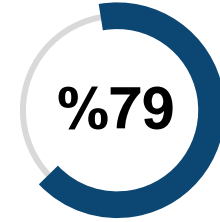
Grafik 3.6: Katılım Bankacılığı Müşterilerinin Dijital Bankacılığı Tercih Etme Sebepleri



Katılım bankacılığında, dijital bankacılık kullanımı nedenleri arasında katılımcıların **%70'i zamandan tasarruf etmek**; **%60'ı işlemlerin daha hızlı çözülebilmesi ve %42'si daha pratik/ kolay olması** nedeniyle dijital bankacılığı tercih etmektedir.



Katılım bankacılığı müşterilerinin **%84'ü pandemi döneminde bankaların sunduğu hizmetlere olan ihtiyacının arttığını** belirtmektedir.



Katılım bankacılığı müşterilerinin **%79'u pandemi döneminde katılım bankalarının ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunduğunu** belirtmektedir.



Katılım bankacılığı müşterilerinin %20'si son 1 yıldır dijital bankacılığı kullanmaktadır. Konvansiyonel banka müşterilerinin ise %9'u son 1 yıldır kullanmaktadır.



56 yaş üstü müşterilerin %34'ü sağlık problemleri veya başka nedenlerden dolayı ATM/ şubelere erişemedikleri için dijital bankacılığı kullandıklarını belirtmektedir.

Banka Tercihinde «Kolay Kullanılabilir» ve «Kapsamlı» Dijital Hizmetin Önemi

Katılım bankacılığı müşterileri banka tercihlerinde kolay kullanılabilir ve kapsamlı dijital hizmetler sunulmasını önemsemektedir ayrıca işlemleri kolaylaştıracak akıllı asistanları kullandıklarını belirtmektedir.

Katılım Bankacılığı

%64

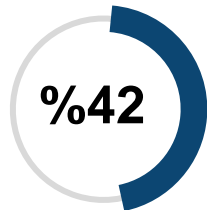
Dijital olarak sunulan hizmetlerin kolay ve kullanılabilir olması **katılım bankacılığı müşterilerinin %64'ünün**, konvansiyonel bankacılık müşterilerinin ise %61'inin banka tercihlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

%61

Konvansiyonel Bankacılık

Sosyoekonomik statü geliştikçe dijital olarak sunulan hizmetlerin kolay ve kullanılabilir olmasına ilişkin talep artmaktadır. Dijital hizmet kalitesi A grubu'nun %26'sının tercihini çok etkilerken, C2 grubunun %20'sini etkilemektedir.

Katılım bankacılığı müşterilerinin %43'ü daha kolay kullanılabilir ve kapsamlı dijital hizmetler sunan bir bankaya geçiş yapacaklarını belirtmektedir. Konvansiyonel banka müşterilerinde ise bu oran %33'dür.



Katılım
Bankacılığı

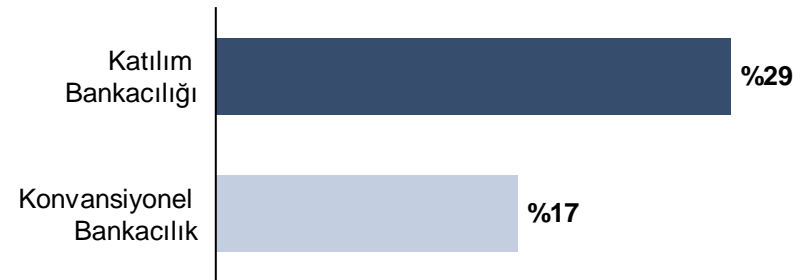


Konvansiyonel
Bankacılık

Doğal dili işleme yeteneği olan, ses komutlarını anlayan ve komutlar kapsamında ilgili görevleri yerine getiren uygulamalar olan akıllı asistanlar dijital olarak sunulan hizmetlerin kolay ve anlaşılır olmasını sağlayarak banka tercihinde etkili bir unsur olmaktadır.

Katılım bankacılığı müşterilerinin %29'u akıllı asistan hizmetlerinden yararlanırken, konvansiyonel bankacılık müşterilerinin %17'si yararlanmaktadır. Katılım bankacılığı müşterileri ağırlıklı olarak hesap dökümü bildirimleri ve mevcut ödemeler hakkında bilgilendirme/hatırlatma almak için akıllı asistanları kullanmaktadır.

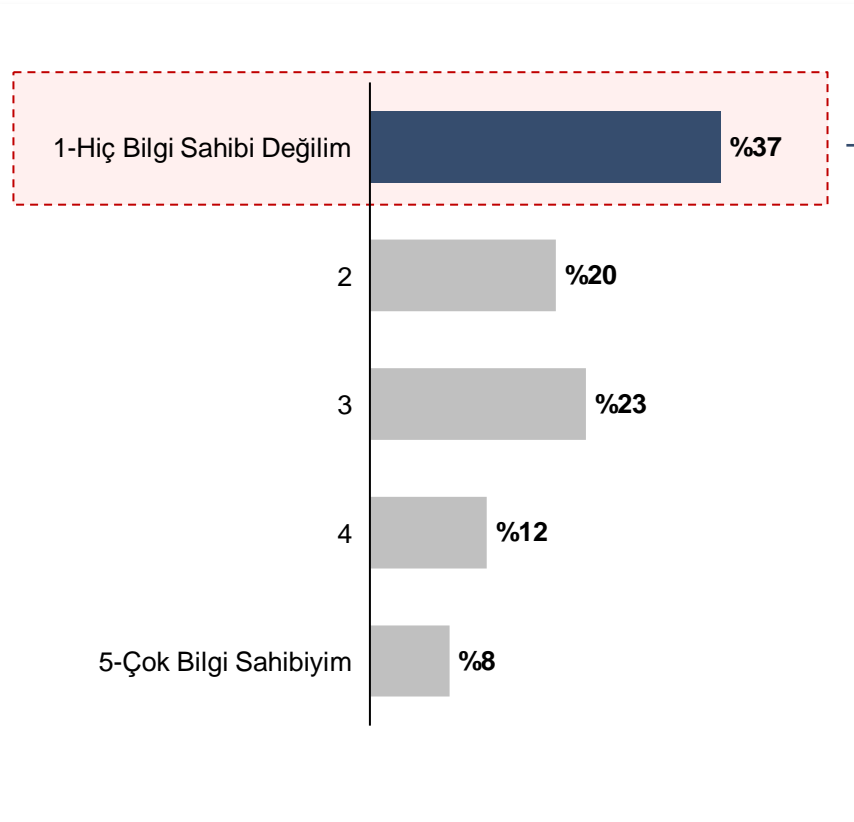
Grafik 3.7: Konvansiyonel ve Katılım Bankacılığı Müşterilerinin Akıllı Asistan Kullanım Oranı



Katılım Bankacılığında «Finansal Okuryazarlığa» Olan İhtiyaç

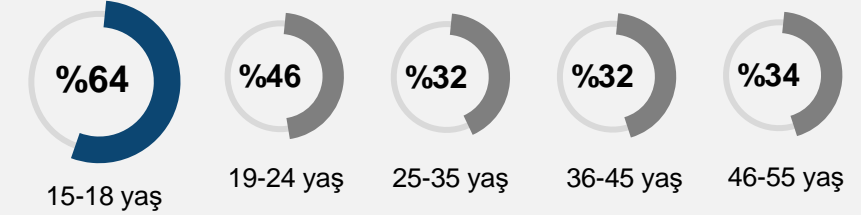
Katılım bankacılığındaki finansal okuryazarlık seviyesinin yeterli seviyede olmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum özellikle genç nesilde ve düşük sosyoekonomik statülerde daha ön plana çıkmaktadır.

Grafik 3.8: Anket Katılımcılarının Katılım Bankacılığı Bilgi Seviyesi



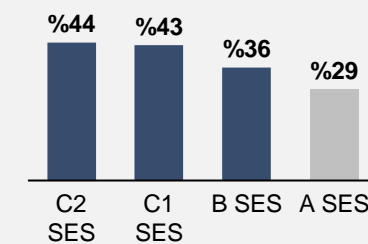
Katılım bankacılığı hakkında hiç bilgi sahibi olmayan bireylerin dağılımı

Yaş Dağılımı



Genç nüfusun katılım bankacılığı hakkında **bilgi seviyesi daha düşüktür.**

Sosyoekonomik statü (SES)



Sosyoekonomik statü geliştikçe katılım bankacılığı hakkında **bilgi seviyesinin arttığı** görülmektedir. A SES grubunda yer alan katılımcılar en çok bilgiye sahiptir.

Dijital Bankacılık Saha Anket Çalışması Potansiyel Aksiyonları



Dijital bankacılık hizmetlerinin geliştirilmesi ile müşteri kazanımı ve derinleşme imkanlarının oluşması mümkündür.

- Dijital bankacılık kullanımına eğilim gösteren yeni genç müşteri kazanımı veya ek hizmet/ ürün satışının planlanması.
- Mevcut müşterilerin dijital bankacılık deneyimi geliştirilerek müşteri memnuniyet seviyelerinin iyileştirilmesi.



Fintek ekosisteminde farklı işbirlikleri geliştirerek müşteriye bütüncül hizmet verme imkanı bulunmaktadır.

- Mevcut dijital hizmetler ek çözümler geliştirilmesiyle dijital cüzdan ve ödeme çözümleri kullanan müşterilerin geri kazanılması.



Dağıtım kanallarında dijital yetkinliklerin kullanılması yeni müşteri kazanımı sağlaması, mevcut müşteri deneyiminin iyileştirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması açısından kanal performansına katkı sağlamaktadır.

- Müşteriler tarafından yetersiz olarak bulunan ATM ağının geliştirilmesi ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi.
- Lokasyon olarak birbirine yakın şubeler açmak yerine müşteri ile temasın gerekli olduğu yerlerde şubeler açılması ve network optimizasyonu.



Teknoloji altyapısına ve dijital bankacılık faaliyet modeline yatırım yapma ihtiyacı müşterilerin beklentilerini olumlu yönde karşılayacaktır.

- Müşteriler tarafından geliştirilmesi beklenen temel bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlendirilmesi, dijitalleştirilmesi



Yeni nesil teknolojilerin dijital bankacılık hizmetlerinde devreye alınması hizmet kalitesinin sürekli gelişimi için önemli bir unsurdur.

- Bankaların, kullanıcıların finansal tercihlerini daha iyi anlamak ve kişiselleştirilmiş ürünler sunmak amacıyla yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojilere odaklanması.



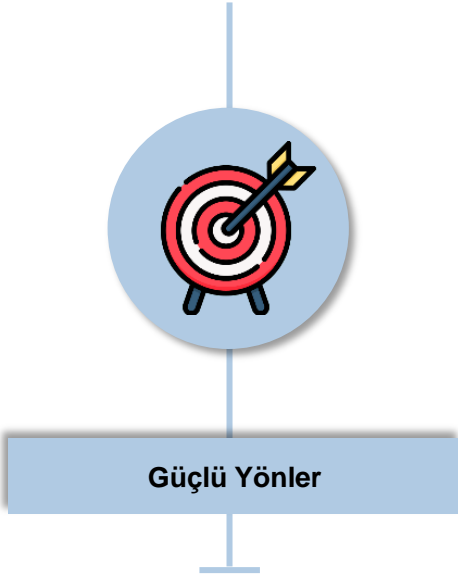
Finansal ve dijital okuryazarlığın geliştirilmesi için katılım bankacılığı mevcut ve potansiyel müşterileri özelinde eğitim ve çalışmaların yapılması farkındalığın artmasında önemli bir unsurdur.



4

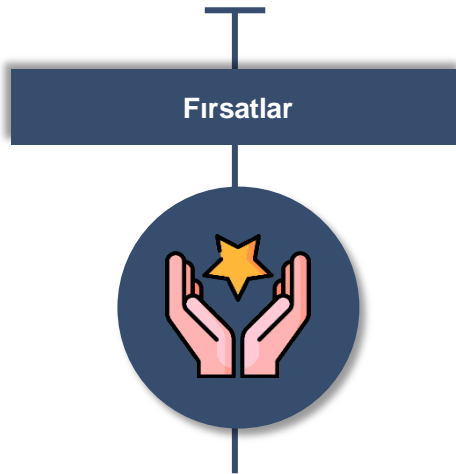
DİJİTALLEŞMEYE YÖNELİK STRATEJİ BİLEŞENLERİ VE İNİSİYATİFLER

Katılım Bankacılığının Dijitalleşmesine Yönelik Rekabet Analizi



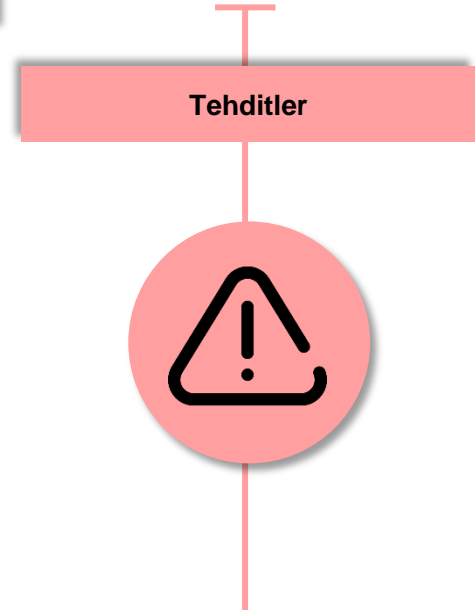
- G1.** Türkiye'deki katılım bankalarının dijital dönüşüm açısından gelişime açık olması
- G2.** Mevcut katılım bankacılığı müşterilerinin dijital hizmetlerin kullanımına açık olması
- G3.** Türkiye'deki finans ekosisteminde müşterilerin borçlanma ve tasarruf işlemlerinde bankalara güven duyması
- G4.** Bankacılık hizmetlerinde katılım esasına uygun kurumları tercih edecek müşteri popülasyonunun var olması

- F1.** Türkiye'deki finans ekosisteminin dijital dönüşüme hızlı adapte olması
- F2.** Uzaktan müşteri edinimi mevzuatının basit ve hızlı müşteri kazanımına olanak sağlaması
- F3.** Regülatörlerin ve otorite kurumlarının dijital bankacılık alanında çalışmalarının var olması
- F4.** ATM (Otomatik Vezne Makinesi) hizmetlerine erişemeyen banka müşterilerine dijital kanallar aracılığıyla hizmetlere erişim fırsatı sağlanması
- F5.** Dijital gelişmelerin müşteri erişimini kolaylaştırarak finansal okuryazarlığa katkı sağlaması
- F6.** Fintek ve teknoloji şirketleri ile ekosistem işbirliklerinde olanaklarının artması



- Z1.** Türkiye'de katılım bankalarının pazar payının görece düşük olmasının fintek işbirliği olanaklarını sınırlandırması
- Z2.** Ülke genelinde finansal okuryazarlığın ve dijital okuryazarlığın düşük olması
- Z3.** Katılım bankacılığı ürünleri hakkında genel bilgi seviyesinin düşük olması
- Z4.** Açık bankacılık ekosistemine sunulan hizmetlerde iyileştirme alanlarının bulunması

- T1.** Finans ekosistemine bankacılık dışı oyuncuların da talip olması
- T2.** İşbirliği arayışında olmayan yerel ve yabancı fintek ve neo-bankaların pazar payında tehdit oluşturması
- T3.** Hız kazanan dijitalleşme ortamında bilgi güvenliği riski ve siber saldırı tehditlerinin artması ile bankacılığa olan güven unsurunun zedelenme ihtimali
- T4.** Kurumlar arası müşteri geçişgenliğinin kolay olmasının operasyonel verimliliği istenilen seviyede olmayan kurumlar için tehdit oluşturması



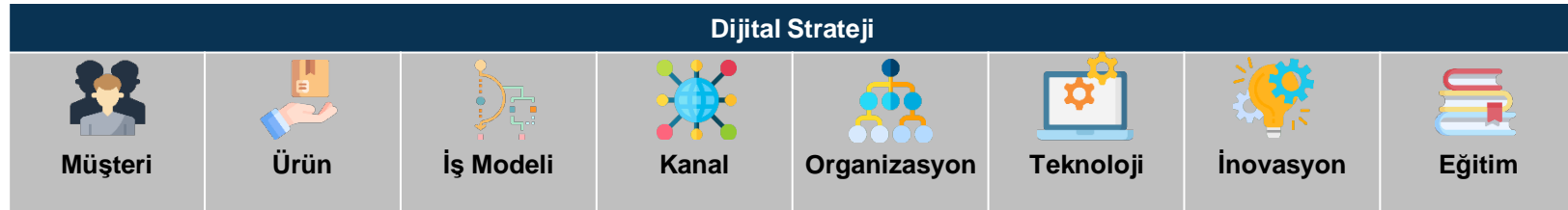
Katılım Bankacılığı Dijital Strateji Bileşenleri

Katılım Bankacılığı Dijital Vizyonu

«Katılım Bankacılığı sektörünün dijital bankacılık alanında dünya standartlarına uygun ürün ve hizmetler geliştirmesini ve bu ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulurken deneyim açısından fark oluşturacak altyapının kurulması»

Katılım Bankacılığında Dijitalleşme Stratejisi ve Bileşenleri

Katılım Bankacılığı dijitalleşme strateji bileşenleri; finansal hizmetler sektöründeki dijitalleşmenin ve pandeminin etkisinin araştırılması, global ve yerel sektör çalışmalarının incelenmesi, konusunda uzman kurum ve uzman görüşmelerinin yapılması ve saha anket çalışması sonucunda hazırlanmıştır, **8 temel başlık altında** ele alınmıştır. Bu doğrultuda stratejik pozisyonlanma ve aksiyonları daha net resmetmek amacı ile bileşenlerin ikili gruplaması üzerinden **28 ikili değerlendirme analizi** yapılmıştır.



Dijital Strateji Bileşenleri ve Bileşen İlişkileri (1/2)

Stratejik Bileşenler		Bileşen İlişki Tanımı
1 Müşteri	Ürün	▶ Ürün özelliklerinin müşteri detayına göre kişiselleştirilmesi ve parametrik hale getirilmesi
	İş Modeli	▶ Müşteriye uçtan uca dijital ortamdan hizmet veren iş modellerinin geliştirilmesi
	Kanal	▶ Müşterinin dijital ve konvansiyonel kanallardaki yolculuğunun takip edilip, istikrarlı ve kaliteli bir deneyim sağlanması
	Organizasyon	▶ Organizasyon içerisinde dijitale yatkınlığı yüksek müşteri gruplarına odaklı ekip kurgusu oluşturulması
	Teknoloji	▶ Müşterinin banka dijital uygulamalarını rahat kullanmasını ve self-servis almasını sağlayacak önyüz ve uygulama akış tasarımlarının yapılması
	İnovasyon	▶ Müşterilerin hayat döngüsünü takip eden ve farklı hizmetleri birleştiren dijital uygulamaların oluşturulması
	Eğitim	▶ Dijital bankacılık hizmetleri ve dijital finansal okuryazarlık konusunda hedef müşteri segmentlerine bilgilendirme ve eğitim verilmesi
2 Ürün	İş Modeli	▶ Dijital odaklı iş modelleri ile dijitale özgü/ uyarlanmış ürünlerin entegre edilmesi, odak müşteri gruplarının ve gelir-gider yapılarının hizalanması
	Kanal	▶ Dijitale odaklı ürün ve kanalların özelliklerinin hizalanması, müşterinin özelliklerine göre kişiselleştirilen ürünlerin seçilen kanallardan müşteri tercih ve ihtiyaçlarına göre sunulması
	Organizasyon	▶ Dijital ürün yönetimi için mevcut ürün yönetimleri ile birlikte çalışan ayrı ürün yönetim sorumluluklarının oluşturulması
	Teknoloji	▶ Dijital bankacılık odaklı ürünlerin ve ürünlerin kişiselleştirme ihtiyaçları için gereken teknoloji altyapısının ve gereksinimlerinin belirlenmesi
	İnovasyon	▶ Katılım bankacılığı kuralları ile uyumlu yeni ürün tasarımlarının oluşturulması, bazı ürün tasarımlarının müşteriler ile belirlenmesi
	Eğitim	▶ Dijital bankacılığa odaklı ürünlere ilişkin eğitim içeriğinin oluşturulması ve kurumun eğitim program ve takvimi içerisine dahil edilmesi

Dijital Strateji Bileşenleri ve Bileşen İlişkileri (2/2)

Stratejik Bileşenler		Bileşen İlişki Tanımı
3 İş Modeli	Kanal	Dijital odaklı iş modelleri ile bankanın kanal stratejisinin hizalanması, müşterinin tüm kanallardan alacağı hizmetin bütünlük ve istikrarlı bir hale getirilmesi
	Organizasyon	Dijital odaklı iş modellerini oluşturmak ve işletmek için organizasyonun hizalanması, ayrı çevik organizasyonel birimlerin kurulması
	Teknoloji	Dijitale odaklı iş modellerini destekleyecek teknoloji altyapısı ve gereksinimlerin tanımlanması
	İnovasyon	Müşteriye dijital alanda çözümler sunmak için standart yapının dışında iş modellerinin tasarlanması
	Eğitim	Kurum içerisindeki (ilgili departmanlar) ve kurum dışındaki paydaşlar (müşteri, iş ortakları) ile yapılacak olan çalışmaların kurgusunun/ iş modelinin nasıl olacağı ve uygulanacağına dair eğitim içeriğinin tasarlanması
4 Kanal	Organizasyon	Dijital kanalların kanal yönetimine dönük olarak organizasyon içerisinde odağın artırılması, iş birimleri ve BT ile ortak çalışacak rol ve sorumlulukların tanımlanması
	Teknoloji	Dijital kanallar için gereken teknoloji altyapısının belirlenmesi, konvansiyonel kanallar ve müşteri deneyim yolculuğu akışı ile entegrasyonun sağlanması
	İnovasyon	Dijital kanalların çeşitlendirilmesi ve kanal kurgusunun müşteriye daha kaliteli hizmet sunacak şekilde tasarlanması
	Eğitim	Dijital kanalların yapısı, özellikleri, konvansiyonel kanallardan farkı ve ortak çalışmasına ilişkin eğitim içeriğinin tasarlanması
5 Organizasyon	Teknoloji	Dijital odaklı iş modellerini tasarlamak ve işletmek için oluşturulan organizasyon yapısı ile çevik bir şekilde çalışacak ve sprintler halinde yeni özellikler hayata geçirecek teknoloji organizasyon yapılanmasının tasarlanması
	İnovasyon	Dijital bankacılık çözümlerini hızlandırmak için çevik organizasyon yapısı ve dış firmalar ile ortak ekipler kurulması
	Eğitim	Bankaların kendi içerisinde dijital finansal okuryazarlığın artmasını sağlayacak ve dijital ürün ve kanalların özelliklerini aktaracak eğitimlerin düzenlenmesi
6 Teknoloji	İnovasyon	Yeni teknolojilerin kullanımına ilişkin kullanım senaryolarının dijital iş modelleri ve kanallar bazında belirlenmesi, pilot projelerin organize edilmesi
	Eğitim	Eğitimlerin dijital araçlardan sağlanabilmesi için anlık erişime yönelik teknoloji altyapısının oluşturulması
7 İnovasyon	Eğitim	Dijital finansal okuryazarlığa dönük eğitim içeriği ve kanal tasarımında bankacılık ile birlikte diğer sektörlerdeki farklı uygulamaların incelenip uygulamaya alınması

İnişiyatifler ve Yol Haritası (1/2)

Dijital Strateji Bileşenleri ve İnişiyatifler

	İnovasyon	Organizasyon	İş Modeli	Ürün	Kanal	Teknoloji	Eğitim
Müşteri	İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ5. Dijital Okuryazarlık
		İ4. Çevik Organizasyon		İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri			
İnovasyon		İ4. Çevik Organizasyon	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ3. Açık Bankacılık Modelleri	İ3. Açık Bankacılık Modelleri	İ6. Dijital Bankacılık Yetkinlik Geliştirme
			İ3. Açık Bankacılık Modelleri	İ3. Açık Bankacılık Modelleri			
Organizasyon			İ4. Çevik Organizasyon	İ4. Çevik Organizasyon	İ4. Çevik Organizasyon	İ4. Çevik Organizasyon	İ4. Çevik Organizasyon
İş Modeli				İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ6. Dijital Bankacılık Yetkinlik Geliştirme
Ürün					İ3. Açık Bankacılık Modelleri	İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri
						İ3. Açık Bankacılık Modelleri	İ5. Dijital Okuryazarlık
Kanal						İ1. Dijital Müşteri Kazanımı	İ5. Dijital Okuryazarlık
						İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirlikleri	İ6. Dijital Bankacılık Yetkinlik Geliştirme
						İ3. Açık Bankacılık Modelleri	
Teknoloji							İ6. Dijital Bankacılık Yetkinlik Geliştirme

İnisyatifler ve Yol Haritası (2/2)

Katılım Bankacılığı Alanında Dijitalleşmeye Dönük İnisyatifler



İnişyatifler ve Temel Aksiyonlar (1/6)

İ1. Dijital Müşteri Kazanımına Yönelik Modellerin Oluşturulması

İnişyatif Tanımı	İlgili Stratejik Bileşen	Rekabet Analizi	Kritik Başarı Faktörü
Dijital bankacılık alanındaki dijital ortamdaki müşteri kazanımına yönelik gelişmeler sayesinde katılım bankacılığının erişemediği bireylere daha kolay erişme fırsatının değerlendirilebilmesi adına dijital müşteri kazanımı yöntem ve yaklaşımlarının geliştirilmesi ve dijital müşteri deneyiminin iyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri-Organizasyon Müşteri-Ürün Müşteri-Teknoloji Ürün-İnovasyon Ürün-Teknoloji <ul style="list-style-type: none"> Kanal-Teknoloji 	<ul style="list-style-type: none"> G2 G3 G4 F2 F4 T4 	<ul style="list-style-type: none"> Artan müşteri içgörüsü Özelleştirilmiş ürün ve hizmetler Kolaylaşan müşteri kazanımı Azalan müşteri kazanım maliyeti İyileştirilmiş müşteri deneyimi

#	Ana Aksiyon Noktaları
1	TKBB Dijital Araştırma Raporu çalışmasındaki müşteri davranışına yönelik çıkarımların, saha anketi sonuçlarının ve küresel çalışmaların değerlendirilmesi
2	Dijital çözümler ve yenilikçi teknolojiler aracılığı ile müşterilerin dijitale yönelik davranış ve tercihlerinin analiz edilmesi, dijital yatkınlığı yüksek müşterilerin belirlenmesi ve bu çalışmalara yönelik müşteri segmentasyonunun oluşturulması
3	Hedef segment ve pazar doğrultusunda müşteri tercih ve beklentilerine uygun özelleştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarlanması
4	Belirlenen hedef segment müşterilere yönelik tasarlanacak ürün ve servislerde iş modelinin belirlenmesi (bankacılık hizmeti kullanmayan ve bankacılık hizmetini nadiren kullanan kitlelere erişim modellerinin oluşturulması vb.) ve piyasada yenilikçi çözümler sunan fintek ekosistemi ile işbirliği alanlarının değerlendirilmesi (satın alma/ iş ortaklığı/ proje bazlı birliktelik)
5	Müşteriye yönelik uygulama ve servis arayüzlerinin basit, kullanışlı ve hızlı işlem yapmaya olanak sağlayacak formatta tasarlanırken, fiziksel dünyadaki müşteri deneyimini aratmayacak kullanıcı dostu arayüzlerin tasarlanması
6	Katılım bankacılığı ürün – kanal konumlandırmasının dijitalleşme odağından gözden geçirilmesi ve dijital kanallardan sunulabilecek katılım bankacılığı ürünlerinin analizlerinin yapılması ve hayata geçirilmesi
7	Geliştirilecek dijital ürün, uygulama ve servislerde katılım bankacılığı standartlarına uygun inovasyon metotlarının oluşturulması ve etkin bir şekilde uygulanması
8	Müşterilerden dijital kanallar vasıtasıyla ürün ve kanal özelinde geri bildirim ve taleplerin alınabileceği araçların çeşitlendirilmesi, 'müşterinin sesi' yaklaşımının dijital yetkinliklerle donatılması ve uçtan uca dijitalden sürecin başlatılıp sonlandırılabilmesi
9	Tasarlanan ürün, uygulama ve servislerin hitap ettiği müşteri segmenti dikkate alınarak pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunumlarının mobilden, internetten ve iletişim merkezinden sürdürülebilir hale getirilmesi ile yeni ve potansiyel müşterilere erişim sağlanması
10	Dijitalleşme, bankacılık hizmetleri ve müşteri beklentilerine ayak uyduracak ve operasyonel verimliliği arttırmak hedefiyle bankacılık kanallarında teknolojik altyapı yatırımlarına önem verilmesi (açık bankacılığa yönelik çalışmaların artırılması)

İnisyatifler ve Temel Aksiyonlar (2/6)

İ2. Segment Odaklı Ekosistem İşbirliklerinin Hayata Geçirilmesi

İnisyatif Tanımı	İlgili Stratejik Bileşen	Rekabet Analizi	Kritik Başarı Faktörü	
Teknolojik gelişmeler sayesinde yenilikçi çözümlere sahip fintek oyuncularının sayıca artması göz önünde bulundurularak katılım bankacılığında farklı müşteri segmentlerinin ihtiyaçlarına yönelik işbirliklerinin geliştirilmesi, beraber ortak amaca yönelik çalışma modellerinin tasarlanması	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşteri-Ürün ▪ Müşteri-İş Modeli ▪ Müşteri-Kanal ▪ Ürün-İş Modeli ▪ Ürün-Eğitim ▪ İş Modeli-Kanal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İş Modeli-Teknoloji ▪ İş Modeli-Inovasyon ▪ Kanal-Teknoloji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ G3 ▪ G4 ▪ Z1 ▪ F6 ▪ T1 ▪ T2 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artan yenilikçi iş modelleri ▪ İyileşen operasyonel verimlilik ▪ Özelleştirilmiş ürün ve hizmetler

#	Ana Aksiyon Noktaları
1	Hedef segmentlere yönelik katılım bankacılığı ekosistemi ve diğer sektörlerde yer alan firmalar ile işbirliği alanlarının tespit edilmesi (bankacılık, sigorta, fintek, start-up vb.)
2	TKBB koordinasyonunda katılım bankalarına ortak hizmet sağlayabilecek ekosistem işbirliklerinin tespit ve analiz edilmesi, sektör oyuncularına önermelerin yapılması
3	İşbirliği alanlarına yönelik değer önerilerinin oluşturulması, finansal modelin oluşturulması ve bu amaca yönelik finansal hesaplamaların yapılması
4	Fintekler, girişimciler ve bankaların işbirliği yapabileceği ekosistemlerin oluşturulmasına yönelik katılım bankacılığı alanında aksiyonların belirlenmesi ve takip edilebilir planlar doğrultusunda bu aksiyonların hayata geçirilmesi (kitle fonlaması, girişim sermayesi yatırım fonları vb.)
5	Ekosistem işbirliğinde bulunulacak fintekler, girişimciler ve diğer sektör oyuncularına yönelik katılım bankacılığı ürünlerinin, standartlarının ve sisteminin işleyişine yönelik eğitimlerin, seminerlerin, dijital webinarların tasarlanması
6	Katılım bankacılığı ekosistemindeki oyuncular ile TKBB koordinasyonun gelir oluşturucu ve pazarı büyütecek platform işbirliklerinin tasarlanması
7	Katılım bankacılığı ekosistemindeki oyuncular ile yapılacak işbirliği çalışmalarına ilişkin planlama ve pilot uygulama konusundaki yaklaşımların belirlenmesi (pilot uygulamaya konu iş modeli, ürünün belirlenmesi, sandbox ortamı kurulması)
8	Katılım finans sistemine uygun ve müşterilerin beklentilerini karşılayacak, katılım bankacılığı ekosistemindeki oyuncular ile e-ticaret vb. işbirliği çalışmalarının değerlendirilmesi, bu çalışmalara yönelik işletim modelinin tasarlanması
9	İşbirliği fırsatlarında yenilikçi, sürdürülebilir ve esnek işletim modellerinin hazırlanması
10	Kurulan işbirliklerinin takibine ilişkin TKBB koordinasyonunda takip yapısının ve kilit performans göstergelerinin belirlenmesi (örn: müşteri kazanımı, işlem hacmi)

İnisyatifler ve Temel Aksiyonlar (3/6)

İ3. Açık Bankacılık Modellerine Yönelik Teknolojik Alt Yapıların Oluşturulması

İnisyatif Tanımı	İlgili Stratejik Bileşen	Rekabet Analizi	Kritik Başarı Faktörü
Finans ekosistemindeki dijital dönüşümün hızlı olması, Türkiye'deki mevzuat altyapısında güncel gelişmelerin yaşanması ve katılım bankacılığı müşterilerinin dijital dönüşüme yönelik ihtiyaçlarının artması nedenleriyle katılım bankacılığının merkezde ve/ veya ek hizmet olarak konumlandığı açık bankacılık hizmetlerinin hayata geçirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> İş Modeli-İnovasyon Teknoloji-Kanal Ürün-İnovasyon Ürün-Kanal Ürün-Teknoloji Kanal-İnovasyon Teknoloji-İnovasyon 	<ul style="list-style-type: none"> G2 G3 Z4 F1 F3 T3 	<ul style="list-style-type: none"> Artan müşteri kazanımı Müşteri bağlılığı artışı Müşteri kaybı azalması İyileştirilmiş müşteri deneyimi

#	Ana Aksiyon Noktaları
1	Katılım bankacılığı müşterilerinin istedikleri zaman ve diledikleri yerden işlemlerini gerçekleştirebilecekleri ve hesap bilgilerini kontrol edebilecekleri çok kanallı deneyim modellerinin tasarlanması
2	Katılım bankacılığı müşterilerinin ihtiyacı olan, bankacılığın merkezde veya yan hizmet olduğu ürün ve servislere yönelik entegrasyon modellerinin tasarlanması
3	Sektördeki mevcut rekabet ve bankacılık dışı yeni oyuncuların da pazara dahil olmasından kaynaklı (ödeme kuruluşları, neo-bankalar, e-ticaret siteleri vb.), kişiselleştirilmiş ve yenilikçi ürün ve hizmet tasarımı ihtiyacının oluşması, operasyonlarda verimliliği iyileştirme gerekliliğinden dolayı teknolojik altyapının iş modelleri ve kanal yapıları nezdinde belirlenen hedefler ve konular bazında dışarıya açılabilir formatta geliştirilmesi (API Bankacılığı)
4	Açık bankacılık API altyapısında hesap bilgi sorgulama ve listeleme işlemlerine ek olarak kişisel finansman yönetimi ve yatırım konularına ilişkin API'ların geliştirilmesi
5	Katılım bankalarının API setini kullanarak iş çözümleri geliştirecek olan startup'lara ilişkin teşvik ve pilot programlar uygulanması
6	Mevzuat ve iş modeli ile ilgili kural ve teknolojilerin denenmesine ilişkin sandbox altyapıların oluşturulması
7	API platformlarının ve kuluçka merkezlerinin geliştirilmesine yönelik ekosistemlerin oluşturulması ve katılım bankacılığı hizmetleri ile yenilikçi fikirlerin desteklenmesi
8	ÇSY(Çevresel Sosyal Yönetişim (ESG Environmental, Social and Governance)) odaklı sürdürülebilir finansman ürünlerinin sunum ve işlenmesine dönük API altyapılarının oluşturulması

İnişyatifler ve Temel Aksiyonlar (4/6)

İ4. Kurum İçi/ Kurum Dışı Çevik Organizasyon Yapılarının Oluşturulması

İnişyatif Tanımı	İlgili Stratejik Bileşen	Rekabet Analizi	Kritik Başarı Faktörü
Dijital bankacılık alanındaki gelişmeler ve piyasada ortaya çıkan işbirliği, satın alma ve projelendirme fırsatlarının etkin bir şekilde katılım bankacılığı perspektifinden değerlendirilmesi gerekliliğinden kurum içerisinde ve kurum dışında çevik organizasyon modellerinin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşteri-Organizasyon ▪ Ürün-Organizasyon ▪ İş Modeli-Organizasyon ▪ Kanal-Organizasyon ▪ Organizasyon-İnovasyon ▪ Teknoloji-İnovasyon ▪ İnovasyon-Eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ G1 ▪ Z1 ▪ F1 ▪ F6 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artan operasyonel verimlilik ▪ Dinamik ve çevik organizasyon ▪ Dijital dönüşüme uygun organizasyon yapısı

#	Ana Aksiyon Noktaları
1	Dijital dönüşüme ve ekosistem işbirliğine uygun kurum içi organizasyon yapılarının tasarımının gerçekleştirilmesi (işbirliği/ partner yönetim ekibi, kuluçka merkezi yönetimi, start-up/ fintek ekosistem yönetimi)
2	Kurum dışı paydaşlar ile gerçekleştirilecek işletim modellerinin tasarlanması (firma satın alımı, firma ile işbirliğinin yapılması, firma ile proje bazlı çalışma modeli)
3	Kurum içinde ve kurum dışı paydaşlar ile olan çalışmaların esnek/ hibrit çalışma modellerini destekleyecek dijital altyapılar ile donatılması
4	Çevik organizasyon modelinin ve çevik çalışma yaklaşımının kurum içerisinde pilot ekiplerde uygulama alanlarının belirlenmesi (yaygınlaştırmada öncelikli fonksiyonlar, teknoloji, pazarlama, ürün yönetimi ekipleri)
5	Dijital bankacılığa ilişkin kurulması gereken birimlerin ve farklı çalışma şekillerinin belirlenmesi
6	Kurum içi ve kurum dışı paydaşlar ile uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin analiz edilmesi

İnisyatifler ve Temel Aksiyonlar (5/6)

İ5. Dijital Okuryazarlığın Arttırılması

İnisyatif Tanımı	İlgili Stratejik Bileşen	Rekabet Analizi	Kritik Başarı Faktörü
Finansal ve dijital okuryazarlığın düşük olması, katılım bankacılığı ürünleri hakkındaki farkındalığın istenilen seviyede olmaması gibi alanlarda dijital gelişmelerin bir fırsat olmasından ötürü dijital kanallar aracılığı ile müşterilere sunulacak eğitim programlarının tasarlanması, iletişim faaliyetlerinin planlanması ve çalışanların dijital yetkinliklerinin arttırılması	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri-Eğitim Ürün-Eğitim Kanal-Eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> G2 Z2 Z3 F5 	<ul style="list-style-type: none"> Artan müşteri bilinç seviyesi Azalan ürün/ hizmet servis süresi Artan dijital işlem hacmi Artan aktif dijital müşteri sayısı

#	Ana Aksiyon Noktaları
1	Katılım bankacılığı ürünlerinin/ servislerinin/ uygulamalarının konvansiyonel bankacılıktan ayırıştırıcı pozitif noktalarının müşteriye ve toplumu bilinçlendirmek amacıyla dijital kanallar aracılığı ile aktarılması
2	Müşterilerin dijital bankacılık hizmetlerini, avantajlarını ve işlemlerini benimsemelerine ve kullanmaya başlamalarına yardımcı olacak dijital bankacılık kullanım rehberi niteliğinde temel eğitim içeriklerinin hazırlanması, sürekli güncel tutulması ve hedef segmentlerin yaygın kullandıkları platformlarda iletişiminin yapılması (yeni müşteri, mevcut müşteri – bankacılık hizmeti ile tanışmış, bankacılık hizmeti ile henüz tanışmamış – genç, orta yaş, yaşlı kesim vb.)
3	Katılım bankacılığındaki ve diğer sektörlerdeki dijital okuryazarlığı arttıran başarılı uygulama örneklerinin incelenerek bu alandaki çalışmaların içselleştirilerek kurumların eğitim programına dahil edilmesi
4	Doğru finansal kararlar alma konusunda yetkinliği artmış ve dijital bankacılık aktiflik seviyesi belirli bir noktaya erişmiş müşterilere yönelik öneri ve geri bildirim mekanizmasının kurgulanması
5	TKBB ve katılım bankaları ile birlikte dönemsel istişarelerin gerçekleştirilmesi ile dijital okuryazarlığın geliştirilmesine ilişkin yapının kurgulanması ve iyileştirilmesi, TKBB bünyesinde ve katılım bankaları iç bünyelerinde alınacak aksiyonların belirlenmesi, işbirliği alanlarının netleştirilmesi ve takip edilmesi
6	Katılım bankalarındaki mevcut çalışanların dijital yetkinliklerin arttırılması, çalışanların bilgi birikiminin güncel tutulması ve yeni mezunların sistem hakkında donanımlı halde ekosisteme dahil edilmesine yönelik aksiyonların alınması (eğitimlerin ve panellerin düzenlenmesi, alanında başarılı üniversiteler ile işbirliklerinin yapılması)
7	Katılım finans sistemine yönelik okuryazarlığın artması için yenilikçi dijital çözümlerin tasarlanması (robo-danışmanlık, finansal okuryazarlık mobil uygulama vb.)

İnisiyatifler ve Temel Aksiyonlar (6/6)

İ6. Dijital Bankacılık Yetkinliklerinin Geliştirmesi

İnisiyatif Tanımı	İlgili Stratejik Bileşen	Rekabet Analizi	Kritik Başarı Faktörü
Katılım bankacılığı ürünleri ve sistemin işleyişi hakkında kurumlar içerisinde farkındalığın artırılması ihtiyacı ve müşterilerin dijital hizmetler ve ürünler hakkında beklentilerinin artması nedeniyle kurum içerisinde dijital bankacılık ve açık bankacılık alanında geliştirilen yeni ürün ve iş modellerinin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için yetkinlik geliştirme çalışmalarının planlanması	<ul style="list-style-type: none"> İş Modeli-Eğitim Kanal-Eğitim İnovasyon-Eğitim Teknoloji-Eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> G1 G2 Z3 F1 	<ul style="list-style-type: none"> Artan dijital işgücü yetkinliği

#	Ana Aksiyon Noktaları
1	Dijital bankacılığın/ katılım bankacılığının iş modelinin işleyiş yapısının ekosistem paydaşları tarafından yeknesak bir şekilde anlaşılması amacıyla standart eğitim planlarının oluşturulması ve dijital kanallardan iletişiminin yapılması
2	Global gelişmelerle uyumlu olarak kurum içi ve TKBB bünyesindeki eğitim programlarının güncel tutulması, Türkiye'ye özgü gelişmelerin yakından takip edileceği platformların belirlenmesi ve bu platformlar ile işbirliği çalışmalarının yapılması
3	Ekosistemdeki oyuncular, kurum içerisindeki ilgili departmanlar, müşteriler ve iş ortaklarına yönelik eğitimlerin ve sistemin işleyişine yönelik içeriklerin her yerden, istenildiği zaman erişime olanak sağlayan dijital araçlar üzerinden tasarlanması
4	Mevcut yetkinlik setinin analiz edilerek hedeflenen yapıda olması gereken dijital yetkinlik setindeki farkların belirlenmesi ve alınması gereken aksiyonların tasarlanması
5	Kurum içerisinde dijital bankacılık alanında geliştirilmesi gereken ekip ve fonksiyonların belirlenip tanımlanmış aksiyonlar çerçevesinde bu ekiplere odaklanması
6	Kurum içerisinde dijital bankacılık alanında geliştirilecek ekiplerin bu alanda faaliyet gösteren start-up ve fintekler ile ortak çalışmalar yapmasının sağlanması (örn: kurumun ortak çalışma yaptığı fintek firmaları ile projeler yapmak)
7	TKBB ve katılım bankalarının dönemsel istişareler gerçekleştirerek dijital bankacılık yetkinliklerinin geliştirilmesine ilişkin ortak inisiyatiflerin planlanması





EK 1 **Strateji Bileşenleri** **Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplaması**

Strateji Bileşenleri (1/5)

Bileşen İlişkileri		Stratejik Fayda	Önemli Noktalar	Piyasa Uygulamalar
Müşteri	Ürün	<ul style="list-style-type: none"> Kişiselleştirilmiş öneriler ile müşteriye erişimin kolaylaştırılması Müşteri bağlılığının ve memnuniyetinin artırılması Ürün ve hizmet sunum operasyonel süreçlerinin geliştirilmesi Risklerin azaltılması 	<ul style="list-style-type: none"> Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunumları müşterilerin fiziki ortamda bulunması beklemeden mobilden, internetten ve iletişim merkezinden sürekli dürtme mekanizması ile yeni ve potansiyel müşterilere erişim sağlanmalıdır. Müşteri deneyimine uygun şekilde bankanın özelleştirilmiş bir ürün veya hizmet sunması ile müşterilerin özel hissetmesi sağlanarak kuruma olan bağlılık ve memnuniyet artırılmalıdır. Dijital çözümler ve yenilikçi teknolojiler kullanılarak müşteri ve ürün hakkında veri toplanması sayesinde ürün ve hizmet teklifleri daha doğru ve hızlı ilerlemektedir. 	<p>Yapı Kredi: Playcard, öğrencilere özel kampanyaların hazırlanması, hesap işletim ücreti alınmaması gibi avantajlar sunmaktadır.</p> <p>HSBC: KOBİ'lere özel olarak geliştirilen bir bankacılık uygulaması olan HSBC Kinetic, kişiselleştirilmiş öneri ve hizmetler sunarak bankacılık işlemlerinin kolay, hızlı ve her yerde yapılmasına olanak sağlamaktadır.</p> <p>Albaraka Türk: Trend Banka Kartı ve Trend Kredi kartı ile 18 ila 25 yaş arasındaki gençleri masrafsız bankacılık ile buluşturmaktadır.</p>
Müşteri	İş Modeli	<ul style="list-style-type: none"> Esnek işletim modellerinin ve uygulama mimarilerinin hazırlanması Müşteri kazanımının kolaylaşması; özellikle genç nesil müşteri kazanımı elastisliğinin artması Operasyonel yükün ve maliyetlerin azaltılması Sektörde yer alan diğer firmalar ile işbirliği avantajının oluşması 	<ul style="list-style-type: none"> Dijital ortamdaki hizmet veren bankalar aracılığı ile kredi alma, mevduat yönetimi, para transferi gibi işlemler daha rahat ve hızlı yapılabilmektedir. Müşteri taleplerine hızlı yanıt verme ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet önerileri sunumu açısından şube ve benzeri kanallardan daha hızlı bir şekilde aksiyon alınabilmektedir. Bunun yanı sıra fiziksel kanal oluşturma ihtiyacı ve çalışan maliyetleri de azaltılmaktadır. Uçtan uca dijital ortamdaki hizmet veren iş modelleri ile birlikte idari görevler, veri toplama ve işleme gibi operasyonlar yenilikçi teknolojiler yardımı ile gerçekleştirilerek operasyonel işlerin süresini ve yoğunluğunu azaltabilir. Farklı sektörlerden işbirlikleri sağlanarak süreçler yönetilebilmektedir. 	<p>Ally Bank: Şubesi olmayan dijital bir banka olarak müşterilerine online ve mobilden erişim olanağı sunmaktadır. Tasarruf ürünleri, krediler ve emeklilik hizmetleri gibi bankacılık hizmetleri sunmaktadır.</p> <p>Tayyab: Bankacılık hizmetlerinin yanı sıra namaz vakileri, kıble pusulası, zikir sayacı, zekat hesaplama, yakın cami tespiti gibi hizmetler de sunmaktadır.</p> <p>Kuveyt Türk: Dini ve iktisadi bakımdan zaman yönetiminde yardımcı olabilecek 'dijital takvim' uygulamasını geliştirmiştir.</p>
Müşteri	Kanal	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri özelinde kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulması Sık kullanılan/ müşteriler tarafından tercih edilen kanallar üzerinden hizmet sağlanması Yeni müşteri kazanımının ve müşteri bağlılığının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Sürekli gelişen dijital ortam, son teknoloji, rekabet ve artan müşteri beklentileri, bankacılık ve finans kurumları da dahil olmak üzere hemen her sektörde rekabet oluşturucu temel bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle bankalar da müşterilerine istikrarlı ve kaliteli bir deneyim sağlamalıdır. Modern müşteriler bankacılık hizmetlerinde farklı kanalları kullanmayı tercih etmektedirler. Hem çevrimiçi hem de çevrimdışı tüm kanallarda aynı kalitede hizmet sunmak bankalar için önemli konular arasında yer almaktadır. 	<p>Swedbank: Geliştirilen yapay zeka asistanı olan Nina, tüm dijital kanallar için sezgisel, otomatikleştirilmiş bir deneyim sunmak üzere müşterilerin dijital kanallardaki davranışlarını gözlemleyerek, müşterileri doğal konuşmalara dahil etmektedir.</p> <p>Al Rajhi Bank: İslami bankacılık ilkelerine dayanan Suudi Arabistan Bankası, Microsoft Dynamics 365 ile müşteriye dönük süreçler ve hizmetler ile müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir.</p>
Müşteri	Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin dijital davranışları ve tercihleri hakkında içgörülerin elde edilmesi Müşteri kazanımı yetkinliğinin gelişmesi Müşteri deneyiminin üst seviyeye taşınması 	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerin dijitalde yönelik davranış ve tercihlerinin analiz edilerek dijitalde etkinliği yüksek müşteriler belirlenmeli ve müşteri segmentasyonu bu doğrultuda yapılmalıdır. Dijital odaklı kitle bankacılığı ekiplerinin kurgulanması ile dijitalde etkinliği yüksek müşteri etkileşimi güçlendirilmelidir. Pazarlama stratejileri yapay zeka veya makine öğrenimi gibi teknolojilerle desteklenmelidir. Dijital mecralar (sosyal medya vb.) üzerindeki pazarlama faaliyetlerinin artırılması gibi eylemler ile müşteri erişim kanalları genişletilmeli, müşteri kazanımı kolaylaştırılmaktadır. 	<p>CitiBank: Citibank, Google Pay kullanıcılarına dijital cari ve tasarruf hesapları sunmak için Google ile ortaklık kurdu. Bu ortaklık ile Google platformu üzerinden ürün ve öneriler sunan CitiBank yalnızca dijital müşterilere erişimini genişletmiştir.</p> <p>SeninBankan: Kuveyt Türk Katılım Bankası tarafından 2015 yılında hayata geçirilen SeninBankan Türkiye'nin ilk dijital katılım bankacılığı uygulamasıdır. Ayrıca uygulama SeninBankan Genç programı ile 25 yaş ve altı üniversite öğrencilerine yönelik hizmetler sunmaktadır.</p>
Müşteri	Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"> Yeni teknolojilerin benimsenmesi ile müşterilere daha rahat deneyim sunmak Bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesinde pratik kolaylık Bankacılık uygulamalarında kullanıcı memnuniyeti Yeni nesil müşterilerin teknoloji kullanımı alanındaki beklentilerini karşılama imkanı 	<ul style="list-style-type: none"> Bankalar, müşterilerin zamanlarını verimli kullanabilmesi adına fırsatlar sunacak uygulamalar tasarlamalıdır. Dünya'da ve Türkiye'de yer alan çeşitli bankalar gerek konvansiyonel ve internet şubelerinde, gerekse mobil uygulamalarında müşterilerine sundukları self-servis hizmetleri ile müşterilerinin gerçekleştireceği bankacılık işlemlerinde pratik kolaylık sağlamalıdır. Bankacılık uygulamaları arayüzlerinin basit ve kullanışlı tasarlanmasının yanı sıra hızlı hizmet sağlayabilecek teknolojik altyapı yeterliliğinin sağlanması, müşteri memnuniyeti ve bağlılığı adına önem arz etmektedir. 	<p>VakıfBank: Türkiye'de ilk olarak kartı olmayan banka müşterilerinin, NFC özelliğine sahip mobil cihazlara kimlik kartlarını okutarak self servis internet bankacılık müşterisi olmasını sağlamıştır.</p> <p>Odeabank: Müşterilerin şubelerin kapısından içeri girmeden vitrinlerde yer alan dokunmatik ekranlar sayesinde banka ürünlerinden haberdar olabildiğini ve hesap makineleri gibi çeşitli interaktif uygulamaları kullanabilmesini sağlamaktadır.</p> <p>TFX Target: Türkiye Finans tarafından geliştirilen, yatırım işlemlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan bir platformdur. Masaüstü bilgisayar veya mobil telefon aracılığıyla uygulama aracılığıyla kullanılmaktadır.</p>
Müşteri	İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> Veriler aracılığı ile anlamlı müşteri içgörülerinin elde edilmesi Kişiselleştirilmiş ürün olanaklarının çoğaltılması Daha kapsamlı müşteri kitlelerine ulaşılması Dijital müşteri kazanımının sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Bankalar tarafından müşterilerinin hayat döngüsünü baz alarak ihtiyaç beklentilerine göre çözümler üretilmesi ve bunun doğrultusunda doğru ürünler sunulması hedeflenmelidir. Farklı hizmetleri birleştiren paketler halinde hizmet sunumlarının gerçekleştirilmesi müşterilerin daha basit, hızlı ve güvenli bir deneyime sahip olmasını sağlamaktadır. Faturalar takibi, kredi alımı, sigorta teklifleri değerlendirme ve alışveriş yapmayı gerçekleştirmek gibi birçok aktivitenin bir arada yapılabileceği dijital uygulamalar geniş bir kitleye ulaşma olanağı sağlamaktadır. Ayrıca müşterilere dair detaylı veri depolamayı da kolaylaştırarak özelleştirilmiş pazarlama faaliyetlerine olanak sağlanmalıdır. 	<p>Tinkoff: Yaşam tarzı bankacılığına odaklanan Rusya merkezli online banka Tinkoff; müşterilerin kişisel harcamalarını değerlendirmeleri, birikimlerini yatırımları, sinema bileti almaları, otel rezervasyonu yapmaları gibi birçok hizmete yardımcı olmaktadır.</p> <p>Bank of America: «Family Life Banking» programı ile beraber yaşam döngüsü planına göre potansiyel ürün ve hizmet listeleri sunulmaktadır. Gençlik çağı için tasarruf hesaplama ve araba kredileri gibi seçenekler sunulurken uzunluk çağı için kredi kartı seyahat birikimleri gibi hizmet planları önerilmektedir.</p>

Strateji Bileşenleri (2/5)

Bileşen İlişkileri		Stratejik Fayda	Önemli Noktalar	Piyasa Uygulamalar
Müşteri	Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> - Doğru finansal kararlar alma konusunda yetkinliği artan kullanıcının bankaya ihtiyaç duyduğu geliştirici geri bildirimleri sağlanması - Katılım bankacılığı ürünlerini konvansiyoneldent pozitif ayrıştırarak noktalarla ilgili kullanıcının bilinçlendirilmesi - Sunulan dijital hizmetlerin kullanımının artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> - Dijital bankacılık hizmetleri ve dijital finansal okuryazarlık konusunda sunulacak eğitim içeriği hedef müşteri segmentinin ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirilmelidir. - Katılım bankacılığı prensipleri ekosistemdeki paydaşlara etkin bir şekilde aktarılmalıdır. - Eğitimden yararlanan kullanıcıların geri bildirimleri değerlendirilmelidir. - Hedef müşteri segmentine sunulan eğitim desteğinin ilgili bankacılık hizmetinin parçası haline getirilmesi imkanı, bankalar tarafından değerlendirilmelidir. 	<p>Albaraka Banknot: Ekonomik ve finansal gelişmelere ilişkin zengin içeriklerin paylaşıldığı katılım bankaları arasındaki ilk finansal okuryazarlık platformudur.</p> <p>Money Smart: Kullanıcıların faydalanabilmeleri amacıyla Avustralya hükümeti Ulusal Finansal Okuryazarlık Stratejisi kapsamında oluşturulmuş platformdur.</p> <p>ULearnMoney: Malezya Eğitim Bakanlığı desteğiyle çalışmalarını sürdüren portal, farklı kullanıcı gruplarına finans ve yatırım konularında eğitimler sağlamaktadır.</p>
Ürün	İş Modeli	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri ihtiyaçlarına uygun dijitale özgü/ uyarlanmış ürünlerin hazırlanması - Sürdürülebilir ve yenilikçi dijital iş modellerinin tasarlanması - Gelir gider yapılarının dijital odaklı ve operasyonel verimlilik bakışıyla sürekli geliştirilmesi - Dijital çözümler ile beraber sürdürülebilir kar sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> - Sürdürülebilir, yenilikçi ve dijital iş çözümleri ile dijitale özgü/ uyarlanmış ürünlerin entegrasyonu sağlanmalı ve bankalarda dijital dönüşümün hız kazanmasına olanak sağlanmalıdır. - Müşteri ihtiyaçları ve deneyimleri göz önünde bulundurularak oluşturulan odak müşteri grupları sayesinde yeni müşteri kazanımı kolaylaşmaktadır. Mevcut müşteri kitlesine dijital çözümler aracılığı ile daha etkin ek ürün teklifleri ve kampanya uygulamaları yapılabilmektedir. - Bankalar, iş modellerine dijitale özgü/ uyarlanmış ürünleri entegre ederek operasyonel maliyetlerinde iyileşme oluşturacak ve sürdürülebilir kar sağlama konusunda devamlılığa daha kolay bir şekilde ulaşabileceklerdir. 	<p>Garanti BBVA: Sunmuş olduğu Bonus Diji kredi kartı ile fiziksel kredi kartı müşterilerin eline ulaşmadan güvenli bir şekilde alışveriş yapılmasını sağlamaktadır. Kredi kartının plastik versiyonunda sadece kart sahibinin ismi yer almaktadır.</p> <p>Abu Dhabi İslam Bankası: 8-18 yaş arasındaki gençleri hedefleyen İslami dijital bir teklif olan Amwali ile bankacılık çözümlerini ve finansal bilgiye erişimi ebeveyn kontrolü altında kişiselleştirilmiş bir şekilde sunmaktadır.</p>
Ürün	Kanal	<ul style="list-style-type: none"> - Doğru bilgi ve hizmet sunumu ile müşteri deneyiminin geliştirilmesi - Dijital bankacılık alternatif iş modellerinin oluşturulması - Müşteri verilerini analiz etme kabiliyetinin gelişmesi - Müşteri dürtme/ bildiri mekanizmasının kurgulanması 	<ul style="list-style-type: none"> - Şubesiz işlem yapma eğilimi Covid-19 salgını ile birlikte artış göstermiştir. Bankalar geleneksel ürün/ kanal yapılarından çok dijitalleşmiş müşteri tercih ve ihtiyaçlarına göre hazırlanmış ürün-kanal yapıları ile müşteri deneyimini geliştirmektedir. - Müşterilerin dijital kanallardan üzerinden hızlı ve kolay bir şekilde şube veya ATM üzerinden gerçekleştirilebileceği işlemlerde kendilerine sunulan özel imkanlar ve fırsatlar artırılmalı, böylelikle müşteri memnuniyeti de artırılmalıdır. - Banka bildirimleri müşteri özelliklerine göre dijital kanallardan doğru zamanda ve doğru kişiye özel yapılmalıdır. 	<p>Nomo: Kuveyt merkezli Boubyan Bankası'nın yan kuruluşu olarak kurulan Nomo, İslami prensiplere göre hazırlanan dijital bir bankadır. Günlük bankacılık hizmetlerinin yanı sıra katılım bankacılığı prensiplerine uygun yatırım fırsatları da sunulmaktadır.</p> <p>N26: N26, tamamen müşteri odaklı ilerleyen mobil bankacılık deneyimi sunmaktadır. Ana hesabın yanında alt hesap hizmetleri sunarak birikim yapma ve partner şirketlerle işbirliği yapma fırsatları sunan arayüzler yer almaktadır.</p>
Ürün	Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterilerin dijital davranışları ve tercihleri hakkında içgörülerin elde edilmesi - Ürünlerin güncel trendlere göre uyarlanması ve değişen müşteri beklentilerinin karşılanması - Dijital bankacılık üzerinden sunulacak ürün ve hizmetlere odağın artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> - Dijital ürün yönetimi kapsamında dijital pazar trendlerinin ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin incelenmesi kritik önem taşımaktadır. Bu çerçevede müşteri segmentleri oluşturulmalı ve segment bazlı ihtiyaçlar belirlenmelidir. - Hedef segmentlerin oluşturulması ve ürünlerin segment bazlı geliştirilmesi ile doğru ürünlerin doğru müşterilere hitap etmesi sağlanmalıdır. - Müşteri verileri ve geri dönüşleri doğrultusunda mevcut ürün portföyünün yeniden yapılandırılması ve verimsiz ürünlerin portföyden kaldırılması önem arz etmektedir. Bu çerçevede müşterilerin dijital deneyimlerini geliştirmeye yönelik ürünlerin portföye dahil edilmesi ile müşteri memnuniyeti artırılmalıdır. 	<p>JP Morgan: Bünyesinde dijital bankacılık trendlerini takibini yaparak pazar fırsatlarını tespit eden Dijital İnovasyon ekibi bulunmaktadır. Ekibin, mevcut ürünlerin, hizmetlerin ve iş modellerinin optimize edilmesine veya yenilerinin geliştirilmesine yönelik fikirler geliştirmektedir. Kurumun ayrıca Dijital İnovasyon ekibi tarafından ortaya atılan fikirlerin ilk ürün geliştirme sürecinden sorumlu olan AreaX programı da bulunmaktadır. Geliştiriciler, tasarımcılar ve ürün yöneticilerinden oluşan ekip 6-12 hafta içinde prototipler geliştirmekte ve ürünün uygulanabilirliğini test etmektedir.</p>
Ürün	Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"> - Katma değeri daha yüksek olan yenilikçi ürünlerin hazırlanması - Kişiselleştirilmiş dijital ürün tekliflerinin geliştirilmesi - Sektörde maliyet avantajının sağlanması - Operasyonel verimliliğin artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> - Sektörde yer alan rekabet, kişiselleştirilmiş ve yenilikçi ürün tasarımı ihtiyacı ve operasyonlarda verimliliği arttırmak amacıyla bankalar teknolojik altyapılarını geliştirmektedir. - Teknolojiyi ürün tasarımından müşteri ilişkileri yönetimine kadar daha yaygın bir şekilde kullanan bankaların müşteri memnuniyeti ve ürün teklif çalışmaları daha başarılı olacaktır. - Bu doğrultuda odak müşterilere ve pazara uygun şekilde geliştirilmiş ürünleri dijital entegre hale getirmek için teknolojik uygulamalar belirlenerek uygulanmaktadır. Bankalar bu çalışmaları kendi kurumları içerisinde yapabileceği gibi farklı kurumlar ile işbirlikleri ile gerçekleştirmeyi değerlendirmektedir. 	<p>Monzo: Mevcut müşterilerinden ürünlere ilişkin yorum aldığı ve yeni ürün gelişimi için fikir topladığı Monzo Labs adı verilen bir yapı kurmuştur. Ayrıca ürün yol haritalarını yayınlamak özellikleri ile ilgili oylama gerçekleştirecek uygulama öncelik sırasını belirlemektedir.</p> <p>Hellobank: Müşterilerin hızlı, kolay ve her zaman mobil ve internet bankacılığına ulaşması için BNP Paribas tarafından tasarlanmıştır. Bankacılık, sigorta, kredi ve tasarruf ürünleri sunulmaktadır.</p>

Strateji Bileşenleri (3/5)

Bileşen İlişkileri		Stratejik Fayda	Önemli Noktalar	Piyasa Uygulamalar
Ürün	Inovasyon	<ul style="list-style-type: none"> Ürün çeşitliliği konusunda kıyasen daha avantajlı olan konvansiyonel bankalarla rekabet gücünün artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> Küresel İslami finans sektöründe öne çıkan ürünlerin Türkiye ekosistemine entegrasyonu değerlendirilmelidir. Tasarlanan ürünün hitap ettiği müşteri segmenti dikkate alınarak etkili bir pazarlama stratejisi geliştirilmelidir. Müşteriden ürün bazında geri bildirim ve taleplerin alınabileceği araçlar çeşitlendirilmelidir. Katılım bankacılığı standartlarına uygun dijital bankacılık ürünleri geliştirme konusunda inovasyon metotları oluşturulmalıdır. 	<p>Kuveyt Türk: Eximbank ile birlikte çalışan kurum, ihracatçı müşteriler için İslami prensiplerle uyumlu Eximbank Katılım Finans Kredisini kullanıma açmıştır.</p> <p>MAE: Maybank, 2020 yılında Maybank2u platformu üzerinden İslami prensiplerle uyumlu ilk e-Cüzdan uygulamasını sunmuştur.</p>
Katılım bankacılığı kuralları ile uyumlu yeni ürün tasarımlarının oluşturulması, bazı ürün tasarımlarının müşteriler ile belirlenmesi		<ul style="list-style-type: none"> Katılım bankalarının önceliklendirdiği müşterilerle birebir iletişim (ilişki bankacılığı) faktörünün avantaja dönüştürülmesi Sadece dijital bankacılık ortamına özgü ürün ve hizmetler oluşturma imkanı 		
Ürün	Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> Dijital bankacılık ürünlerine dair müşterinin ihtiyaç duyabileceği danışmanlığı sağlayacak iş gücünün geliştirilmesi Ürün ve hizmetlerdeki hızlı gelişmeye işgücünün uyum sağlaması 	<ul style="list-style-type: none"> Kullanıcıya sunulmak üzere geliştirilen yeni ürünler ile birlikte dijital bankacılığa odaklı ürünlere ilişkin eğitim içerikleri güncellenmelidir. Bankacılık ve diğer sektörlerdeki başarılı uygulama örnekleri kurumun eğitim programına dahil edilmelidir. Katılım bankası çalışanlarının ve müşteri ekosisteminin İslami prensiplerle uyumlu finansal araçlara ve ürünlere dair bilgi ve birikimi güncel tutulmalıdır. 	<p>Plains Capital Bank: LemonadeLXP iş birliğiyle çalışanlara oyun bazlı ürün simülasyonları üzerinden dijital bankacılık ürünlerini aktaran banka, bu eğitim uygulaması ile Brandon Hall Excellence 2020 Ödülleri'nde altın ödül kazanmıştır.</p> <p>Standard Chartered: Banka, Singapur ofisinde uygulamaya aldığı ve Öğrenmenin Netflix'i olarak adlandırıldığı diSCover Lab ile 8000 çalışanına Dijital Bankacılık ve Uluslararası Bankacılığın da arasında bulunduğu 9 temel konu üzerine eğitim vermeyi hedeflemektedir.</p>
Dijital bankacılığa odaklı ürünlere ilişkin eğitim içeriğinin oluşturulması ve kurumun eğitim program ve takvimi içerisine dahil edilmesi				
İş Modeli	Kanal	<ul style="list-style-type: none"> Bütünlük ve istikrarlı kanalların müşteri memnuniyeti için önem arz etmesi Dijital bankacılık kanallarının müşteri beklentilerini karşılaması Dijital bankacılık iş modeli ile konvansiyonel kanallar arasında uyum sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Bankacılık kanallarında sunulan deneyim, ürün ücretleri konularında olduğu gibi rasyonel düşünmeye zahmet edilmeyen tercihler sunan unsurlardandır. Müşteri memnuniyeti adına çok kanallı bankacılık çözümleri tüm kanallarda bütünlük ve istikrarlı olmalıdır. Müşteriler, bankacılık işlemleri için hangi kanalı kullanırlarsa kullansınlar aynı UI ve UX ile tutarlı bir dijital deneyim beklemektedirler. Bankacılık iş modelleri ile stratejisinin hizalanmasındaki en büyük zorluklardan biri, müşterilerin dijital bankacılık kanallarında hızılık, güvenilirlik ve istikrarlılık beklentisidir. Tüm bankacılık kanalları bu beklentileri karşılamıyorsa, kanal tercihi farklılaşan müşteriler başka bankalara yönelecektir. 	<p>UniCredit: Dijital iş modelinin bir parçası olan müşterilerine tüm kanallardan bütünlük kullanıcı deneyimi sunma hedefi için tüm kanallarında ASEE firmasının Digital Edge arayüzünü kullanmaktadır.</p> <p>ABN-AMRO: Yakın bir zamanda Microsoft 365'e yapılan yatırım sayesinde ABN AMRO, müşterilerinin aralarından seçim yapabileceği, video bankacılığı da dahil olmak üzere çok kanallı portföyünü geliştirmek için Microsoft Teams'i kullanmaktadır.</p>
Dijital odaklı iş modelleri ile bankanın kanal stratejisinin hizalanması, müşterinin tüm kanallardan alacağı hizmetin bütünlük ve istikrarlı bir hale getirilmesi				
İş Modeli	Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik gelişmeler ile uyumlu yenilikçi iş modellerinin benimsenmesi Ürün ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi Ortaklık senaryoları ile müşteri etkileşim noktalarının genişletilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik gelişmeler ile uyumlu dijital odaklı iş modellerini hayata geçirmek için kurum bünyesinde dönüşüm stratejisi belirlenmelidir. Büyük veri, veri analitiği, yapay zeka, robo danışmanlık, makine öğrenimi, blokzinciri vb. teknolojiler operasyonlara entegre edilmelidir. Dijitalleşme kapsamında ortaklık senaryolarının değerlendirilmesi ve işbirliğine gidilecek yapıların kurum içerisinde doğru şekilde konumlandırılması, bu çerçevede dönüşümü sağlayacak yapının organizasyonu dahil edilmesi ve ayrı performans göstergelerinin belirlenmesi veya yapının kurum dışısında bırakılarak yatırım sağlanması gibi senaryolar bankalar tarafından değerlendirilmelidir. 	<p>Albaraka Garaj: Albaraka Türk, 2017 yılında teknoloji tabanlı projelere sahip girişimcilerin kuluçka ve hızlandırma olanakları ile desteklediği Girişimci Hızlandırma Merkezi olan Albaraka Garaj'ı hayata geçirmiştir. Banka bu girişimle start-up hızlandırma merkezi kuran ilk Katılım Bankası olmuştur.</p> <p>Hepsipay: Hepsiburada, 2015 yılında %100 iştiraki olan Hepsipay girişimini hayata geçirerek çevrimiçi ödeme alanına adım atmıştır.</p> <p>Lonca Girişimcilik Merkezi: Kuveyt Türk, Teknoloji odaklı girişimleri desteklemek ve büyümeleri sağlamak için Lonca Girişimcilik Merkezi'ni kurmuştur.</p>
Dijital odaklı iş modellerini oluşturmak ve işletmek için organizasyonun hizalanması, ayrı çevik organizasyonel birimlerin kurulması				
İş Modeli	Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojik altyapının dijital bankacılıkta önem arz etmesi Bankacılık platformlarının daha güçlü ve çevik hale getirilmesi Dijitalleşme odaklı bankacılığa hızlı adaptasyonun sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Dijital bankacılıkta teknolojik altyapının önemi büyük olmakla birlikte, hızlı değişim gösteren bankacılık dünyasında yeni teknolojilere adaptasyon da hızlı bir şekilde sağlanmalıdır. Çalışmalarda herhangi bir aksaklık olmaması ve dijital odaklı bankacılık hizmetlerinin sürekliliğinin sağlanması adına bankacılık iş modelinde teknolojik altyapı yatırımları büyük önem taşımaktadır. Bankalar, API ile Fintek-Banka arasındaki bağı güçlendirerek ve yeni işbirliği stratejileri geliştirerek kendi ekosistemlerini oluşturmaya imkan sağlamalıdır. 	<p>TD Bank: Kanada'nın en büyük bankalarından biri olarak Microsoft ile anlaşmış olup bilgi işlem kaynaklarını Microsoft Azure'da bulundurarak hızlı müşteri analizleri ve bulut teknolojisinin faydalanmaktadır.</p> <p>Albaraka Türk: API'leriyle bugüne kadar Param, Ozan, İnal ve Sipay ile çok sayıda elektronik para ve ödeme kuruluşu entegrasyonunu gerçekleştirmiştir.</p>
Dijital odaklı iş modellerini destekleyecek teknoloji altyapısı ve gereksinimlerin tanımlanması				
İş Modeli	Inovasyon	<ul style="list-style-type: none"> Sektörler arası çalışmalar ile verimliliğin ve sürekliliğin sağlanması Teknolojik yatırımlarda artış olması Ürün gamının çeşitlendirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabette ön plana çıkmak için bankaların teknolojik alt yapıları kullanılmalı, başka sektörlerden kurumlar ile işbirliği yapılmalıdır. Yenilikçi iş modelleri ile beraber geleneksel yöntemlere nazaran çok daha düşük maliyetle kaliteli bir müşteri deneyimi sunmak mümkündür. Dijitalleşme, regülatif düzenlemeler ve yeni ürün ihtiyaçları ile beraber bankalar dışında da finansal hizmetler sektöründe fintekler gibi öne çıkan aktörler bulunmaktadır. Standart yapının dışında oluşturulan iş modelleri ile ilerleyen hizmetler sayesinde müşterilere sunulan hizmetler daha çok özelleştirilmiş ve hedef segment odaklı bir hale gelecektir. 	<p>Yielders: Etik yatırım modeli ile mortgage, faiz veya gizli ücretler olmadan yatırım yapılmasını sağlayan bir kitle yatırım emlak platformudur.</p> <p>ING: Otomatik bir kredi platformu aracılığıyla doğrudan küçük işletmelere ve tüketicilere fon sağlayan Kabbage ile işbirliği yapmıştır. Böylece ING'nin mevcut müşterilerine daha fazla verimlilik ve ölçekle hizmet vermesi mümkün olacaktır.</p> <p>T.O.M. Dijital: Finansal hizmetlere erişemeyen/ erişememiş kitlelere yönelik inovasyon odaklı ödeme ve tüketici finansmanı sağlama hizmeti sunmayı hedeflemektedir.</p>
Müşteriye dijital alanda çözümler sunmak için standart yapının dışında iş modellerinin tasarlanması				

Strateji Bileşenleri (4/5)

Bileşen İlişkileri		Stratejik Fayda	Önemli Noktalar	Piyasa Uygulamalar
İş Modeli	Eğitim	- Dijital bankacılığın/ katılım bankacılığının iş modelinin, işleyiş yapısının ekosistem paydaşları tarafından yeknesak bir şekilde anlaşılması	- Ekosistem paydaşlarıyla uyumlu işbirliğinin sağlanmasına yönelik standart eğitim planları oluşturulmalıdır.	IFSB: İslami Finans Hizmetler Kurulu e-öğrenme platformu ile kullanıcılara İslami bankacılık düzenlenmesi ve denetiminde kapasite geliştirmeyi kolaylaştırmak için tasarlanmış bir dizi e-modül erişimi sunmaktadır.
Kurum içerisindeki (ilgili departmanlar) ve kurum dışındaki paydaşlar (müşteri, iş ortakları) ile yapılacak olan çalışmaların kurgusunun/ iş modelinin nasıl olacağı ve uygulanacağına dair eğitim içeriğinin tasarlanması		- Müşteriler nezdinde katılım bankacılığı sisteminin anlaşılması ve yeknesaklığın sağlanması	- Global gelişmelerle uyumlu olarak eğitim programlarının güncel tutulması ve ekosistemdeki çalışanların İslami prensiplerle uyumlu finansal araçlara dair bilgi birikiminin artırılması hedeflenmelidir.	Türkiye Katılım Bankaları Birliği: Eğitim portalında katılım bankası personelleri ve diğer paydaşlara yönelik katılım bankacılığı ekosistemi ve katılım bankacılığı uygulamalarına yönelik eğitimler düzenlenmektedir.
Kanal	Organizasyon	- Kanal yönetiminin güncel trendler doğrultusunda şekillendirilmesi ve değişen müşteri beklentilerinin karşılanması	- Bankalar hızla gelişen teknolojiye ve değişen müşteri beklentilerine uyum sağlamak için kanal stratejilerini müşteri tercih ve davranışları doğrultusunda gözden geçirmeli ve çoklu kanal yönetimine odaklanmalıdır.	La Banque Postale: Dijital bir banka olan Ma French Bank'ı hayata geçirmiştir. Tamamen dijital bir banka olarak faaliyet gösteren Ma French Bank müşteri kazanım sürecini şubeler aracılığıyla yürütmektedir.
Dijital kanalların kanal yönetimine dönük olarak organizasyon içerisinde odağın artırılması, iş birimleri ve BT (Bilgi Teknolojileri) ile ortak çalışacak rol ve sorumlulukların tanımlanması		- Yeni etkileşim kanallarının benimsenmesi ile kanal verimliliğinin ve karlılığın artması	- Çoklu kanal yönetimi kapsamında organizasyon yapısı gözden geçirilmeli, rol ve sorumluluklar yeniden tanımlanmalı ve anahtar performans göstergeleri belirlenmelidir.	Capital One: Bankacılık işlemleri gerçekleştirilebilen, sahip olduğu kahve dükkanları üzerinden veya bir ortak çalışma alanı olarak hizmet veren tam donanımlı kafeler açmış bulunuyor. Bu alanlarda aynı zamanda banka personelinin birebir müşteri hizmetleri alınabilmektedir.
Kanal	Teknoloji	- Teknolojik altyapı yatırımları ile dijital bankacılık kanallarında verimli hizmet verilmesi	- Günümüzde hızlı değişim içerisinde olan dijitalleşme, bankacılık hizmetleri ve müşteri beklentileri göz önünde bulundurulduğunda, bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için tüm bankacılık kanallarında teknolojik altyapı yatırımlarına ekstra önem verilmelidir.	US Bank: Amerikan US Bank'ın mobil uygulaması, uygulama içinde bir insan aracıyla görüşme ve müşteri hizmetlerini ararken uygulama aracılığıyla kimlik doğrulaması yapma yeteneği gibi hizmetler sunmaktadır.
Dijital kanallar için gereken teknoloji altyapısının belirlenmesi, konvansiyonel kanallar ve müşteri deneyim yolculuğu akışı ile entegrasyonun sağlanması		- Değişen müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması	- Bankaların hedefi, dijital bankacılık kanallarının oluşturduğu ekosistemi, yenilikçi çözümler ve müşteri deneyimi odaklı yaklaşım ile entegre ederek dönüşüm projelerinde sektöre öncülük etmek olmalıdır.	N26: Online bankacılıkta öncü kuruluşlardan biri olan N26, bilişçi bir kararlı bulut teknolojisinde kurulmuş, teknolojik yeniliklere çevik kalmayı ve hızlı bir şekilde büyümeyi başarmıştır. Beş yıl içinde 5 milyon müşterisi olan küresel bir banka haline gelmiştir.
Kanal	İnovasyon	- Yeni nesil inovasyonlar ile kullanıcı deneyiminin üst düzeye çıkarılması	- Müşteri deneyimi adına güçlü teknolojik altyapısı kurularak bankacılık kanallarında müşterilere kesintisiz hizmet sunulmalıdır.	Wells Fargo: NCR ile birlikte sektör lideri bir dizi inovasyonu hayata geçirmek için birlikte çalışmaktadır. Bu inovasyonlar, nakit ve çek işleme yeniliklerinden self-servis cihazlar aracılığıyla sunulan yüksek temaslı konsiyer çözümlerine ve fiziksel kanalların uzun ömürlülüğünü ve kullanılabilirliğini artıran yeni nesil malzemelere kadar uzanmaktadır.
Dijital kanalların çeşitlendirilmesi ve kanal kurgusunun müşteriye daha kaliteli hizmet sunacak şekilde tasarlanması		- Bankacılık hizmetlerine her an her yerde ulaşılabilmesi	- Finansal hizmetler sektörü, geleneksel yüz yüze bir deneyimden kullanıcıların istedikleri zaman, istedikleri yerden işlemlerini gerçekleştirebilecekleri ve hesap bilgilerinin kontrol edebilecekleri çok kanallı bir deneyime dönüştürülmelidir.	Digital Wallonia: Digital Wallonia, Febelfin ve Wallonia'nın dijital kamusal alanlar ağı, Belçika halkını dijital bankacılığın avantajları hakkında bilgilendirmeyi amaçlayan bir dizi ücretsiz farkındalık oturumu sunmak adına birlikte çalışmaktadır.
Kanal	Eğitim	- Dijital bankacılık yolculuğuna dair rehber oluşturulması	- Kullanıcılar; tercihe göre mobil, internet ve fiziksel şubeler de dahil olmak üzere birçok farklı kanalı kullanmaktadır. Bankalar da dijital kanal çeşitliliğinde yeni inovasyonlar ile kanal kurgusunda kullanıcı memnuniyetini üst seviyede tutmalıdır.	Svenska Bankföreningen 'in İsveç Bankalar Birliği işbirliği ile dijital bankacılığa ilişkin bilgilerle kıdemli tüketicilere ve üst düzey kuruluşlara ulaşmak adına web sitesi, basılı materyaller ve dersler içeren bir bilgi paylaşım projesi oluşturulmuştur.
Dijital kanalların yapısı, özellikleri, konvansiyonel kanallardan farklı ve ortak çalışmasına ilişkin eğitim içeriğinin tasarlanması		- Konvansiyonel kanallardan dijital kanallara geçişin güvenle benimsenmesinin sağlanması	- Belirli sebeplerden ötürü dijital bankacılık hizmetlerine henüz erişemeyen veya erişemeyen bireyler, dijital bankacılığın özellikleri hakkında bilgilendirilmelidir.	BBVA: 2019 yılında çevik organizasyon yapısı yaklaşımını benimseyerek işleyiş modelini yeniden tasarlamıştır. Bu kapsamda grup bünyesinde faaliyet gösteren 33.000 kişilik merkezi hizmetler bölümünün çalışma şeklini değiştirmiş, ve kendi kendine küçük otonom ekipler haline getirmiştir. BBVA, dünya çapındaki tüm yan kuruluşlarında merkezi hizmet fonksiyonlarının çevik dönüşümünü tamamlayan ilk büyük kuruluşur.
Organizasyon	Teknoloji	- Teknolojik gelişmeler ile uyumlu yenilikçi iş modellerinin benimsenmesi	- Müşterilerin dijital bankacılık hizmetlerini, avantajlarını ve işlemlerini tam güvenlik içinde gerçekleştirmek için benimsenmeleri gereken doğru refleksleri keşfetmelerini sağlayacak eğitim içerikleri tasarlanmalıdır.	
Dijital odaklı iş modellerini tasarlamak ve işletmek için oluşturulan organizasyon yapısı ile çevik bir şekilde çalışacak ve sprinter halinde yeni özellikler hayata geçirecek teknoloji organizasyon yapılanmasını tasarlanması		- Müşterilerin dijital bankacılık kanallarına güven duyması	- Eğitim içeriklerinde bireylerin dijital bankacılık hizmetlerini, avantajlarını ve işlem yaparken güvenlik reflekslerini keşfetmeleri sağlanmalıdır.	
		- Yenilikçi ürün ve hizmetleri destekleyen esnek ekip yapısı	- Dijital odaklı iş modellerini hayata geçirmek için kurum bünyesinde dijital dönüşüm sürecinin başlatılması önem taşımaktadır. Bu çerçevede kurum kültürü ve organizasyon yapısı gözden geçirilmelidir.	
			- İş süreçlerinin dijitalleşmesi ile rol, sorumluluk ve yetkinlikler teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeniden tanımlanmalıdır.	
			- Bankalar tarafından pazar dinamiklerine ve değişen müşteri beklentilerine karşılık verebilmek için esnek, hızlı karar alabilen, yalın bir ekip yapısı benimsenmelidir.	

Strateji Bileşenleri (5/5)

Bileşen İlişkileri		Stratejik Fayda	Önemli Noktalar	Piyasa Uygulamalar
Organizasyon	İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> - Yenilikçi ürün ve hizmetleri destekleyen esnek ekip yapısı - Değişen trendlere adaptasyon yetkinliğinin gelişmesiyle rekabet gücünün artması - Ortaklık senaryoları ile müşteri etkileşim noktalarının genişletilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurum bünyesinde hızlı karar alma yetkinliğine sahip esnek ekip yapısı oluşturulmalı, pazar beklentileri ve teknolojik gelişmelere hızlı adapte olunabilmelidir. - Çoklu kanal yönetiminin benimsenmesi ve dijital ve fiziksel kanalların harmanlanması ile bir yandan müşteri etkileşim kanallarının artırılması sağlanırken diğer yandan yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi desteklenmelidir. - Dış firmalar ile ortaklıklar kurulması, ürün ve hizmet yelpazesini genişletmek ve farklı sektörlerle girmek için bankalar adımlar atmalıdır. 	<p>ING: 2015 yılında ING çevik dönüşüm süreci başlatmıştır. Bu süreçte kurum, az sayıda kişiden oluşan çok disiplinli ekipler oluşturmuş ve ekiplerin ürünleri daha müşteri odaklı, daha hızlı ve daha esnek bir şekilde sunmasını sağlayarak müşteri deneyimini bir üst seviyeye taşımayı amaçlamıştır.</p> <p>Goldman Sachs: Dünyanın önde gelen yatırım bankası Goldman Sachs 2019 yılında Apple işbirliği ile Apple Card'ı hayata geçirmiştir. Apple Card inisiyatifi Goldman Sachs'in öne sürmüştüğü ilk kredi kartıdır.</p>
Organizasyon	Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların dijital kanallara hakimiyetinin organizasyonun öğrenme çevikliğini sağlaması - BT (Bilgi Teknolojileri) ile diğer birimler arası iletişim başta olmak üzere kurum içi iletişim kalitesinin artması - Eğitim aktiviteleri ile organizasyonel gelişim ihtiyaçlarının tahminlenebilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Eğitim içerikleri sürekli olarak değişen dijital trendler doğrultusunda güncel tutulmalıdır. - Oyunlaştırma ve mikro öğrenme gibi yöntemlerle eğitimlerin içeriğinin kalıcı olması sağlanmalıdır. - Banka çalışanlarının eğitim içeriklerine erişilebilecekleri kanalların çeşitlendirilmesi sağlanmalıdır. (örn. Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) platformları, sanal sınıflar, video, blog, e-kitap) - Eğitimlerde puanlamalara yer verilerek çalışan motivasyonunu artırılması ve performans ölçümü olanağı sunma gibi seçenekler değerlendirilmelidir. 	<p>Yapı Kredi: Banka, Blokzinciri ile Beraber Finansa Dijital Dönüşüm, Excel'de Finansal Yönetim ve İstatistik Uygulamaları, Bankacılıkta Dijital Dönüşüm ve Fintek gibi programlar ile iş gücünün dijital yetkinliğini arttırmayı hedeflemektedir.</p> <p>The Ninja Project: BBVA'nın 2016 yılında oyunlaştırma yöntemiyle çalışanlarının dijital yetkinliklerini geliştirebilmeleri amacıyla oluşturduğu platform, yedi ülkeden 9000 çalışanın yeni teknolojilere adaptasyon sürecine katkı sağlamaktadır.</p>
Teknoloji	İnovasyon	<ul style="list-style-type: none"> - Yeni teknolojilerin uçtan uca adaptasyonunun sağlanması, dijital kanal yönetiminin kurgulanması - Yeni ürün hizmet sunumunun kolaylaştırılması - Kanal verimliliğinin artırılması - Operasyonel maliyet yönetimi (altyapı ve hizmet optimizasyonu) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknolojik altyapının bankacılık iş modelleri ve kanal yapılarında kullanılması bankaların pazarda yer alan fırsatları daha iyi değerlendirmesine olanak sağlamaktadır. - İş modeli ve kanal yapılarına yeni teknolojik yapıların dahil edilmesi ile maliyet ve müşteri kazanımı açısından verimlilik sağlanmalıdır. - Kanal maliyet yönetimini iyileştirme, sistematik kanal performansının artırılması, daha geniş müşteri kitlelerine ulaşılması teknoloji tabanlı kanal yönetimi ile başarılabilmektedir. - Yeni teknolojiler ile beraber kanallar üzerinden yeni ürün ve hizmet sunumu daha hızlı ve kolay olurken pazarda fiyat açısından daha rekabetçi bir konuma yükselmek mümkün olabilmektedir. - Ülke içerisindeki katılımlı bankacılığı operasyonel maliyetlerini düşürmeye odaklı kurumlar nezdinde ortak çalışmaların gerçekleştirilmesinin değerlendirilmesi faydalı olacaktır. 	<p>JP Morgan: JPM, DBS ve Temasek ortaklığı ile blokzinciri tabanlı bir ödeme platformu geliştirmek üzere teknoloji şirketi Partior'u kurmuştur. Partior, mevcut sınır ötesi ödeme modelinin verimsizliklerini ortadan kaldırmayı hedeflemektedir.</p> <p>WeBank: Çin'de ilk kurulan dijital banka WeBank, dünyanın en büyük dijital bankası olarak Açık Bankacılık kavramının API bankacılığı kavramının ötesine geçmesi gerektiğine inanmaktadır, bu nedenle WeBank, fintek yeniliklerini teşvik etmek için The Three Open'in önerisini başlatmıştır.</p>
Teknoloji	Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> - Dijital platformlar/ araçlar/ kanallar aracılığı ile eğitime erişimin kolaylaştırılması - Eğitimlerin kaydedilebilir/ tekrar izlenebilir olması - Esnek eğitim programlarının sağlanabilmesi - Eğitim programlarının kişiselleştirilebilir olması 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurum içi tüm eğitimlerin fiziksel ortamdan gerçekleştirilmesi her zaman pratik bir yöntem olmaması nedeniyle, kurumlar eğitimlerin türüne göre uygun olanları dijitalleştirmelidir. - Bankalar, hem yeni çalışma düzenine uyum için hem de çalışanlarının esnek bir şekilde her zaman, her yerde eğitimlerine erişebilmesi için teknolojik alt yapılar/ platformlara önem vermektedir. - Banka eğitimlerinin dijital kanallar ile erişilebilmesini sağlayacak teknolojik alt yapı sayesinde eğitimler kaydedilebilir/ tekrar izlenebilir olmalıdır. 	<p>Vakıfbank: 2020 yılında yaşanan pandemi nedeniyle teknolojik altyapısını güçlendirerek eğitimlerinin %79,15'ini e-öğrenme ve video eğitimlerle dijital öğrenme kanallarından vermiştir.</p> <p>HSBC: HSBC University programı ile, çalışanlarının çevrimiçi eğitimleri, kendi belirledikleri hızda ve kendilerine uygun zamanlarda eğitim görmelerini sağlamaktadır. Özellikle esnek veya uzaktan çalışmayı seçen çalışanlar için önem arz etmektedir.</p>
İnovasyon	Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> - Finansal tercihlerini özgüvenli bir şekilde yapabilen ve bankacılık ürün/ hizmetlerini tanıyan müşteri sayısının artırılması - Sektör içerisindeki firmalar arası etkileşimin sağlanması ile farkındalığın artırılması - İnovatif eğitim ve bilgilendirmeler ile yeni müşteri ihtiyaçlarının adreslenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Finansal okuryazarlık stratejisi oluşturulmalı ve/ veya mevcut plandaki gelişime açık alanlar belirlenmelidir. - Sektör içi ve sektör dışı başarılı uygulamaların kurumların iş süreçlerine entegrasyonu değerlendirilmelidir. - Finansal eğitimi daha efektif hale getirmek ve ulaşacağı kullanıcı sayısını arttırmak adına dijital araçlardan faydalanılmalıdır. - Sunulacak eğitimler dijital bankacılık alanında sunulan ürün/ hizmetlerin parçası haline getirilmelidir. 	<p>Erste Bank: Banka tarafından desteklenen Financial Life Park, yenilikçi finansal eğitim için, para konularında bilgi birikimini teşvik eden ve gençlerin kişisel mali işlerini sorumlu ve bağımsız bir şekilde yönetmeleri için gereken becerileri edinmelerine yardımcı olan bir eğitim kurumudur.</p> <p>EVERFI: İçerisinde HSBC Bank USA'nın de bulunduğu 850'den fazla finansal kuruluşun kendi finansal okuryazarlık çözümlerini oluşturma süreçlerine katkıda bulunmuştur.</p>

Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplaması

SES grupları, bireyleri ekonomik ve sosyal statülerine göre gruplayabilmektedir.

A SES Grubu	B SES Grubu	C1 SES Grubu	C2 SES Grubu
<ul style="list-style-type: none"> Hemen hepsi üniversite mezunu ve yaklaşık olarak %30'u lisansüstü mezundur. Yarıya yakın kısmı ücretli çalışan nitelikli uzmandır. (Avukat, Doktor, Mühendis vb.) %10'a yakın 20'den fazla çalışanı olan beyaz yakalıdır. %25'i irili ufaklı işyeri sahibidir. (yarıya yakınının yanında çalışanı bulunmamaktadır) Eşi olanların AGG'lerin (Asıl Gelir Getiren) %40'a yakınının eşi çalışmaktadır. Hanelerin %20'si para biriktirmektedir. %30'u tatilini tatil köyü/ otele giderek değerlendirmektedir. Hanelerin yarısına yakınında kitaplık/ kütüphane bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Üniversite/ lisansüstü oranı %60'a yakındır. %35 yakın 2 yıllık veya lise mezundur. % 60'ı memur, teknik personel, uzmandır. (yönetici olmayan) %15'i irili ufaklı işyeri sahibidir. (çoğunun yanında 1-5 arası çalışanı bulunmaktadır) Eşi olanların AGG'lerin (Asıl Gelir Getiren) %30'unun eşi çalışmaktadır. Hanelerin %13'ü para biriktirmektedir. %20'si tatilini tatil köyü/ otele giderek değerlendirmektedir. Hanelerin %30'unda kitaplık/ kütüphane bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> %60'ı Lise mezunu (%20 Meslek Lisesi); %10'u Yüksekokul ve üstü mezundur. %40'ı esnaf, dükkan sahibi; %30'u kalifiye işçidir. (Lise eğitilmiş) %15'e yakın memur, teknik elemandır. %15'e yakını emeklidir. Eşi olanların AGG'lerin (Asıl Gelir Getiren) %13'ünün eşi çalışmaktadır. Hanelerin %5'i para biriktirmektedir. %20'si tatilini tatil köyü/ otele giderek, %40'a yakını yakınlarını ziyaret ederek değerlendirmektedir. Hanelerin %20'ye yakınında kitaplık/ kütüphane bulunmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> %20'ye yakını lise mezunu, ortaokul ve daha düşük eğitilmiş oranı %80'dir. Çoğunlukla ilkokul mezunu, düzenli çalışan işçi %60'a yakındır. %10 kadarı tek başına seyyar olarak çalışmaktadır. %20'si emekli ve çalışmamaktadır. Eşi olanların AGG'lerin (Asıl Gelir Getiren) eşinin çalışma oranı %10'un altındadır. %70'i tatile çıkmamakta, çıkarların ise %25'i yakınlarını ziyaret etmek için memlekete gitmektedir. Hanelerin %10'unda kitaplık/ kütüphane bulunmaktadır.

The background features a dark blue gradient with a glowing network of white nodes and lines. A hand is shown pointing towards a bright light source within this network. The lower right portion of the image is a white area with a faint, light blue geometric pattern.

EK 2 Kaynaklar
Tablo ve Grafik Listesi
Kısaltma Listesi

Kaynaklar (1/5)

- Architech 2021 Açık Bankacılık Araştırması
- Abclifeliteracy resmi web sitesi
- AFI Global Digital Financial Literacy
- Akbank Faaliyet Raporu 2020
- Albaraka Portföy resmi web sitesi
- Albaraka Türk Katılım Bankası Faaliyet Raporu 2020
- Albaraka Türk resmi web sitesi
- A.T.E. Group
- Bank of America resmi web sitesi
- Banktrack Banking on Climate Chaos 2021
- Basit A. H. ve İrfan H. The Global Islamic Fintech Report, 2019
- BDDK Aylık Bülten
- Beehive resmi web sitesi
- Bloomberg Technology
- Business Insider K-Shaped Recovery Definiton
- Caizcoin resmi web sitesi
- Caizcoin whitepaper
- CIBAFI Global Islamic Bankers' Survey 2020
- CNBC News
- ComPay resmi web sitesi
- DenizBank Faaliyet Raporu 2020
- Dergipark Katılım Bankacılığı ve Sürdürülebilir Kalkınma Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma 2021
- DIFC Fintech Can Help Islamic Finance Sector Innovate and Grow 2020
- Ecolytiq resmi web sitesi
- Emergen Research Artificial Intelligence in BFSI Market
- Emergen Research Big Data Analytics in BFSI Market 2020
- EmergenResearch Blockchain Technology in BFSI
- EmergenResearch Security in BFSI Market
- Ethis Ventures resmi web sitesi
- European Banking Federation Financial Literacy Playbook For Europe
- European Banking Federation The use of Cloud Computing by Financial Institutions
- EY Global Fintech Adoption Index
- EY How Banks Can Play A Stronger Role in Accelerating Financial Inclusion
- EY How Covid-19 Has Speed Up Digitalization for the Banking Sector
- EY Why Financial Literacy Programs Benefit Both Your Clients and Your Firm
- Fasset resmi web sitesi
- Fibabanka Faaliyet Raporu 2020
- Financell resmi web sitesi
- Financial Times
- Finlit Partners resmi web sitesi
- Finterra resmi web sitesi
- Fonbulucu resmi web sitesi
- Forbes
- Forrester Covid-19 Stokes The Chatbot Hype In Financial Services
- Garanti Bankası Sürdürülebilirlik Raporu
- Garanti BBVA Faaliyet Raporu 2020
- Global Islamic Fintech Report 2021
- Global Workplace Analytics State of Remote Work Covid Edition
- Grandview Research Robotic Process Automation 2021
- Hello Gold resmi web sitesi
- IBM Banking on Open Hybrid Multicloud
- IDnow. resmi web sitesi
- IFHUB Magazine Big Data Analytics and Islamic Banking 2019
- IFN Financial Innovation Report 2020
- IFN Fintech Malaysia Shifts Islamic Fintech Gear the World Takes Notice 2021
- IFN Indonesia Report 2020
- IFSB Working Paper Series Digital Transformation In Islamic Banking
- ILO Monitor Covid-19 and The World of Work Seventh Edition
- IMF The Promise of Fintech: Financial Inclusion in the Post Covid-19 Era Departmental Paper
- IMF World Economic Outlook April 2021
- Institute for Policy Studies Global Billionaire Wealth Surges \$4 Trillion Over Pandemic
- Investree resmi web sitesi
- Islamic Financial Services Industry Stability Report 2021
- Islamic Fintech Report 2018
- Kabbage resmi web sitesi

Kaynaklar (2/5)

- Katılım Bankacılığı Strateji Güncelleme Raporu 2021-2025
- Kestrl resmi web sitesi
- KT Portföy resmi web sitesi
- Kuveyt Türk Katılım Bankası Faaliyet Raporu 2020
- Kuveyt Türk resmi web sitesi
- La loca aventura del ahorro resmi web sitesi
- Lewis Marketing Banking on Blockchain
- MasterCard Newsroom
- Mastercard resmi web sitesi
- MDEC Islamic Fintech Report 2020
- MobiKwik resmi web sitesi
- Monzo Annual Report 2021
- Monzo resmi web sitesi
- Mordor Intelligence Big Data in Banking Industry
- N26 resmi web sitesi
- NakitBasit resmi web sitesi
- Oney resmi web sitesi
- Paobank resmi web sitesi
- Paycell resmi web sitesi
- PayHalal resmi web sitesi
- PayPal resmi web sitesi
- Paysafe Group Sapio Research Lost in Transaction Consumer Payment Trends 2021
- PayTren resmi web sitesi
- Prisma resmi web sitesi
- QNB Finansbank Faaliyet Raporu 2020
- Qonto resmi web sitesi
- Rahim S. & Mohamad Z. & Abu Bakar J. & Mohsin F. & MD İsa N. "Artificial Intelligence, Smart Contract and Islamic Finance", Asian Social Science 2018
- Rain.bh resmi web sitesi
- Research and Markets Global Digital Banking Platform Market Report 2020
- Statista Blockchain Market Share By Industry
- Statista Online Banking Users Worldwide
- S&P Global
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Finans Ofisi
- Ta3Meed resmi web sitesi
- TCMB resmi web sitesi
- The Economist Intelligence Unit Digital Frontiers New Banking Imperative
- The Financial Brand
- The Guardian
- Tinkoff Bank resmi web sitesi
- TKBB Akıllı Asistanlar Özet Rapor
- TKBB resmi web sitesi
- TKBB Türkiye Katılım Bankacılığı El Kitabı 2021
- TKBB Uzaktan ve Şubeden Müşteri Kazanımı Özet Raporu
- Turkcell 2020 Entegre Faaliyet Raporu
- Turkcell 2021 2. Ara Dönem Faaliyet Raporu
- Turkcell Finansman A.Ş. Konsolide Faaliyet Raporu 2020
- TÜİK
- Türkiye Bankalar Birliği Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri
- Ulearnmoney resmi web sitesi
- UN News
- UNCDF resmi web sitesi
- Vakıf Katılım Bankası resmi web sitesi
- Velocity resmi web sitesi
- Venture Skies Digital Banking
- Vomsis resmi web sitesi
- World Bank Global Findex
- World Bank Group Islamic Fintech to Improve Financial Inclusion Leveraging
- World Bank resmi web sitesi
- Yapıkredi Faaliyet Raporu 2020
- Yielders resmi web sitesi
- Ziraat Bankası Faaliyet Raporu 2020
- Ziraat Katılım Bankası resmi web sitesi

Kaynaklar (3/5)

ABD, Avrupa Birliği, Birleşik Krallık, Brezilya, Hong Kong, Malezya ve Türkiye bankacılık mevzuat yapıları incelenirken ve karşılaştırılırken aşağıda yer alan kaynaklar kullanılmıştır:

- AFI Global - KYC Innovations, Financial Inclusion and Integrity In Selected AFI Member Countries
- Bank Negara Malaysia (BNM) e-KYC Policy Document
- Bank Negara Malaysia (BNM) Licensing Framework for Digital Banks
- Bank of England New Bank Start-up Unit/ New bank authorisation process
- BDDK Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik
- BDDK Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik
- BDDK Dijital Bankaların Faaliyet Esasları ile Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmelik Taslağı
- BNM Licensing Framework for Digital Banks
- Brezilya Merkez Bankası web sitesi
- Brezilya Merkez Bankası - Communiqué 33,455 of April 24, 2019
- European Banking Authority (EBA) Final Report on the Draft RTS SCA and CSC under PSD2
- FDIC- Financial Patriot Act Section 326-Customer Identification Program
- Federal Financial Supervisory Authority (BaFin) Circular 3/2017 (GW)- video identification procedures
- Financial Conduct Authority (FCA), A review of requirements for firms entering into or expanding in the banking sector: one year on
- Hong Kong Para Otoritesi - Authorization of Virtual Banks
- Hong Kong Para Otoritesi - Minimum Criteria for Authorization
- Hong Kong Para Otoritesi - Guide to Authorization
- Hong Kong Para Otoritesi - Supplement to the Guideline on Prevention of Money Laundering
- Knowyourcustomer.com - KYC Around World (Hong Kong)BaFin Market Entry
- Open Banking Implementation Entity (OBIE) resmi web sitesi
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı On Birinci Kalkınma Planı
- The Joint Money Laundering Steering Group (JMLSG) Rules Prevention of money laundering/ combating terrorist financing

Kaynaklar (4/5)

Stratejik bileşen kartlarında yer alan piyasa uygulama örnekleri için aşağıda yer alan kaynaklardan faydalanılmıştır:

- ABN AMRO Bankası resmi web sitesi <https://www.abnamro.nl/en/personal/index.html>
- ADIB Bankası resmi web sitesi <https://www.adib.ae/en/Pages/Amwali-child%20-%20new.aspx>
- Alrajhi Bankası resmi web sitesi <https://www.alrajhibank.com.sa/en>
- Albaraka Banknot resmi web sitesi <https://banknot.albaraka.com.tr/>
- Albaraka Garaj resmi web sitesi <https://www.albarakagaraj.com/>
- Albaraka Türk resmi web sitesi <https://www.albaraka.com.tr/tr>
- Ally Bank resmi web sitesi <https://www.ally.com/>
- US Bank resmi web sitesi <https://www.usbank.com/index.html>
- Bank of America resmi web sitesi <https://www.bankofamerica.com/>
- BBVA resmi web sitesi <https://www.bbva.com/en/>
- Capital One Bankası resmi web sitesi <https://www.capitalone.com/>
- Citibank resmi web sitesi <https://www.citi.com/>
- Digital Wallonia resmi web sitesi <https://www.digitalwallonia.be/en>
- Everfi resmi web sitesi <https://everfi.com/>
- Financial Life Park resmi web sitesi <https://www.financiallifepark.at/en/welcome-to-flip>
- Garanti BBVA <https://www.garantibbva.com.tr/tr>
- Goldman Sachs resmi web sitesi <https://www.goldmansachs.com/>
- Hello bank resmi web sitesi <http://www.hellobank.com/>
- Hepsipay resmi web sitesi <https://www.hepsipay.com/>
- HSBC resmi web sitesi <https://www.hsbc.com.tr/>
- IFSB resmi web sitesi <https://www.ifsb.org/>
- ING Bank resmi web sitesi <https://www.ing.com.tr/en>
- İsveç Bankalar Birliği resmi web sitesi <https://www.swedishbankers.se/en-us/>
- J.P. Morgan resmi web sitesi <https://www.jpmorgan.com/TR/en/about-us>
- Kabbage resmi web sitesi <https://www.kabbage.com/>

Kaynaklar (5/5)

Stratejik bileşen kartlarında yer alan piyasa uygulama örnekleri için aşağıda yer alan kaynaklardan faydalanılmıştır:

- Kuveyt Türk Bankası resmi web sitesi <https://www.kuveytturk.com.tr/>
- La Banque Postale resmi web sitesi <https://www.labanquepostale.com/en.html>
- Lonca Girişimcilik Merkezi resmi web sitesi <https://www.loncagirisim.com/>
- Maybank resmi web sitesi <https://www.maybank2u.com.my/home/m2u/common/login.do>
- Moneysmart resmi web sitesi <https://moneysmart.gov.au/>
- Monzo resmi web sitesi <https://monzo.com/>
- N26 resmi web sitesi <https://n26.com/en-eu>
- Nomobank resmi web sitesi <https://www.nomobank.com/>
- Odebank resmi web sitesi <https://www.odeabank.com.tr/>
- Plainscapital Bank resmi web sitesi <https://www.plainscapital.com/>
- SeninBankan resmi web sitesi <https://www.seninbankan.com.tr/>
- Standard Chartered Bank resmi web sitesi <https://www.sc.com/tr/>
- Swedbank resmi web sitesi <https://www.swedbank.se/en>
- Tayyab resmi web sitesi <https://tayyab.kz/en>
- TD Bank resmi web sitesi <https://www.td.com/us/en/personal-banking/>
- TFX Target resmi web sitesi <https://www.tfxtarget.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx>
- Tinkoff resmi web sitesi <https://www.tinkoff.ru/eng/>
- TKBB Eğitim Platformu resmi web sitesi <https://tkbbegitim.org.tr/>
- Ulearnmoney resmi web sitesi <https://ulearnmoney.com/>
- Unicredit Bank resmi web sitesi https://www.unicredit.it/en/about_us.html
- Vakıfbank resmi web sitesi <https://www.vakifbank.com.tr/>
- Webank resmi web sitesi <https://www.webank.it/webbankpub/wbresp/home.do>
- Wells Fargo resmi web sitesi <https://www.wellsfargo.com/>
- Yapı kredi resmi web sitesi <https://www.yapikredi.com.tr/>
- Yielders resmi web sitesi <https://www.yielders.co.uk/>

Tablo ve Grafik Listesi (1/2)

Tablo Listesi

Tablo 1.1: Bankaların Uzaktan Çalışma Protokolleri

Tablo 2.1: Bulut Tabanlı Sistemler ile Şirket İçi Yapılanmaların Karşılaştırması

Tablo 2.2: Türkiye'de Seçili Bankaların Sunduğu API Hizmetlerinin Konuları

Tablo 2.3: Finteklerin Sunmuş Olduğu Hizmet Örnekleri

Tablo 2.4: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Fintek Çerçevesi

Tablo 2.5: ABD, Avrupa Birliği, Birleşik Krallık, Brezilya, Hong Kong, Malezya ve Türkiye Karşılaştırmalı Bankacılık Mevzuat Yapıları

Tablo ve Grafik Listesi (2/2)

Grafik Listesi

- Grafik 1.1: Finansal Hizmetler Sektöründe Büyük Veri Analitiği Market Büyüklüğü, milyar Amerikan doları
- Grafik 1.2: Finansal Hizmetler Sektörü Yapay Zeka Uygulamaları Market Büyüklüğü, milyar Amerikan doları
- Grafik 1.3: Finansal Hizmetler Sektörü Blockchain Market Büyüklüğü, milyar Amerikan doları
- Grafik 1.4: Blockchain Pazarının Sektörel Dağılımı, 2020
- Grafik 1.5: Finansal Hizmetler Sektörü Güvenlik Market Büyüklüğü, milyar Amerikan doları
- Grafik 1.6: Küresel İslami Bankacılıkta Uzaktan Çalışmaya Geçiş
- Grafik 2.1: Ülkelere göre Küresel İslami Bankacılık Aktifleri Dağılımı, 2020 3.Çeyrek
- Grafik 2.2: Türkiye Katılım Bankaları Toplam Aktifleri, milyon Türk lirası
- Grafik 2.3: Türkiye Katılım Bankacılığı Dijital Müşteri Sayısı, milyon kişi
- Grafik 2.4: Türkiye Katılım Bankaları Toplam Çalışan Sayıları, bin kişi
- Grafik 2.5: Türkiye Katılım Bankaları Toplam Şube Sayısı, bin
- Grafik 2.6: Katılım Bankacılığı Uzaktan Müşteri Kazanımı, 2021, bin kişi
- Grafik 2.7: Türkiye Konvansiyonel Bankacılık Dijital Bankacılık Müşterileri, milyon kişi
- Grafik 2.8: Türkiye Konvansiyonel Bankalar Toplam Çalışan Sayıları, bin
- Grafik 2.9: Türkiye Konvansiyonel Bankalar Toplam Şube Sayısı, bin
- Grafik 2.10: 30 Eylül 2021 Tarihi İtibarıyla Müşterilerin Dijital Asistan Selim ile Görüşme Yaptıkları Kanallar
- Grafik 2.11: Bulut Tabanlı Hizmet Modellerinden Yararlanma Oranı
- Grafik 2.12: CIO'ların Açık Bankacılık Yatırım Planlamaları
- Grafik 2.13: Fintek Çözümlerini Entegre Etmek İçin Stratejik Yaklaşımlar
- Grafik 2.14: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Sektörel Dağılımı
- Grafik 2.15: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Kıta Bazında Dağılımı
- Grafik 2.16: İslami Finans Ürün/ Hizmetleri Sunan Finteklerin Ülke Bazında Dağılımı
- Grafik 3.1: Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarına Göre Dağılım
- Grafik 3.2: Katılım Bankacılığının Tercih Edilme Nedenleri
- Grafik 3.3: Müşterilerin Banka Tercih Kriterleri
- Grafik 3.4: Katılım Bankacılığı Müşterilerinin Banka Alternatifi Olarak Tercih Ettiği Finansal Araçlar
- Grafik 3.5: Sık Kullanılan Banka Etkileşim Kanalları
- Grafik 3.6: Katılım Bankacılığı Müşterilerinin Dijital Bankacılığı Tercih Etme Sebepleri
- Grafik 3.7: Konvansiyonel ve Katılım Bankacılığı Müşterilerinin Akıllı Asistan Kullanım Oranı
- Grafik 3.8: Anket Katılımcılarının Katılım Bankacılığı Bilgi Seviyesi

Kısaltma Listesi

AAOIFI İslami Finansal Kuruluşlar Muhasebe ve Denetim Kuruluşu (Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions)
AI Yapay Zeka (Artificial Intelligence)
API Uygulama Program Arabirimi (Application Programming Interface)
ATM Otomatik Vezne Makinesi (Automated Teller Machine)
BT Bilgi Teknolojileri
DLT Dağıtılmış Defter Teknolojisi (Distributed-ledger Technology)
EBA Avrupa Bankacılık Otoritesi (European Banking Authority)
CIBAFI İslami Banka ve Kuruluşlar Genel Konseyi (General Council for Islamic Banks and Financial Institutions)
ÇSY Çevresel Sosyal Yönetişim (ESG- Environmental, Social and Governance)
FAST Fonların Anlık ve Sürekli Transferi
FCA Finansal Yürütme Kurulu (Financial Conduct Authority)
FX Döviz (Foreign Exchange)
Fintek Finansal Teknoloji
ICM Malezya İslami Sermaye Piyasası
IEA Uluslararası Enerji Ajansı (International Energy Agency)
IFSB İslami Finans Hizmetler Kurulu (Islamic Financial Services Board)
IMF Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
İFM İstanbul Finans Merkezi
İİT İslam İş birliği Teşkilatı
İK İnsan Kaynakları
KOBİ Küçük veya Orta Büyüklükte İşletme
KYC Müşterinizi Tanıyın (Know Your Customer)
LMS Öğrenme Yönetim Sistemi (Learning Management System)
ML Makine Öğrenimi (Machine Learning)
OBIE Açık Bankacılık Uygulama Kurumu (Open Banking Implementation Entity)
OJK Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi
P2P Lending Merkezi Bir Otorite Olmadan Taraflar Arasındaki Bilgi, Veri Veya Varlık Alışverişi
PEP Siyasi Nüfuz Sahibi Kişiler
PFM Kişisel Finans Yönetimi (Personal Financial Management)
POS Satış Noktası (Point of Sale)
PSD2 Ödeme Hizmetleri Direktifi 2 (Payment Services Directive 2)
RPA Robotik Süreç Otomasyonu (Robotic Process Automation)
RTS Regülatif Teknik Standartlar (Regulatory Technical Standards)

SaaS Yazılım Hizmeti
SAMA Suudi Arabistan Para Otoritesi
SC Malezya Menkul Kıymetler Komisyonu (Securities Commission Malaysia)
SCD Direkt Kredi Topluluğu (Direct Credit Society)
SEP Eşler Arası Borçlanma Şirketi (Peer-to-peer Loan Company)
SES Sosyoekonomik Statü
TÖDEB Türkiye Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşları Birliği
UN Birleşmiş Milletler (United Nations)
UNCDF Birleşmiş Milletler Sermaye Kalkınma Fonu (United Nations Capital Development Fund)
YBBO Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

Sorularınız ve daha fazla bilgi talebiniz için TKBB (Türkiye Katılım Bankaları Birliği) ile irtibat kurabilirsiniz. Katılım bankacılığı hakkında haberleri, gelişmeleri ve daha fazlasını bulmak için sosyal medya hesaplarımızı takip edebilirsiniz.


Raporun dijital versiyonuna ulaşmak için:



 bilgi@tkbb.org.tr

 tkbb.org.tr

 tkbbdanismakurulu.org.tr

 tkbbegitim.org.tr


 katılımfinans.com.tr


 Katilimendeksi.org


tkbborgtr 


TurkiyeKatilimBankalariBirligi 


TkbbOrgTr 


turkiyekatilimbankalaribirligi 


Türkiye Katılım Bankaları Birliği 

katilimfinansdergisi 

KatilimFinans 

katilimfinansdergisi 

Katılım Finans 

Katilimfinans 



Saray Mahallesi, Dr. Adnan Büyükdeniz Caddesi,
C Blok Akofis Park No:8 Kat:8
34768 Ümraniye/ İstanbul
+90 (216) 636 95 00

