

Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler Karşısında A'WOT Analizi¹

Gülcan ÇAĞIL² - Gözde CANDEMİR³

Makale Gönderim Tarihi: 02.09.2019

Makale Kabul Tarihi: 16.03.2020

Öz

Bu çalışmanın amacı Türk Bankacılık Sektörünün Finansal Teknoloji Şirketleri (FinTek'ler) karşısındaki durumunu A'WOT yöntemi ile analiz etmek ve Türk bankalarına FinTek'ler karşısında uygulayabileceği strateji önerilerinde bulunmaktır. Bu doğrultuda Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısında SWOT analizi yapılarak, A'WOT yönteminde ihtiyaç duyulan hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Bu sayede, Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş, FinTek'lerin Türk Bankacılık Sektörü için yarattığı tehditler ve fırsatlar ortaya konulmuştur. Konunun uzmanları ile yapılan anketlerden elde edilen bulgular doğrultusunda Türk bankalarının FinTek'leri bir fırsat olarak gördüğü sonucuna ulaşılmış ve Türk Bankacılık Sektörüne FinTek'ler karşısında uygulayabileceği strateji önerilerinde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Bankacılık, FinTek, Finansal Teknolojiler, A'WOT Analizi

Jel Kodları: G21, G23, C6

¹ Bu makale T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalında yürütülmekte olan "Bankacılık Sektöründe Yeni Trendler ve Teknolojik Gelişmeler: FinTek Sektörü Üzerine Bir Uygulama" isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

² Doç. Dr., T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Aktüerya Anabilim Dalı, gulcancagil@marmara.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-2632-7856

³ Genel Müdür Yardımcısı, RISQ Intelligent Financial Software ve Globit Global Bilgi Teknolojileri A.Ş., gozde.candemir@globit.com.tr, gozde.candemir@risq.info, Orcid ID: 0000-0002-4498-1694

A'WOT Analysis of Turkish Banking Sector Against FinTechs

Abstract

This study aims to analyze the situation of the Turkish Banking Sector against FinTechs with the A'WOT method and to make strategy recommendations to the Turkish banks against FinTechs. In this respect, SWOT analysis of the Turkish Banking Sector against FinTechs was studied and the hierarchical structure needed in A'WOT method is formed. In this way, the strengths and weaknesses of the Turkish Banking Sector against FinTechs were identified and threats and opportunities created by the FinTechs for the Turkish Banking Sector were revealed. According to the findings obtained from the surveys conducted with the experts of the subject, it is concluded that Turkish banks see FinTechs as an opportunity. According to this result, strategy suggestions were made to the Turkish Banking Sector.

Keywords: Banking, FinTech, Financial Technologies, A'WOT Analysis

Jel Codes: G21, G23, C6

1. Giriş

Bankalar karlılık hedefleri doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirebilmek için kendilerini, rakiplerini ve içinde buldukları sektörü sürekli analiz ederek stratejiler belirlemek zorundadır. Bankacılık sektöründe yeni stratejilerin belirlenmesinde teknolojik gelişme, inovasyon, dijitalleşme, küreselleşme ve rekabetin uluslararası düzeyde yoğunlaşması önemli faktörler arasında yer almaktadır.

2008 yılında yaşanan Küresel Ekonomik Kriz, müşteri yapısındaki dönüşüm, blockchain, veri madenciliği, yapay zekâ, nesnelere interneti ve bulut bilişim gibi teknolojilerde yaşanan gelişmeler bankacılık sektöründe büyük bir değişim yaşanmasına, bu değişimden kaynaklanan ihtiyaçlar ise FinTek şirketlerinin önem kazanmasına neden olmuştur.

FinTek şirketleri, yeni teknolojileri kullanma becerileri, müşteri odaklı bakış açıları ve dinamik yapıları ile sektördeki rekabet anlayışına farklı bir soluk getirmişlerdir. Bu durum, bankaları mevcut durumlarını sorgulamak ve bu oyuncular karşısında yeni stratejiler geliştirmek zorunda bırakmıştır.

Türk Bankacılık Sektörünün dünyada yaşanan değişim, dönüşüm ve gelişmelerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki durumunun üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler göz önünde bulundurularak analiz edilmesi ve yaşanan gelişmelerin sunduğu fırsatları değerlendirebilmek ya da oluşturduğu olumsuzlukları aşabilmek adına uygulanabilecek stratejilerin tespit edilmesi, sektörün gelişimi ve potansiyel risklerin önlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada öncelikle FinTek kavramının önemi ele alınarak bankacılık sektörü ile arasındaki ilişkiye değinilmiş ardından konu ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise; Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısında SWOT analizi yapılarak, sektörün FinTek'ler karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş, FinTek'lerin sektör için yarattığı tehditler ve fırsatlar ortaya konulmuştur. Konunun uzmanları ile yapılan anketlerden A'WOT yöntemi ile elde edilen birtakım bulgulara ulaşılmış ve Türk Bankacılık Sektörü için yeni stratejiler önerilmiştir.

2. Fintek ve Bankacılık Sektörü İlişkisi

2.1. Fintek Kavramı ve Bankacılık Sektörü

FinTek'in literatürde genel kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte; finansal hizmetler, piyasalar ve kuruluşlar üzerinde etki oluşturan finansal yenilikler olarak tanımlanması mümkündür (TCMB, Kasım 2016: 9). Diğer bir anlatımla, finans ve teknoloji kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşturulmuş olan bu terim, genel olarak yazılım ve teknolojinin yenilikçi kullanımları yoluyla finansal hizmetlerde yaratılan yenilikleri açıklamaktadır (Akkizidis ve Stagars, 2016: 2). Başka bir tanıma göre; bankacılık ve finansal hizmetler endüstrisinde yeni geliştirilen dijital ve çevrimiçi teknolojileri kullanan ürünler ve şirketleri ifade etmektedir (Merriam-Webster, 2018).

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere FinTek kavramı;

- Finans sektöründe kullanılan yenilikçi teknolojileri,
- Yenilikçi teknolojiler ile üretilen finansal ürünleri ve
- Bu teknolojileri kullanarak finansal ürünler ortaya çıkaran ve hizmetler sunan şirketleri ifade etmektedir.

Finans sektöründe kullanılan yenilikçi teknolojiler; blockchain, veri madenciliği, yapay zeka-makine öğrenmesi-derin öğrenme (ileri anali-

tik, robotik süreç otomasyonu, doğal dil işleme, ses tanıma, bilgisayar görüşü), nesnelerin interneti ve bulut bilişim olarak sıralanabilir. Yenilikçi teknolojiler ile üretilen ürünlerde yaygın olarak kabul edilen bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, bankacılık sektörü açısından uygulama alanlarının; borçlanma, ödeme sistemleri, para transferi, müşteri hizmetleri, veri yönetimi, süreç yönetimi, risk yönetimi, uyum, siber güvenlik, varlık yönetimi, vb. olduğu görülmektedir. Bu teknolojileri kullanarak finansal ürünler ortaya çıkaran sektörün öncü FinTek şirketlerine ise örnek olarak; Moven, Simple, Fidor Bank, Atom Bank ve Zopa verilebilir.

FinTek'lerin önem kazanmasına 2008 Küresel Ekonomik Krizinin yarattığı güven erozyonu neden olmuştur. Toplumun bankacılık sistemine duyduğu öfke, finansal yenilikler için mükemmel bir gelişme alanı oluşturmuştur. Bu ortamın yarattığı fırsattan yararlanan FinTek sağlayıcıları, müşterilerine iyi tasarlanmış platformlar veya mobil uygulamalar vasıtasıyla düşük maliyetli, daha şeffaf ve kullanımı daha kolay ara yüzler ile hizmetler sunmuşlardır (Menat, 2016: 46). Bunun yanı sıra bu dönemde yasal düzenlemelerin sıkılaştırılması ve azalan risk iştahına bağlı olarak verilen kredi miktarının azalması ya da kredi verilirken daha seçici davranılması gerçek ve tüzel kişi müşterilerin özellikle de küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin kredi ihtiyaçlarının karşılanamamasına neden olmuştur (Ventura, Koenitzer, Stein, Tufano, Drummer, 2015: 3). Ortaya çıkan ihtiyacı; müşteri odaklı bakış açısı ile hareket eden, yeni teknolojiler ile entegre olmuş, daha kolay ve hızlı hizmetler sağlayan FinTek şirketleri karşılamıştır (Temelkov, 2018: 138). Bu şirketlerin sunduğu dijital, interaktif ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin özellikle yeni nesil müşteriler tarafından tercih edilmesi, bu aktörün bankacılık sektöründeki popülerliğinin artmasını sağlamıştır.

2.2. Literatür İncelemesi

Literatürde bankacılık, finans ve ekonomi gibi birçok alandaki karmaşık problemlerin çözümünde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Albayrak ve Erkurt (2005) tarafından banka performans değerlendirmesine yönelik yapılan ve AHP yöntemi kullanılan çalışmada, Türk Bankacılık Sektöründe yalnız finansal ölçütlerle yapılan performans değerlendirme çalışmalarının, sosyal kriterler göz önüne alınmadan yapılmasının yanlış ve eksik sonuçlar vereceği kanıtlanmaya çalışılmıştır. Çetin ve Bitrak (2010) yaptıkları çalışmada, AHP yöntemi ile sekiz Türk bankasının 2005-2007 yıllarını kapsayan finansal tablolarından elde ettikleri rasyoları kullanarak finansal per-

formans değerlendirmesi yapmışlardır. Bayrakdaroğlu ve Ege (2008), Türkiye’de faaliyet gösteren 45 bankanın 2001-2006 mali dönemlerine ilişkin rasyolarını kullanarak, AHP yöntemi ile finansal performanslarını değerlendirmişlerdir. Çetin ve Çetin (2010) ise, bulanık AHP yöntemi ile İMKB’de işlem gören 13 bankanın, finansal performanslarını ölçmüşlerdir. Yücenur, Demirel ve Demirel (2010) tarafından yapılan çalışmada ise, Türkiye ekonomisinde stratejik politika seçimi için SWOT yöntemi ile birlikte Bulanık AHP metodundan yararlanılmıştır. Bunun yanında; Hogan, Olson ve Rahmlow (2000) firmaların mali başarısızlıklarının tahmininde, Ülengin ve Ülengin (1994) döviz kurunun tahmin edilmesinde, Vargas ve Roura (1989) ise finansal kurumlar için stratejik planlar geliştirilmesine yönelik çalışmalarında AHP yöntemini kullanmışlardır.

Literatürde FinTek konusunda yapılan çalışmalarda ise özellikle FinTek’lerin tarihsel gelişimi, FinTek ekosistemi, FinTek’lerin etkisi, iş modelleri, teknolojiler, regülasyonlar ve yatırımlara odaklanılmıştır. Bunlara şu çalışmalar örnek olarak gösterilebilir: Demirdöğen (2019) tarafından yapılan çalışmada dünyadaki FinTek regülasyonları ve işlerliği incelenmiştir. Yağcı (2018) finansal teknolojilerin ekonomi politiğini FinTek ve Bitcoin kapsamında değerlendirmiştir. Arner, Barberis ve Buckley (2015) FinTek’lerin son 150 yıldır yaşadığı dönüşümü ve bu konudaki regülasyonları analiz etmişlerdir. Lee ve Shin (2018) FinTek’lerin tarihsel gelişimini ortaya koyarak, FinTek ekosistemini, iş modellerini ve yatırım türlerini incelemiştir. Pollari (2016), FinTek’lerin finansal hizmetler sektörü ve iş modelleri üzerindeki etkisini ve yatırım eğilimlerini analiz etmiş ve finansal kurumlar için stratejik zorluk ve fırsatları araştırmıştır. Puschmann (2017), finansal hizmetler sektörünün dijitalleşmesi ile FinTek’ler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Marginingsih (2019) konvansiyonel bankacılıkta, Baidhowi (2018) ise İslami bankacılıkta finansal teknoloji kullanımının etkilerini SWOT analizi ile değerlendirmişlerdir.

3. Çalışma Verileri ve Modelin Uygulanması

Çalışmada uygulanan A’WOT tekniği (Kurttila, Pesonen, Kangas ve Kajanus, 2000) tarafından önerildiği şekliyle aşağıdaki 4 adımdan oluşmaktadır:

Birinci Adım (SWOT analizinin yapılması): A’WOT yönteminde ilk aşamada hiyerarşik yapının kurulabilmesi için SWOT çözümlenmeleri yapılması gerekmektedir. Bu amaçla, Türk Bankacılık Sektörü ve FinTek’lerin özellikleri literatür taraması ile incelenerek bir SWOT analizi yapılmıştır. Bu sayede,

- Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş,
- FinTek'lerin Türk Bankacılık Sektörü için yarattığı tehditler ve fırsatlar ortaya konulmuştur.

İkinci Adım (SWOT faktörlerinin ve gruplarının her biri için ikili karşılaştırma anketlerinin düzenlenmesi): Burada kullanılan sorular; "A faktörü (ya da grubu) ile B faktörü (ya da grubu) karşılaştırıldığında hangisi daha önemlidir?" ve "Bu faktör (ya da grup) hangi derecede önemlidir?" şeklinde düzenlenmiştir. Bu doğrultuda bir karşılaştırmanın yapılabilmesi için anketi yanıtlayan kişiye Şekil 1'de gösterildiği üzere iki ayrı soru yöneltilmiştir. Modelin ikili karşılaştırmalar esasına dayanması nedeniyle aşağıdaki örnekte "Müşteri Portföyü" ile "Güvenilir Yapı ve Güçlü Sermaye" kriterleri karşılaştırılmaktadır. İlerleyen sorularda ise "Müşteri Portföyü" ve "Yasal Düzenleme ve Risk Yönetimi Uzmanlığı" ile "Güvenilir Yapı ve Güçlü Sermaye" ve "Yasal Düzenleme ve Risk Yönetimi Uzmanlığı" karşılaştırmaları yapılmaktadır.

1- Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki ÜSTÜNLÜKLERİ düşünüldüğünde sizce hangisi daha önemlidir?



- o MÜŞTERİ PORTFÖYÜ
- o GÜVENİLİR YAPI VE GÜÇLÜ SERMAYE

2- Bir önceki soruda işaretlediğiniz seçenek diğerine göre hangi derecede önemlidir?

- o 1 (Eşit derecede önemli)
- o 2 (Önem derecesi eşit ve orta arasında)

- o 3 (Orta derecede önemli)
- o 4 (Önem derecesi orta ve yüksek arasında)
- o 5 (Yüksek derecede önemli)
- o 6 (Önem derecesi yüksek ve çok yüksek arasında)
- o 7 (Çok yüksek derecede önemli)
- o 8 (Önem derecesi çok yüksek ve en önemli arasında)
- o 9 (En önemli)

Şekil 1. Anket Örneği

A'WOT analizinde ikili karşılaştırmaların sayısı, SWOT faktörlerinin sayısına bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle faktör sayısının 10'u aşmaması tavsiye edilmektedir (Saaty, 1980: 102). Bu doğrultuda SWOT faktörleri belirlenirken birbiriyle ilişkili olan unsurlar mümkün olduğunca birleştirilerek bir özet sunulmaya çalışılmıştır. Konu ile ilgili yapılan literatür taraması doğrultusunda Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki durumunu gösteren SWOT analizinde 3 adet üstün yön, 3 adet zayıf yön, 3 adet fırsat faktörü ve 3 adet tehdit faktörü belirlenmiştir.

SWOT faktörlerinin ikili karşılaştırmalarında, Saaty'nin (1977) AHP metodu için önerdiği önem sırası ölçek tablosu kullanılmıştır. Söz konusu ölçek tablosu Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: AHP Metodu İçin Kullanılan Önem Sırası Ölçek Tablosu

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Önem derecesi eşit	İki seçenek de eşit öneme sahiptir
3	Önem derecesi orta	Bir seçenek diğerine göre önemlidir
5	Önem derecesi yüksek	Bir seçenek diğerine göre daha çok önemlidir
7	Önem derecesi çok yüksek	Bir seçenek diğerine göre belirgin bir şekilde çok önemlidir
9	En önemli	En önemli seçenek belirlenmektedir
2-4-6-8	Ara değerler	İki seçenek arasında orta bir değer verilmek istendiğinde kullanılır

Kaynak: (Saaty, 1977: 245)

Üçüncü Adım (Anket çözümlenmeleri ile SWOT faktörlerinin ve SWOT gruplarının yerel ve global öncelikleri ve tutarsızlıklarının hesaplanması): Lee ve Walsh (2011) çalışmalarında ikili karşılaştırmaların, ağırlık adı verilen göreceli önem değerlerinin bulunmasına yardım ettiklerini ve bu yolla özdeğer yöntemi kullanılarak önem derecelerinin hesaplanabileceğini belirtmişlerdir.

Özdeğer methodunda ağırlıklar, $n \times n$ matrisinde her bir sıranın kendi içinde çarpımlarının n 'inci dereceden köklerinin alınıp, toplamaları "1" olacak şekilde normalleştirilmesi ile hesaplanmaktadır (Topal, 2012:200).

SWOT analizi sonucunda bir strateji üretebilmek için SWOT gruplarının ya da faktörlerinin sayısal olarak önceliklerinin hesaplanması gerekmektedir. Bu amaçla anket verileri girdi olarak kullanılarak SWOT faktörlerinin ve gruplarının AHP modeli çerçevesinde yerel ve global ağırlıkları (öncelikleri) ile tutarsızlık oranları (CR) hesaplanmıştır.

$CR \leq 0,1$ oranı tüm n boyutlu matrislerin tutarlığında geçerli rakamdır. $n = 3$ ise, $CR \leq 0,2$ kabul edilen orandır (Topal, 2012:214). Çalışmada, SWOT faktörlerinin ve SWOT gruplarının ağırlıkları ile tutarsızlık oranları Expert Choice (2000) programı ile hesaplanmış ve

- $n > 3$ ise $CR \leq 0,1$
- $n = 3$ ise $CR \leq 0,2$ olarak dikkate alınmıştır.

Analizde SWOT faktörlerinin ve gruplarının ağırlıkları, yalnızca tutarlılık oranları uygun olan yanıtlar dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Cheng ve Lee (2002) AHP'nin örneklem sayısının düşük olması durumunda, küçük gruplarla da çalışmaya imkân veren bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Saaty (2000) ise, AHP yönteminde önemli olanın, örneklemin konu hakkında uzman veya yeterli düzeyde bilgi sahibi olan kişilerden oluşturulması olduğunu vurgulamıştır.

Dördüncü adım (Sonuçların değerlendirilmesi): SWOT faktörlerinin önceliklerini tanımladıktan sonra, karşılaştırmalardan elde edilen bilgilere dayanarak yeni stratejiler oluşturulabilir (Kurttila ve diğerleri, 2000: 51).

Çalışmada SWOT faktörleri ve SWOT gruplarının önem dereceleri doğrultusunda, Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısında, uygulayabileceği stratejilerin neler olabileceği tespit edilmiş ve sektör oyuncularına tavsiyelerde bulunulmuştur.

Çalışma Verileri:

23.04.2019-23.05.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmada kullanılan ikili karşılaştırma anketleri 110 kişiye ulaştırılmış ve bunlar içinde 36 kişiden yanıt alınmıştır. Bu örneklem, Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda üst ve orta düzey yönetici olarak çalışan kişilerden, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) ve Bankalararası Kart Merkezi (BKM) çalışanlarından ve akademisyenlerden oluşmaktadır. Çalışmanın ulaştırıldığı üst düzey yönetici sayısı 73 olup, bu kişiler Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Grup Başkanı ve Bölüm Başkanı pozisyonlarında çalışmaktadır. Bu yöneticilerin çalıştıkları birimler ise Teknoloji, Dijital Dönüşüm, Kurumsal Mimari, Ödeme Sistemleri, Analitik, Karar Destek Sistemleri, Strateji, Süreç ve Program Yönetimi, Veri Yönetimi, Risk Yönetimi ve Araştırma departmanları olarak gruplanmaktadır. Söz konusu üst düzey yönetici ve akademisyenlerden bazıları Türkiye’deki FinTek ekosisteminin gelişmesi ve Türkiye’nin bir FinTek merkezi haline getirilmesi hedefleri doğrultusunda kurulan Finansal Hizmetlerin Geliştirilmesi Özel İhtisas Komisyonu ve FinTek Daimi Alt Çalışma Grubu üyeleridir. Çalışmanın bankalarda ulaştırıldığı orta düzey yönetici sayısı 17 olup, bu kişiler özel bir katılım bankasının FinTek çalışma grubu üyeleri ile yine özel bir bankanın FinTek’ler ile ilgili çalışmalar yapmış yöneticileri arasından seçilmiştir.

Analizler 10 adet tutarlı yanıt üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu durum çalışma için bir sınırlılık oluşturmamaktadır. Çünkü Saaty (2000) tarafından da belirtildiği üzere, AHP yönteminde önemli olan, örneklemin konu hakkında uzman veya yeterli düzeyde bilgi sahibi olan kişilerden oluşturulmasıdır. Çalışmada oluşturulan örneklemin konu hakkında bilgi sahibi ve ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilerden oluşturulması AHP metodolojisinin uygulanabilmesi için gerekli şartların karşılanmasını sağlamıştır. Bunun yanında Cheng ve Lee (2002) tarafından belirtildiği üzere; AHP örneklem sayısının düşük olması durumunda, küçük gruplarla da çalışmaya imkân veren bir yöntemdir. Bunun nedeni AHP’nin matematik tabanlı bir analiz olmasıdır. Başka ifade ile AHP istatistiksel tabanlı bir analiz olmadığı için çok sayıda örneklem gerektiren alışılmış anketlerinin tersine veri analizi için tek bir tek karar vericinin cevabı bile yeterlidir. Yani, yalnız “1” adetten oluşan örneklem büyüklüğü de AHP metodolojisinin uygulanması için yeterli olabilir. Orijinal olarak AHP birçok

alternatif arasından yalnız bir tek karar vericinin seçim yapabilmesini sağlayabilmek ve geçerli kılmak için geliştirilmiştir (Topal, 2012: 214; Duke ve Hyde 2002: 131-145). Shrestha, Alavalapati ve Kalmbacher (2004) çalışmalarında SWOT-AHP analizinin, incelenen konu ile ilgili bilgi sahibi çok küçük bireysel gruplara uygulanabileceğini ve bu özelliğin SWOT-AHP metodolojisini, ilgili popülasyon hakkında çıkarımlar yapabilmek için güven aralığı oluşturmak amacıyla çok yüksek sayıda örneklem gerektiren istatistiksel analizlerden ayırtıldığını belirtmiştir.

Çalışmada katılımcıların yanıtlarının ağırlığı birbiriyle eşit olarak kabul edilmiş ve birleştirilmiş grup yargıları Expert Choice (2000) programı aracılığı ile elde edilmiştir.

4. Çalışma Sonuçları ve Önerilen Stratejiler

Çalışmada SWOT faktörleri ve SWOT gruplarının önem dereceleri doğrultusunda, Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısında, uygulayabileceği stratejilerin neler olabileceği tespit edilmiş ve sektör oyuncularına tavsiyelerde bulunulmuştur.

4.1. Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler Karşısında SWOT Analizi

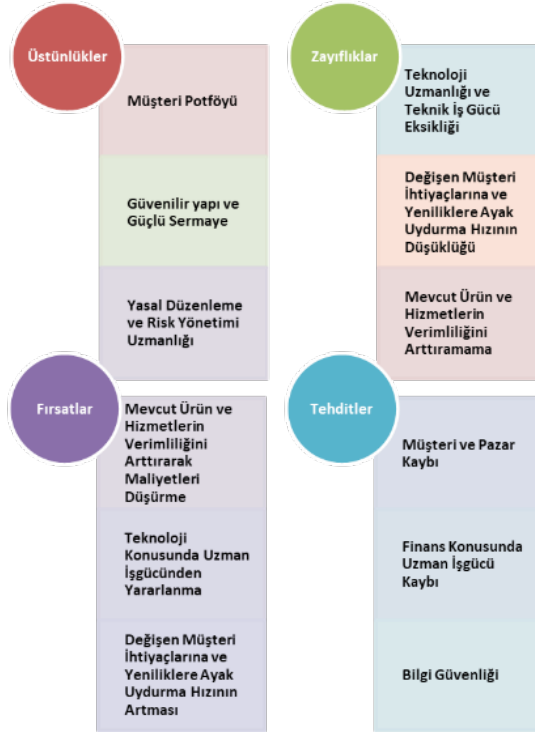
Gelişen teknolojiler ile birlikte değişen müşteri tercihleri ve beklentileri geleneksel bankacılık anlayışını değiştirmeye zorlamakta ve bu bağlamda FinTek şirketleri yeni bir oyuncu olarak sahneye çıkmaktadır. Bankaların artık tek rakibi kendilerine benzer yapılarıdaki finans kuruluşları değil, yeni teknolojileri kullanma kabiliyetleri ve dinamik yapıları ile dikkat çeken FinTek şirketleridir. Bu doğrultuda bankalar stratejik planlamalarında FinTek stratejilerine yer vermelidirler.

Söz konusu stratejilerin,

- FinTek şirketlerine karşı mevcut üstünlükler ile zayıflıkların tespit edilmesi ve
- FinTek şirketlerinin oluşturduğu fırsatlar ile tehditlerin dikkate alınması suretiyle oluşturulması büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, yapılan SWOT analizi Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler Karşısında SWOT Analizi



4.1.1. Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler Karşısındaki Üstünlükleri

Ü.- Müşteri Portföyü: Sunulan ürün ve hizmetler için doğru müşterilere ulaşılması işletmenin varlığını devam ettirebilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bunun yanında müşteri portföyünün büyümesi işletmenin bilinirliğinin artırılması açısından da özel bir öneme sahiptir.

Bankaların FinTek'ler karşısında sahip olduğu en önemli avantajlardan biri sahip oldukları müşteri portföyüdür (Temelkov, 2018: 140). The Economist Intelligence Unit (2015) tarafından yapılan bir araştırmada bankaların FinTek'ler karşısında müşteri portföyü açısından üstün konumda olduğu, FinTek'lerin ise bu konuda zayıf olduğu belirtilmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği üyesi ve internet bankacılığı hizmeti veren 27 banka ile mobil bankacılık hizmeti veren 21 bankadan alınan verilere göre (TBB, 2018: 1-4) Türk Bankacılık Sektörünün Ekim-Aralık 2018

döneminde aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 44 milyon kişiye ulaşmıştır. Hem internet hem mobil bankacılık işlemi yapan kullanıcı sayısı ise yaklaşık 8 milyon kişi olarak açıklanmıştır.

Türk FinTek'lerinin müşteri sayısı ile ilgili olarak resmi makamlarca açıklanan bir veri olmamakla birlikte, bu şirketlerin ülkemizde henüz gelişmekte olduğu düşünüldüğünde Türk Bankacılık Sektörünün müşteri portföyü açısından FinTek'ler karşısında avantajlı konumda olduğu söylenebilir.

Ü₂- Güvenilir Yapı ve Güçlü Sermaye: Bilindiği üzere işletmeye ve markaya duyulan güven, müşteri ile kurulan ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Güven, müşterinin bir ürünü kullanmaya ya da bir hizmetten yararlanmaya karar vermesi için en gerekli unsurlardan biridir. Çünkü müşteriler yalnız güven duydukları marka ya da işletmelerin ürünlerini kullanmayı tercih etmektedirler. Güven faktörü bilinirlik ile paralel kavramlardır. Herkes tarafından bilinen işletme ve markalar müşteriler için bir tercih unsurudur. Bunun yanında müşterilerin hak ve menfaatlerini koruyucu yasal düzenlemelerin mevcudiyeti de güven duygusunu sağlamlaştırmaktadır.

19. YY'a dayanan köklü tarihi, 2001 yılında yaşanan finansal kriz sonrası uygulanan reformlar, uluslararası standartlardaki yasal düzenlemeleri ve etkin denetim otoriteleri ile Türk Bankacılık Sektörü, gelişmekte olan FinTek ekosisteminde yeni kurulan girişimlere kıyasla, finansal istikrara katkı sağlayan, güvenilir ve sağlam bir yapıya sahiptir.

Güçlü sermaye yapısıyla Türk ekonomisi içinde önemli bir paya sahip olan Türk Bankacılık Sektörünün özkaynakları Aralık 2018 döneminde bir önceki çeyreğe göre %3,2 artarak 421 milyar TL olmuş, net kârı ise 2017 yılının aynı dönemine göre kamu, yerli özel ve yabancı banka gruplarında artış göstererek 54 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (BDDK, Aralık 2018: 2-8).

200'ün üzerinde FinTek firmasının bulunduğu Türkiye'de, girişim sermayeleri ve melek yatırım ağları FinTek girişimlerine, 2012-2016 yılları arasında toplam 53,2 milyon dolar yatırım yapmıştır. 2012 yılında 4,6 milyon dolar olan FinTek yatırımlarının miktarı 2016 yılında bir önceki yıla göre %175 büyüme göstererek 29 milyon dolara ulaşmıştır. Sektördeki önemli FinTek firmalarından olan Cardtek ve Iyzico tek başlarına 15 milyon dolar yatırım alarak, 2016 yılı yatırımlarının %52'sini oluşturmuşlardır (Deloitte, 2017: 6). Türkiye girişim ekosistemine 2018

yılı itibarıyla bakıldığında ise, toplam 59,2 milyon dolar yatırım alan ekosistemde, 11,7 milyon dolar ile FinTek sektörünün birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bu FinTek şirketleri arasında Foriba birinci sırada, lyziCo ise ikinci sıradadır (startups.watch, 2019: 4-7). Tüm bu olumlu gelişmelere karşın yenilikçi iş fikirlerini ticari kazanca dönüştürmek için ihtiyaç duyulan finansal kaynaklara ulaşamamak FinTek girişimlerinin hala en önemli sorunlarından biridir. Yeni kurulan işletmelerin araştırma ve geliştirme, pazarlama ve satış sürecine kadar olan finansman gereksinimlerini karşılamak üzere ya da sektörde varlığını sürdürmesine rağmen mali sıkıntı yaşayan veya büyüme amacıyla finansman gereksinimi olan girişimlerin ihtiyaç duyduğu sermaye yatırımları (risk sermayesi yatırımları, girişim sermayesi yatırımları, devlet destekleri fonlar vb.), gelişmekte olan Türk FinTek ekosisteminde henüz istenen seviyeye ulaşmamıştır. FinTek ekosistemleri ile ilgili yapılan araştırmalarda yatırımcıların güçlü ve destekleyici yasal düzenlemelere sahip olan FinTek ekosistemlerini tercih ettiği bilinmektedir. Ülkemizde girişimleri ve yatırımcıları destekleyici yasal düzenlemelerin eksikliği bu konudaki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır. Bu noktada kapsamlı yasal düzenlemelerle donatılmış ve bir güven kurumu olarak hizmet veren Türk Bankacılık Sektörü FinTek'lere kıyasla finansmana daha kolay ulaşmakta olup daha güçlü bir sermaye yapısına sahiptir.

Bu bilgilere paralel olarak dünyada bankalar güvenilirlik ve sermaye konularında kendilerini avantajlı konumda görmekteyken, FinTek'ler ise dezavantajlı olduklarını düşünmektedirler (The Economist Intelligence Unit, 2015:10).

Ü₃- Yasal Düzenleme ve Risk Yönetimi Uzmanlığı: Bankaların FinTek'ler kaşısında risk yönetimi ve yasal düzenlemeler konusunda üstünlüğe sahip oldukları belirtilmektedir (The Economist Intelligence Unit, 2015:5). Bunun yanı sıra finansal sisteme doğrudan yansımaları bulunan FinTek konusunun, uluslararası standart belirleyici kuruluşlar ve merkez bankaları tarafından finansal istikrarın sağlanması açısından yakından takip edildiği (TCMB, Kasım 2016: 10) ve Regulatory Sandbox, Açık Bankacılık ve PSD2 gibi düzenlemelere yoğunlaştığı görülmektedir. FinTek'ler ile ilgili Türkiye'deki yasal düzenlemeler konusunda yaşanan gelişmeler ise şunlardır:

- SPK tarafından oluşturulan yasal düzenlemeler ile kitle fonlamasının yasal tanımı yapılmış ve SPK'dan faaliyet izni alınması gerekliliği belirtilmiştir. 3 Ocak 2019 tarihinde çıkarılan,

II-35/A.1 Sayılı Paya Dayalı Kitle Fonlaması Tebliğ Taslağı ile daha önce yapılan düzenlemeler daha detaylı hale getirilmeye çalışılmaktadır (SPK, 2019).

- 6493 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun'da Elektronik Para'nın tanımı yapılmıştır. Bu kanun ile Türkiye'deki ödeme ve menkul kıymet mutabakat sistemlerinin TCMB'nin, elektronik para kuruluşları ve ödeme kuruluşlarının ise BDDK'nın görev alanına girdiği belirlenmiştir (BDDK, Haziran, 2013). Ancak 12.11.2019 tarihli ve 7192 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile (Resmi Gazete, 22.11.2019) 6493 sayılı Kanunda Kuruma ve Kurula verilmiş olan tüm yetkiler TCMB'ye devredilmiştir.
- BDDK tarafından 23 Kasım 2013 tarihinde yapılan basın açıklamasında, sanal para birimi olarak bilinen Bitcoin'in, mevcut yapısı ve işleyişi itibarıyla 6493 Sayılı Kanun kapsamında elektronik para olarak değerlendirilmediği, bu nedenle de söz konusu Kanun çerçevesinde gözetim ve denetiminin mümkün görülmediği belirtilmiştir (BDDK, Kasım, 2013).
- SPK, 27 Kasım 2017 tarihi ve 43 sayılı toplantısında "sanal para birimleri ile ilgili olarak Türkiye'de bir düzenleme veya tanımlama bulunmadığı ve Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında yer alan türev araçlara dayanak teşkil edebilecek unsurlar içerisinde sanal para birimlerinin bulunmadığı dikkate alınarak, bu aşamada müşterilere yönelik sanal para birimlerine dayalı spot veya türev işlemler yapılmaması gerektiği hususunda bildirimde bulunulmasına karar verildiği"ni açıklamıştır (SPK, 2017).

Türkiye'de bankacılık ile ilgili yasal düzenlemelerin ise daha geniş kapsamlı olduğu görülmektedir. Özellikle 2001 yılında yaşanan finansal kriz ile birlikte bankaların sermayelerini güçlendirmesi bir zorunluluk haline getirilmiştir. Bunun yanında, Bankacılık Kanunu'nda risk analizi, yönetimi vb. konular hakkında önemli değişiklikler yapılmış, etkili bir gözetim ve denetim mekanizması oluşturulmuştur. BASEL düzenlemelerine uyum süreçleri ise Türk bankacılık sisteminin temellerini sağlamlaş-

tırarak, sektörün yasal düzenlemeler ve risk yönetimi konularında çok önemli deneyimler kazanmasını sağlamıştır.

Gelişmekte olan bir ekosistemde faaliyet gösteren ve sektörde yeni bir oyuncu olarak yerini alan FinTek'lere kıyasla, Türk Bankacılık Sektörü yasal düzenlemeler ve risk yönetimi konusunda önemli tecrübelere sahiptir. Bu durum Türk Bankacılık Sektörüne FinTek'ler karşısında avantaj sağlamaktadır.

4.1.2. Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler Karşısındaki Zayıflıkları

Z₁- Teknoloji Uzmanlığı ve Teknik İşgücü Eksikliği: Teknoloji konusundaki iş gücü eksikliği bankaların FinTek'ler karşısındaki en önemli zayıflıklarından biri olarak görülmektedir (Skan, Dickerson, Masood, 2015: 4; The Economist Intelligence Unit, 2015:4). Teknolojik ilerlemeler ile birlikte bankalar tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin teknolojik altyapıya kavuşturulmasının bir gereklilik haline gelmesi, bankalar açısından teknoloji uzmanlığı ve dolayısıyla teknik işgücü edinme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ancak teknoloji bilgisi ve üstünlüğü hemen elde edilebilecek bir yetenek değildir. Bu konuda eğitim almış ve sahip olduğu teorik bilgiyi pratiğe dönüştürme becerisine sahip insan kaynağı yaratmak zaman alan bir süreçtir.

Ticari bir işletme olan bankaların temel fonksiyonu fon fazlası olanlar ile fon ihtiyacı olanlar arasında köprü vazifesi görerek ekonomideki kaynakların verimli alanlara aktarılmasını sağlamaktır. Türkiye'de bankaların temel faaliyet konuları ise 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun (2005) 4. maddesinde düzenlenmiştir. Bu doğrultuda, para ve sermaye piyasalarına ilişkin hizmetler sunan ve finans konusunda uzmanlaşan bankaların temel işlevleri arasında teknoloji üretiminin yer almadığı görülmektedir.

FinTek şirketleri ise faaliyet konuları gereği teknoloji konusunda uzmanlık sahibidir. Bu noktada FinTek'lerin sahip olduğu en önemli avantajlardan biri sahip oldukları genç ve nitelikli mühendis kadrosudur (Menat, 2016: 50). Bunun yanında teknoloji personelinin sektördeki şirketler arasındaki geçişleri, farklı projelerde çalışan kişilerin edindikleri bilgi ve tecrübeyi birbirlerine aktararak bu şirketlerin uzmanlık seviyesinin artmasını sağlamaktadır.

Z₂- Değişen Müşteri İhtiyaçlarına ve Yeniliklere Ayak Uydurma Hızının Düşüklüğü: Bankaların kendilerini FinTek'ler karşısında dezavan-

taılı olarak gördüğü ve son dönemde karşılaştıkları en önemli zorluklar arasında, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve yenilikçilik kültürü oluşturma konularının yer aldığı görülmektedir (PwC, 2016:8; Hardie, Wood, Gee, 2016: 7; The Economist Intelligence Unit, 2015:12)

Ekonomik krizler ve teknolojiye yaşanan gelişmeler müşterilerin bankacılığa bakışını ve sektörden beklentilerini derinden etkilemektedir. Bunun yanında Y kuşağı olarak adlandırılan, yenilikçi, sorgulayıcı ve kişiye özel hizmetler talep eden müşterilerin ihtiyaçları, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi bankaları da hizmetlerini yeniden şekillendirmeye mecbur bırakmaktadır. Ancak bankacılık sisteminin genel olarak sıkı yasal düzenlemeler üzerine inşaa edilmiş yapısı, geleneksel kurum kültürü, esnek olmayan eski altyapıları ve teknoloji entegrasyonunda yaşadıkları bazı zorluklar bankaların yeniliklere ve müşteri ihtiyaçlarına ayak uydurma hızını düşürmektedir.

FinTek şirketleri ise sahip oldukları genç ve dinamik iş gücü ile yenilikleri yakından takip ederek, yeni trendler ve teknolojilere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler. Yenilikçi bakış açısı FinTek şirketlerinin var oluşunda ve dolayısıyla şirket kültürlerinde bulunmaktadır. Başlangıç seviyesinde olan birçok FinTek girişiminin henüz kurumsal bir yapıya sahip olmamaları ise onlara iş yapış biçimlerinde çeviklik kazandırmaktadır. Bu özellik, başlatılan projelerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamakta ve sektördeki rekabet gücünü arttırmaktadır. Bunun yanında müşteri portföyü ve bilinirlik açısından bankalara göre dezavantajlı konumda bulunan FinTek şirketleri, bu dezavantajlarını müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini temel alarak ürün geliştirmeye odaklanmaları ile kapatmaya çalışmaktadır. Bu durum FinTek şirketleri için rekabet üstünlüğü sağlamakta, ancak Türk Bankacılık Sektörü için bir dezavantaja dönüşmektedir.

Z₃- Mevcut Ürün ve Hizmetlerin Verimliliğini Arttıramama: Bankacılık sektöründeki yoğun rekabet ortamı, yasal düzenlemeler ve teknolojik gelişmeler bankaları verimliliklerini arttırmaya mecbur bırakmaktadır. Ancak bankalar tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliği; yapılan işlemlerin adedini, çalışan personel sayısını ve bunlara bağlı olarak harcanan zamanı arttırmakta, yeni teknolojileri kullanmayan bankalar için bu faktörler çoğu zaman yapılan işin verimliliğinin azalmasına, hizmet kalitesininin düşmesine ve hatalı işlemler yapılmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda ise bankalar sundukları ürün ve hizmetlerden bekledikleri geliri elde edememekte ve hatta zarara uğramaktadırlar.

FinTek şirketleri ise bankaların bu ihtiyacını dikkate alarak veri analitiği, yapay zekâ, makine öğrenmesi, robotik süreç otomasyonu ve blockchain gibi teknolojileri temel alan ürünler geliştirmektedirler. Söz konusu teknolojiler mevcut ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşürerek verimliliğin artmasını sağlamaktadır (PwC, 2017: 9). Örneğin İngiltere'nin önde gelen bankası HSBC, ülkelere göre ayrıştırılan likidite raporlamasını makine öğrenmesi teknikleri ile yapmaktadır. Normal şartlarda saatler alan raporlama işlemlerinin dakikalar içinde tamamlanabilmesi bu alanda bankaya büyük bir verimlilik artışı sağlamıştır (Carey, 2018). Almanya merkezli Deutsche Bank ise, yüksek hacimli, manuel, tekrarlanan ve iş gücü verimliliğini etkileyen orta ofis ve arka ofis işlemlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla, algısal yeteneklerle birleştirilmiş bir robotik süreç otomasyonu uygulamasına geçmiştir. Bu sayede süreçlerin %70'i otomatikleştirilmiş, çalışanları eğitmek için harcanan zamandan tasarruf edilmiş ve tekrarlayan görevlerin azalması sayesinde çalışan memnuniyeti ve verimlilikte artış sağlanmıştır (Digital Banking Trends, 2018: 16).

4.1.3. Türk Bankacılık Sektörü için FinTek'lerin Sunduğu Fırsatlar

F₁ - Mevcut Ürün ve Hizmetlerin Verimliliğini Arttırarak Maliyetleri Düşürme: Bankalar müşterilerine birçok ürün ve hizmet sunmaktadır. Ancak sunulan bu ürün ve hizmetlerden her zaman istenen verim elde edilememektedir. Bu ürün ve hizmetlerde aracılara duyulan ihtiyaç, kullanılan süreçlerin karmaşıklığı, çok sayıda ve tekrarlayan işlemler nedeniyle istihdam edilmesi gereken personel sayısının fazlalığı gibi faktörler çoğu zaman maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu olumsuzlukların giderilebilmesi amacıyla geliştirilen finansal teknolojiler içinde özellikle blockchain, yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknikler, maliyet tasarrufu sağlamak ve verimliliği arttırmaktadır. Ancak bankaların teknoloji uzmanlığı konusundaki eksikliği ve yeni teknoloji yatırımlarının yüksek maliyeti mevcut ürün ve hizmetlerin bu kapsamda iyileştirilmesinin önünde engel oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda FinTek şirketlerinin halihazırda sahip oldukları teknoloji uzmanlığı sayesinde geliştirdikleri ürün ve hizmetler bankalar için bir fırsat yaratmaktadır (Manatt, 2016: 17; PwC, 2016: 21; Hardie, Wood, Gee, 2016: 17-21; Accenture 2017: 5).

Bank of America Merrill Lynch'in, HighRadius isimli FinTek şirketi ile birlikte geliştirdiği "Akıllı Alacaklar (Intelligent Receivables)" adındaki yapay zeka tabanlı hizmet (Bank of America, 2017), CB&S Bank'ın,

finansal teknoloji firması EnableSoft ile yürüttüğü robotik süreç otomasyonu projesi (EnableSoft, 2018), Albaraka Türk, Yapı Kredi Bankası, Odea Bank ve Deniz Bank'ın konuşma tanıma teknolojilerini kullanarak, FinTek şirketi Sestek ile yaptıkları çalışmalar (Sestek, 2018) bu amaçla kurulan işbirliklerine örnek gösterilebilir.

F₂ - Teknoloji Konusunda Uzman İşgücünden Yararlanma: Çalışmanın Türk Bankacılık Sektörünün zayıflıkları bölümünde de anlatıldığı üzere; FinTek'lerin sahip oldukları genç ve nitelikli mühendis kadrosu, bankalar karşısındaki en önemli avantajlarından biridir. Bankalar faaliyet konuları gereği finans konusunda uzmanlık kazanmış kurumlardır. Teknoloji uzmanlığı bankaların faaliyet konularının dışında kalan, mühendislik bilimi çerçevesinde değerlendirilmesi gereken bir konudur. Her ne kadar son dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte bankalar kullandıkları ürün ve hizmetlerin teknoloji içeriğini arttırmaya başlasalar bile bu konuda uzmanlık kazandıklarını söylemek gerçekçi olmayacaktır. Bunun yanında tartışılması gereken bir diğer konu ise bankaların esas faaliyet konularının dışına çıkıp teknoloji üreten kurumlar haline gelmelerinin doğru olup olmadığıdır.

Kendi teknolojilerini üretmeyen ve bu konuda uzmanlık sahibi olmayan bankalar için FinTek şirketleri sahip oldukları uzman işgücü ile bankacılık sektörüne teknoloji uzmanlığı fırsatı sunmaktadır. Bu fırsat bankalar açısından FinTek şirketleri ile ortak yürütülen projelerde teknoloji uzmanlığından yararlanma, FinTek şirketlerinde çalışan iş gücünü transfer etme, FinTek şirketini satınalma yolu ile uzmanlığı doğrudan bünyesine katma ya da FinTek şirketinden ürün satın alınması yolu ile dolaylı olarak uzmanlıktan yararlanma şeklinde kullanılmaktadır.

F₃ - Değişen Müşteri İhtiyaçlarına ve Yeniliklere Ayak Uydurma Hızının Artması: Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki zayıflıkları bölümünde de anlatıldığı üzere, "Değişen Müşteri İhtiyaçlarına ve Yeniliklere Ayak Uydurma Hızının Artması" konusu bankaların son dönemde karşılaştığı en önemli zorluklar arasındadır. Geleneksel kurum kültürü, esnek olmayan eski altyapılar ve teknoloji entegrasyonunda yaşanan zorluklar bankaların yeniliklere ve müşteri ihtiyaçlarına ayak uydurma hızını düşürmektedir. FinTek'ler ise müşteri odaklı, değişen müşteri ihtiyaçlarını anlayabilen, genç, dinamik ve esnek yapıları ile Türk Bankacılık Sektörü için bir fırsat yaratmaktadır.

Bankalar bu fırsattan yararlanmak amacıyla FinTek'ler ile iş birliği yoluna gitmektedirler (Hardie ve diğerleri, 2016:17-21). FinTek'ler ile

yapılan iş birlikleri, sunulan ürün ve hizmetlere yenilikçi, teknolojik ve dinamik bir bakış açısı kazandırmaktadır.

4.1.4. Türk Bankacılık Sektörü için FinTek'lerin Oluşturduğu Tehditler

T₁- Müşteri ve Pazar Kaybı: FinTek'ler tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin bankalara kıyasla daha düşük maliyetli ve müşteri odaklı olmaları nedeniyle müşteriler tarafından daha çok tercih edilmeleri (Temelkov, 2018: 137) bankalar açısından pazar kaybı yaşanmasına neden olmakta ve bu durum FinTek'lerin bankalar için oluşturduğu en önemli tehditlerden biri olarak görülmektedir (PwC, 2016: 20). Küresel danışmanlık şirketi McKinsey'nin 'A Brave New World for Global Banking' isimli raporunda (2016); zamanla büyük teknoloji şirketlerinin kendilerini bankalar ve müşteriler arasında konumlandırarak, müşteri ilişkilerinde ana rolü ele geçirebilecekleri ve bu durumun bankalar için bir tehdide dönüşebileceği tespiti yapılmaktadır.

Türkiye'de ilerleyen dönemde FinTek'lerin bilinirliği arttıkça, düzenleyiciler tarafından yeni finansal teknolojiler karşısında müşterilerin korunmasına ilişkin yeni yöntemler geliştirildikçe ve dünyadaki örneklerle benzer olarak FinTek'lerin sektöre girişi önündeki yasal düzenlemeler esnetildikçe, bankaların mevcut müşterilerinin bir kısmının yenilikçi ürün ve hizmetler sunma kabiliyeti bankalara göre daha fazla olan ve müşteri odaklı bakış açıları ile dikkat çeken FinTek şirketlerini tercih etmeye başlamaları kaçınılmaz hale gelecektir. Bu durumun, Bankacılık Sektörünün alışlagelmiş oligopol yapısının kırılmasına neden olarak Türk bankalarını yeni bir rekabet ortamına sürüklemesi beklenmektedir.

T₂- Finans Konusunda Uzman İşgücü Kaybı: Bankalar finans konusunda uzman işgücü yetiştiren temel kurumlardan biridir. Buna örnek olarak 1989 yılında Ziraat Bankası bünyesinde açılan ve sektöre bankacılık konusunda uzman üst düzey yönetici yetiştirme amacını taşıyan Bankacılık Okulu gösterilebilir. Ziraat Bankası'nın ilk örneğini oluşturduğu söz konusu kurum içi eğitim programı, bugün birçok banka tarafından farklı isimler altında uygulanmaktadır. Her yıl sektöre yüzlerce eğitilmiş işgücünün kazandırıldığı bu programlarda verilen teorik eğitim, bankacılık uygulamaları ile pratiğe dönüştürülmektedir.

Finansal teknolojiler, temelinde yoğun bir şekilde finans ve bankacılık bilgisinin kullanılması nedeniyle diğer teknolojilerden ayrılmaktadır. Burada sözü edilen finans ve bankacılık bilgisi, ekonomi ve finans

literatüründe kullanılan akademik bilginin yanı sıra, sektörde kullanılan süreçler, uygulamalar, ürünler ve hizmetleri de içermekte olup, bu donanıma sahip olan personelin FinTek şirketlerinde yetiştirilebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle deneyimli personelin finans sektöründen transfer edilmesi tercih edilmektedir. Bu duruma örnek olarak 2008 yılında ABD’de yaşanan Küresel Ekonomik Kriz’in ardından yaşanan gelişmeler gösterilebilir.

Kriz sonrası işlerini kaybeden ya da daha düşük ücretler ile çalışmak zorunda kalan eğitimli iş gücü FinTek sektörüne geçiş yapmıştır (Arner, Barberis ve Buckley, 2015: 16). Bu durum FinTek sektörüne, finans uygulamalarının içinden gelen kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanma fırsatı sunmuştur. Finans sektöründe uzmanlaşmış kişiler tarafından aktarılan bilgi ve tecrübe, FinTek’ler tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin artmasını sağlamıştır.

Türkiye’de genellikle teknoparklarda faaliyet gösteren FinTek şirketleri, sahip oldukları vergi avantajları ile bankalara kıyasla daha yüksek ücretler teklif edebilme imkanları ve sağladıkları yenilikçi ve esnek çalışma ortamlarıyla, özellikle Y kuşağı sektör çalışanları tarafından daha çok tercih edilme potansiyeline sahiptir. Bunun yanında, OECD’nin (2016) “Science, Technology and Innovation Outlook” isimli, bilim, teknoloji ve inovasyon üzerinde önemli etkileri olabilecek trendler hakkındaki raporunda, makine öğrenmesi ve yapay zekâdaki ilerlemelerin önümüzdeki yirmi yıl içinde on işten bir tanesinin otomatik olma riskini ortaya çıkaracağı belirtilmektedir. Bu araştırmaya paralel olarak gelecekte bazı iş kollarının geçerliliğini yitireceği endişesi sektör çalışanlarını bir alternatif oluşturma arayışına sürüklemektedir.

Bu faktörler dikkate alındığında, FinTek şirketleri bankacılık ve finans konusunda uzmanlık sahibi olan çalışanlar tarafından teknoloji dünyasına bir geçiş fırsatı olarak görülmektedir.

T₃- Bilgi Güvenliği: Dünya Ekonomik Forumu’nun Küresel Risk Raporu’na göre, 2019 yılında artması beklenen en önemli risklerden biri siber saldırılardır (World Economic Forum, 2019: 5). Bigi ve para hırsızlığı kapsamındaki siber saldırılardan en çok etkilenecek sektörlerin başında ise bankacılık sektörü gelmektedir. Bu nedenle bankacılık sektörü bilgi güvenliğine en çok önem verilmesi gereken sektörlerden biridir.

Bu bilgilere paralel olarak bilgi güvenliği konusu FinTek'lerin bankalar için yarattığı en önemli tehditlerden biri olarak görülmektedir (PwC, 2016: 20).

FinTek'ler tarafından bilgi güvenliğinin korunmasına ilişkin geliştirilen yeni yöntemler bankacılık sektörü için bir fırsat yaratmaktadır. Ancak geliştirilen söz konusu yöntemlerin oluşturduğu güvenlik açıkları sektör için potansiyel bir tehdit unsurudur. Bankalar tarafından henüz yeterince olgunlaşmamış bir sistemin kullanılması beklenmedik sorunların ve kayıpların oluşmasına neden olabilmektedir (Ng ve Kwok 2017: 425-426). Bir güven kurumu olarak hizmet veren bankaların, bu konudaki yasal yükümlüklerini rekabetçi avantajlarını kaybetmeden yerine getirebilmeleri için birlikte çalıştıkları kuruluşları doğru bir şekilde seçmeleri büyük önem taşımaktadır.

4.2. Bulguların Analizi

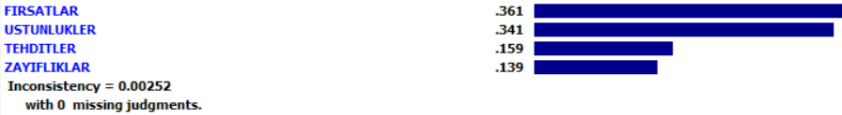
Türk Bankacılık Sektörü için yapılan SWOT analizi sonucunda elde edilen SWOT faktörleri ve grupları ikili karşılaştırma anketlerinde düzenlenmiş ve sektör uzmanlarına ulaştırılmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen bulgular, A'WOT yöntemi çerçevesinde, Expert Choice programı aracılığı ile çözümlenmiştir.

4.2.1. Türk Bankacılık Sektörünün FinTekler Karşısında A'WOT Analizi

Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki durumunu ortaya koymak adına yapılan A'WOT analizinde, FinTek'lerin Türk Bankacılık Sektörü için yarattığı fırsatların birinci sırada yer aldığı görülmektedir (Şekil 3). İkinci sırada Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısında üstünlükleri yer almaktadır. FinTek'lerin Türk Bankacılık Sektörü için oluşturduğu tehditler üçüncü sırada, Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki zayıflıkları ise son sıradadır.

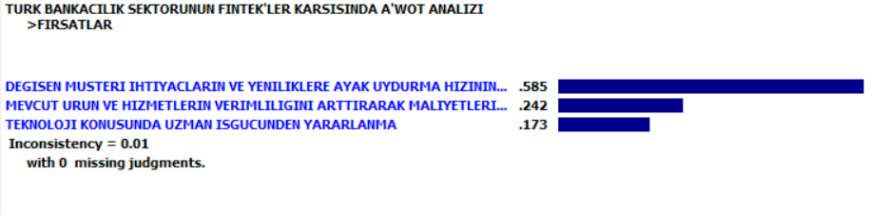
Şekil 3. Türk Bankacılık Sektörü için SWOT Grubu Ağırlıkları

TURK BANKACILIK SEKTORUNUN FINTEK'LER KARSISINDA A'WOT ANALIZI



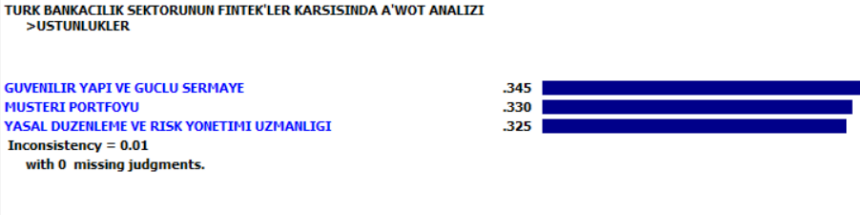
En yüksek önceliğe sahip fırsatlar grubu içindeki faktörlerin öncelik değerlerine bakıldığında (Şekil 4), “Değişen Müşteri İhtiyaçlarına ve Yeniliklere Ayak Uydurma Hızının Artması” en önemli fırsat olarak görülmektedir. “Mevcut Ürün ve Hizmetlerin Verimliliğini Arttırma” ikinci sırada yer alırken, “Teknoloji Konusunda Uzman İş Gücünden Yararlanma” son sırada yer almaktadır.

Şekil 4. Türk Bankacılık Sektörü için Fırsat Faktörleri Yerel Ağırlıkları



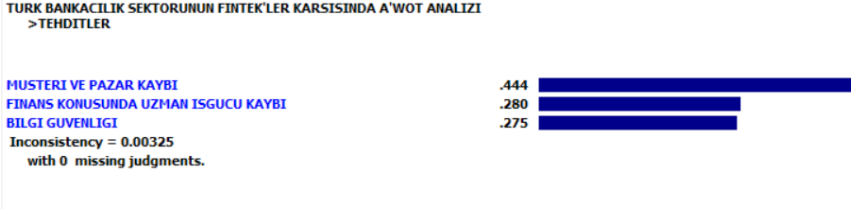
İkinci sırada yer alan üstünlükler grubu içindeki faktörlerin öncelik değerlerine bakıldığında (Şekil 5), “Güvenilir Yapı ve Güçlü Sermaye” faktörünün en önemli üstünlük olarak tercih edildiği görülmektedir. “Müşteri Portföyü” ikincil önem derecesine sahipken, “Yasal Düzenleme ve Risk Yönetimi Uzmanlığı” üçüncü sırada gelmektedir.

Şekil 5. Türk Bankacılık Sektörü için Üstünlük Faktörleri Yerel Ağırlıkları



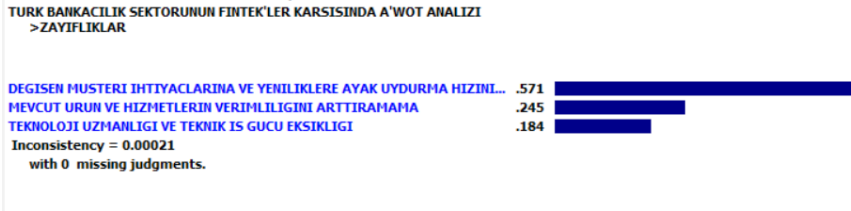
Üçüncü sırada yer alan tehditler grubuna bakıldığında (Şekil 6), “Müşteri ve Pazar Kaybı” en önemli tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. “Finans Konusunda Uzman İş Gücü Kaybı” ikinci sırada yer alırken, “Bilgi Güvenliği” son sırada yer almaktadır.

Şekil 6. Türk Bankacılık Sektörü için Tehdit Faktörleri Yerel Ağırlıkları



En düşük önceliğe sahip zayıflıklar grubu içindeki faktörlerin öncelik değerlerine bakıldığında ise (Şekil 7), “Değişen Müşteri İhtiyaçlarına ve Yeniliklere Ayak Uydurma Hızının Düşüklüğü” en önemli zayıflık olarak görülmektedir. “Mevcut Ürün ve Hizmetlerin Verimliliğini Arttıramama” ikincil derecede önemli görülürken, “Teknoloji Uzmanlığı ve Teknik İş Gücü Eksikliği” üçüncü sırada yer almaktadır.

Şekil 7. Türk Bankacılık Sektörü için Zayıflık Faktörleri Yerel Ağırlıkları



4.2.2. Türk Bankacılık Sektörünün FinTekler Karşısında Uygulayabileceği Strateji Önerileri

Bilindiği üzere SWOT analizinde dört temel strateji oluşturulmaktadır. Bunlar (Bakoğlu, 2010:166-167):

- **Üstünlükler-Fırsatlar Stratejileri:** Organizasyonun içsel olarak sahip olduğu üstünlükleri, dış çevrenin oluşturduğu fırsatlardan yararlanmak amacıyla kullandığı stratejilerdir.
- **Zayıflıklar-Fırsatlar Stratejileri:** Organizasyonun içsel olarak taşıdığı zayıflıkları göz önünde bulundurarak, dış çevrenin oluşturduğu fırsatları kullanabilmesine yönelik stratejilerdir.
- **Üstünlükler-Tehditler Stratejileri:** Dış çevrenin organizasyon için oluşturduğu tehditlerin, sahip olunan üstünlükler ile giderilmesi amacını taşıyan stratejilerdir.

- Zayıflıklar-Tehditler Stratejileri: Dış çevrenin organizasyon için oluşturduğu tehditlerin organizasyonun içsel olarak taşıdığı zayıflıklar göz önünde bulundurarak giderilmesi amacını taşıyan stratejilerdir.

Yapılan çalışmanın sonucunda Türk bankalarının FinTek'leri bir fırsat olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda; Türk bankaların FinTek'ler karşısında uygulayacağı stratejiler "fırsatlar" dikkate alınarak oluşturulmalıdır.

SWOT analizi çerçevesinde bankalar için "fırsatlar" dikkate alınarak geliştirilebilecek strateji türleri ve sektör oyuncuları tarafından uygulanabilecek strateji önerileri Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2: Bankaların FinTek'ler Karşısına Uygulayabileceği Strateji

Önerileri	
SWOT STRATEJİLERİ	STRATEJİ ÖNERİLERİ
Üstünlükler-Fırsatlar Stratejileri Zayıflıklar-Fırsatlar Stratejileri	Satınalma Kendi FinTek Şirketini Kurma Rekaberlik

Çalışma kapsamında Türk Bankacılık Sektörü'ne sunulan strateji önerileri; Satınalma, Kendi FinTek Şirketini Kurma ve Rekaberlik olarak 3'e ayrılmıştır.

Satın Alma: FinTek şirketlerini satın almak, FinTek becerilerine erişim imkânı sağlayarak geliştirme sürecinde hızla ilerlemek için etkin bir yol olarak görülmektedir (KPMG, 2018: 33). Bir FinTek şirketinin banka tarafından satın alınmasındaki temel sebep, yeni teknoloji edinme veya teknoloji uzmanlığından yararlanarak değişen müşteri ihtiyaçlarına ve yeniliklere ayak uydurma hızını arttırmaktır (Nicoletti, 2017:182). Ancak satın alma işlemi başlangıçta faydalı etkiler yaratmakla birlikte zaman içinde FinTek'lerin ayırt edici özelliklerine zarar verebilecektir.

Bankalar ve FinTek'ler arasında kurum kültürü, iş yapış biçimi ve tabi olunan yasal mevzuat gibi konularda ciddi farklılıklar bulunmaktadır (PwC, 2016: 27). Bankalar sıkı yasal düzenlemeler altında faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu nedenle yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilmeleri her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durum FinTek şirketlerinin yenilikçi ve yaratıcı bakış açılarının zaman içinde zayıflamasına neden olarak, bankaların değişen müşteri ihtiyaçlarına ve yeniliklere ayak uydurma hızını arttırma konusundaki beklentilerini sekteye uğratabilecektir. Bunun yanında bankaların kurumsal yapıları nedeniyle uygu-

lamak zorunda oldukları brokratik işlemler, FinTek'lerin en önemli özelliklerinden biri olan çevik yapılarına zarar verebilecektir.

Kendi FinTek Şirketini Kurma: Teknoloji edinimi işletmelerin amaçlarını gerçekleştirerek karlılıklarını arttırmak ve rakipleri karşısında üstünlük elde edebilmek için gerçekleştirilen en önemli faaliyetlerden biridir.

Teknoloji edinimi, bir şirketin etkinliği için gereksinim duyduğu teknolojileri nasıl elde edeceğini ifade eder. Bu faaliyet, kurum içi teknoloji geliştirme, başka kurumlarla işbirliği içinde teknoloji geliştirme ve kurum dışından teknoloji satın alma şekillerinde gerçekleştirilebilir. (Akkoyun, 2016:72)

Bankaların kurum içi teknoloji geliştirme politikaları çerçevesinde kendi FinTek şirketlerini kurmaları, banka yapısına uygun teknolojiler geliştirme imkanı yaratması açısından faydalı olarak görülmektedir.

Ancak bu strateji, hâlihazırda FinTek şirketlere sahip olmayan bankalar için, zaman ve kaynak açısından oldukça maliyetli olacaktır (KPMG, 2018: 32-33). Bunun yanında bu yöntemde bir iştirak olarak faaliyet gösterecek olan FinTek'lerin bankanın kurumsal yapısından etkilenmesi kaçınılmazdır. Bankada uygulanan bürokratik iş süreçleri, FinTek'lerin çevikliğini zayıflatarak, bir projenin başlatılmasından hayata geçirilmesine kadar geçen süreyi uzatabilecektir.

Geleneksel bankacılık anlayışının temelinde, ekonomideki kaynakların verimli alanlara aktarımına aracılık ederek kar sağlama amacı bulunmaktadır. Yenilikçilik, piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak adına sonradan benimsenen bir uygulama olarak, banka kültürüne entegre edilmiştir. Buna karşın FinTek şirketlerinin var oluşunun temelinde yenilikçilik vardır. Yenilikçilik üzerine kurulan bu şirketler piyasada varlıklarını sürdürebilmek için bu misyonlarını devam ettirmek zorundadırlar. Bir banka iştiraki olarak faaliyet gösteren FinTek şirketlerinin ise böyle bir mecburiyetleri bulunmamaktadır. Onlar, bağlı oldukları banka varlığını koruduğu müddetçe piyasadaki mevcudiyetlerini sürdüreceklerdir. Bu doğrultuda bu tip şirketlerin zaman içerisinde bankanın kültürel yapısına entegre oldukları görülmektedir. Bu durum ise, FinTek'lerin en önemli özelliklerinden biri olan yenilikçi bakış açılarının zayıflamasına neden olabilecektir.

Rekaberlik: Rekaberlik ya da rekabetçi işbirliği (Co-Opetition) kavramı, ilk kez 1980'li yıllarda Raymond Noorda tarafından, rekabet (competition) ve işbirliği (cooperation) kavramlarının birleştirilmesi ile

oluşturulmuştur (Sönmez, 2016: 3). Rekaberlik ile ilgili kavramsal ilk ciddi çalışma ise Adam M. Brandenburger ve Barry J. Nalebuff (1998) isimli iki akademisyen tarafından oyun teorisi kapsamında yapılmıştır (Demirel, Keskin, Baş ve Yıldız, 2013: 75).

Rekaberlik kavramı, Paolo Sironi'nin (2016) "FinTech Innovation: From Robo-Advisors to Goal Based Investing and Gamification" isimli kitabında, rekabet eden yapıların ortak çıkarlar elde etme amacıyla bir araya gelerek iş birliği yapması olarak özetlenmektedir (Usta, 2018: 19).

Bankacılığın giderek daha çok dijitalleştiği günümüzde, sektör ve müşteriler için önemli fırsatlar oluşturan rekaberlik stratejisi, bankalar ve FinTek'ler tarafından daha çok kabul görmeye başlamıştır (Marous, 2015, 2016). Bu stratejide, pazarı daha değerli hale getirmek için önce işbirliğine gidilmekte, sonrasında ise pazardan en büyük payı almak için rekabet edilmektedir. Böylece taraflar hem işbirliği yapmakta hem de birbirleri ile rekabet etmektedir (Demirel ve diğerleri, 2013:75).

Çalışmanın bankacılık sektörünün FinTek'ler karşısındaki üstünlükleri ve zayıflıkları bölümünde de bahsedildiği üzere, bankalar güvenilir bir yapıya, güçlü bir sermayeye, geniş bir müşteri portföyüne ve yasal düzenlemeler ile risk yönetimi konusunda uzmanlığa sahip olmasına karşın, teknoloji konusunda iş gücü eksikliği, değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verememe, yeniliklere hızlı bir şekilde ayak uyduramama ve mevcut ürünlerin verimliliğini arttıramama gibi sorunlar yaşamaktadırlar. FinTek'ler ise teknoloji konusunda uzman iş gücüne, yenilikçilik kültürüne, çevik bir yapıya ve müşteri odaklı bakış açısına sahipken; güven, bilinirlik, müşteri portföyü, sermaye ve finansmana erişim konusunda zorluklar ile karşılaşmaktadırlar.

Görüldüğü üzere sektörün bu iki oyuncusu zayıflıklarını birbirlerinin üstünlükleri ile gidermektedir. Uygulanacak rekaberlik stratejisi, bu oyuncuların menfaatlerini gözeterek, rekabetçi özelliklerini kaybetmeden güçlerini birleştirmelerini ve sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

5. Sonuç

Bu çalışmanın amacı Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki durumunu A'WOT yöntemi ile analiz etmek ve Türk bankalarına FinTek'ler karşısında uygulayabileceği strateji önerilerinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısında SWOT

analizi yapılarak, A'WOT yönteminde ihtiyaç duyulan hiyerarşik yapı oluşturulmuştur. Bu sayede, Türk Bankacılık Sektörünün FinTek'ler karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmiş, FinTek'lerin Türk Bankacılık Sektörü için yarattığı tehditler ve fırsatlar ortaya konulmuştur.

A'WOT yöntemi doğrultusunda konunun uzmanları ile yapılan anketlerden elde edilen bulgularda, Türk bankalarının güven ve sermaye özellikleri açısından kendilerini FinTek'ler karşısında güçlü olarak görmelerine rağmen, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama konusunda ise zayıf olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında FinTek'leri bir fırsat olarak gören Türk bankaları, en önemli fırsatın değişen müşteri ihtiyaçlarına ve yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama imkânı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak Türk bankalarının FinTek'lerden en çok endişe duyduğu konu, müşteri ve pazar kaybı yaşanmasıdır.

Başka bir anlatımla, yapılan analiz, bankaların sahip oldukları marka bilinirliği ve finansal kaynakların verdiği güç ile teknolojiye daha hızlı adapte olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları gerektiğini göstermektedir. Bunu sağlamanın yolu ise FinTek'lerden geçmektedir. Ancak, bu amaç gerçekleştirilirken müşteri ve pazar kaybı yaşama riski karşısında stratejik hareket edilmelidir.

Sektörde birçok banka tarafından FinTek'lere özel olarak önem verildiği; ancak üzerinde uzlaşılan tek bir stratejinin bulunmadığı görülmektedir. Çalışma kapsamında Türk Bankacılık Sektörüne Satın Alma, Kendi FinTek Şirketini Kurma ve Rekabetlik olarak üç strateji önerisinde bulunulmuştur. Strateji önerilerinin bunlarla sınırlanmasının nedeni, yapılan analiz sonuçlarına bağlı olarak, yalnız Üstünlükler-Fırsatlar ve Zayıflıklar-Fırsatlar faktörlerinin dikkate alınmasıdır. Bu stratejilerin banka özellikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda çoğaltılması mümkündür.

Çalışmada kullanılan ikili karşılaştırma anketlerine yalnız SWOT grupları ve faktörleri dahil edilmiştir. Bu sayede elde edilen bulgular üzerinden alternatif stratejiler üretilmiştir. Analizde kullanılan ikili karşılaştırma anketlerine, strateji seçeneklerinin eklenmesi yolu ile bunların SWOT faktörleri ile ilişkisini tespit etmek de mümkündür. Bu analiz, AHP hiyerarşisinin en düşük seviyesine strateji alternatifleri eklemek ve bunları SWOT listesindeki her faktöre göre karşılaştırmak suretiyle yapılmaktadır. İlerleyen dönemde yapılacak çalışmalarda analizin kapsamının bu doğrultuda genişletilme imkânı bulunmaktadır.

Bankalar tarafından FinTek'lere karşı uygulanabilecek stratejiler ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda; rekabet etme, ortaklık kurma, yatırım yapma, dış kaynak temini, markasız ürün geliştirme, kuluçka merkezleri açma vb. stratejilerden de söz edilmektedir. Bunlar içinde ortaklık kurma, yatırım yapma, dış kaynak temini, markasız ürün geliştirme ve kuluçka merkezleri açma gibi stratejilerin rekabetlik yapmanın farklı biçimleri olduğu düşünüldüğünden, çalışma kapsamında bunlara özel olarak değinilmemiştir. Rekabet stratejisinin ise bir Üstünlük-Tehdit stratejisi olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bulguları kapsamında SWOT grupları içinde fırsatlar birinci sırada yer aldığından, yalnız fırsatları içeren stratejiler dikkate alınmıştır.

FinTek'lerin bankacılık sektöründe yarattığı dönüşüm gözardı edilemez. Bu nedenle, rakipleri karşısında üstünlük sağlamak isteyen bankalar tarafından FinTek konusunun öncelikli olarak ele alınması ve FinTek'ler karşısında uygulanabilecek stratejilerin açık ve akılcı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, banka yapısına uygun bir stratejinin oluşturulması ve strateji seçeneklerinin yarattığı avantaj ve dezavantajların kendi içinde değerlendirilmesidir. Bu noktada Türk Bankacılık Sektörünün genel görüşlerinden yararlanılarak yapılan, öncü niteliğe sahip bu çalışmanın, sektör oyuncularının hedeflerine ve ihtiyaçlarına uyumlu stratejiler geliştirmeleri açısından farklı bir bakış açısı kazandırması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Accenture. (2017). Getting Fit: Aggressive Cost Reduction. https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/designlogic/16-3360/documents/accenture-2017-top-10-challenges-02-cost-reduction.pdf. Erişim Tarihi: 01.05.2019, 1-6.
- Akkizidis, I. & Stagars, M. (2016). Marketplace Lending, Financial Analysis, and the Future of Credit: Integration, Profitability, and Risk Management. The Wiley Finance Series, 2.
- Akkoyun, B. (2016). Çalışanların Teknoloji Yönetimi Algılarının Demokrafik Değişkenlere Göre Farklaşması Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(56), 70-82.
- Albayrak, Y.E. & Erkut, H. (2005). Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı. İTÜ dergisi/d mühendislik, 4(6), 47-58
- Arner, D. W., Barberis, J. & Buckley, R.P. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? University of Hong Kong Faculty of Law. 1-14.
- Baidhowi, B. (2018), Sharia Banking Opportunities and Challenges in the Digital Era. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 192, 157-161.
- Bank of America. (Ağustos, 2017). BofA Merrill Brings Artificial Intelligence to Accounts Receivables. <https://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/commercial-and-middle-market-banking/bofa-merrill-brings-artificial-intelligence> Erişim Tarihi: 16.12.2018.
- Bayrakdaroğlu, A., Ege, İ. (2008, 8-9 Mayıs). Türkiye'deki Bankaların Performansının Analitik Hiyerarşi Süreci İle Değerlendirilmesi Üzerine Bir Model Önerisi. Türkiye İstatistik Kurumu 17. İstatistik Araştırma Sempozyumu, 32-49.
- BDDK. (Haziran, 2013). Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanuna İlişkin Düzenlemeler. <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat-Kategori/Odeme-ve-Menkul-Kiyemet-Mutabakat-Sistemleri-Odeme-Hizmetleri-ve-Elektronik-Para-Kuruluslari-Hakkinda-Kanuna-Iliskin-Duzenlemeler/5>, Erişim Tarihi: 16.12.2018.
- BDDK. (Kasım, 2013). Bitcoin Hakkında Basın Açıklaması. https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_0512_01.pdf. Erişim Tarihi: 16.12.2018.
- BDDK. (Aralık, 2018). Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). http://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/haber_0038_01.pdf. Erişim Tarihi: 03.04.2019.
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff B. J. (1998). Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Carey, S. (2018). HSBC looks to ramp up machine learning usage with Google Cloud. from Computer World UK: <https://www.computerworlduk.com/cloud-computing/hsvc-looks-ramp-up-machine-learning-usage-with-google-cloud-3681316/>, Erişim Tarihi: 23.12.2018.
- Cheng, E.W.L. & Lee, H. (2002). Construction partnering process and associated critical success factors. Journal of Management in Engineering, 194-202.

- Çetin, A.C. & Bıtırak, İ. A. (2010). Banka Karlılık Performansının Analitik Hiyerarşi Süreci İle Değerlendirilmesi: Ticari Bankalar İle Katılım Bankalarında Bir Uygulama. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 75-92.
- Çetin, M.K. & Çetin, E. İ. (2010). Multi-Criteria Analysis of Banks' Performances. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 2(2), 73-78.
- Deloitte. (2017). Türkiye FinTech Ekosistemi. <https://www2.deloitte.com/>, Erişim Tarihi: 28.02.2018. 1-12.
- Demirdöğen, Y. (2019). FinTek Ekosistemi için Gerekli Düzenlemeler (REGTEK). *Vizyoner Dergisi*, 10(24), 311-321.
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T. & Yıldız, G. (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 71-87.
- Digital Banking Trends. (2018). Taking Your Compliance Program to the Next Level with Intelligent Automation: Results from the 2018 Financial Services Industry Survey. *Digital Banking Trends*. https://www.kofax.com/-/media/Files/Reports/EN/DigitalTrends_AI_ebook_r8sm.pdf, Erişim Tarihi: 01.03.2019. 16-17.
- Duke, J.M. & Hyde, R. A. (2002). Identifying public preference for land preservation using the analytic hierarchy process. *Ecological Economics*, 42(1-2), 131-145.
- EnableSoft. (2018). Case Study. <https://info.enablesoft.com/cbs-bank-case-study>, Erişim Tarihi: 02.02.2018.
- Juengerkes, B. E. (2016). FinTech and Banks – Collaboration is Key. S. C. Barberis içinde, *The FinTech Book* (s. 328-334). John Wiley & Sons Ltd.
- Hardie, S., Wood, J., & Gee, D. (2016). 2017 Fintech Disruptors Report. *MagnaCarta Communications*, 1-27.
- Hogan, K.M., Olson, G. & Rahmlow, H. (2000), A Model for the Prediction of Corporate Bankruptcy Using the Analytic Hierarchy Process, *Multi-Criteria Applications*, 10, 85-102.
- KPMG. (2018). Küresel FinTek Araştırması 2018. KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process AHP in SWOT analysis a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 41-52.
- Lee, I., Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46.
- Lee, S. & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14, 361-369.
- Manatt. (2016). *Growing Together: Collaboration Between Regional and Community Banks and Fintech*. Manatt, Phelps & Phillips, LLP, 1-36.
- Marginingsih, R. (2019). Analisis SWOT Technology Financial (FinTech) Terhadap Industri Perbankan. *Jurnal Humaniora dan Sosial*, 19 (1), 55-60.

- Marous, J. (2015). Banking and Fintech: An Uncommon Partnership. <https://thefinancialbrand.com/55543/partnership-competition-fintech-banking-disruption/>, Erişim Tarihi: 26.06.2019.
- Marous, J. (2016). Banking vs. Fintech: A Business Case for 'Coopetition', <https://thefinancialbrand.com/57121/banking-fintech-digital-partnership-success-strategy/>, Erişim Tarihi: 26.06.2019.
- McKinsey & Company. (2016). A Brave New World for Global Banking: McKinsey Global Banking Annual Review 2016, 1-60.
- Menat, R. (2016). Why We're so Excited About FinTech. In S. C. Barberis, *The FinTech Book* (pp. 46-51). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Merriam-Webster. (2018). Fintech-Definition, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/fintech>, Erişim Tarihi: 13.01.2019.
- Ng, A.W. & Kwok, B.K.B. (2017). Emergence of Fintech and cybersecurity in a global financial center. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(4), 422-434.
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Palgrave Macmillan, 180-182.
- OECD. (2016). *Science, Technology and Innovation Outlook*, Paris: OECD, 23-70
- Pollari, I. (2016). The rise of Fintech opportunities and challenges. *JASSA Financial Services Institute of Australasia*, 3, 15-21.
- Puschmann, T. (2017). Digitization of the Financial Services Industry. *Business & Information Systems Engineering*, 59(1), 69-76.
- PwC. (2016). *Blurred Lines: How Fintech is Shaping Financial Services-Global Fintech Report 2016*, 1-35.
- PwC. (2017). *Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services-Global Fintech Report 2017*, 9-10
- Resmi Gazete (2019, 11 12). 7192 sayılı Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/11/20191122-2.htm>, Erişim Tarihi: 21.12.2019
- Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234-281.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting and Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2000). The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes. *MCDM XV-th International Conference*, (pp. 1-5). Ankara, Turkey.
- Sestek. (2018). Başarı Öyküleri. <https://www.sestek.com/tr/basari-oykuleri/>. Erişim Tarihi: 05.01.2019.
- Shrestha, R.K., Alavalapati, J.R.R., & Kalmbacher, R.S. (2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in Southcentral Florida: an application of SWOT-AHP method. *Agricultural Systems*, 81(3), 185-199.

- Sironi, P. (2016). *FinTech Innovation: From Robo-Advisors to Goal Based Investing and Gamification*. New York, United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Skam, J., Dickerson, J. & Masood, S. (2015). *The Future of FinTech and Banking: Digitally Disrupted or Reimagined?* Accenture, 1-12.
- Sönmez, R. (2016). İşbirlikçi Rekabet Ağı İçerisinde Firmaların Rekabetçi Davranışları. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 1-23.
- SPK. (2017, 11 27). SPK'dan Bitcoin açıklaması. <https://www.bik.gov.tr/spkdan-bitcoin-aciklamasi/>, Erişim Tarihi: 28.02.2019
- SPK. (2019, 01 03). Kitle Fonlaması Tebliği. <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1292>, Erişim Tarihi: 03.01.2019
- Startups.watch. (2019). Türkiye Girişim Ekosistemi 2018/2019. <https://startups-watch/>, Erişim Tarihi: 28.02.2019, 1-21
- TCMB. (Kasım 2016). Finansal İstikrar Raporu. Sayı 23. 9-10
- Temelkov, Z. (2018). Fintech Firms Opportunity Or Threat For Banks?. *International Journal of Information, Business and Management*, 10(1), 137-143.
- The Economist Intelligence Unit. (2015). *The disruption of banking*. The Economist Intelligence Unit, 4-12.
- TBB. (2018). Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri. Türkiye BankalarBirliği, 1-27.
- Topal, H. (2012). BASEL II Düzenlemeleri'nin Türk ve AB Bankacılık Sektörü'ne Etkileri, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, 200-214
- Usta, A. (2018). FinTech Alanında Yıkıcı ve Sürdürülebilir Yenilikçiliğin Rekabeti: Geleneksel Yapılar için Tespitler ve Tavsiyeler. BKM,19.
- Ülengin F. & Ülengin, B. (1994), Forecasting Foreign Exchange Rates: A Comparative Evaluation of AHP, Omega, *International Journal of Management Science*, 22(5), 78-97.
- Vargas, L. & Roura, J. (1989), *Business Strategy Formulation for a Financial Institution in a Developing Country*, Springer-Verlag, New York, USA, 251-265.
- Ventura, A., Koenitzer, M., Stein, P., Tufano, P., & Drummer, D. (2015). *The Future of FinTech: A Paradigm Shift in Small Business Finance*. World Economic Forum, 3.
- World Economic Forum. (2019). *The Global Risks Report 2019- 14th Edition*. World Economic Forum, 5-6.
- Yağcı, M. (2018). Yükselen Finansal Teknolojilerin Ekonomi Politikası: Fintek ve Bitcoin Örnekleri. *İktisat ve Toplum*, 17-24.
- Yücenur, G.N., Demirel, N. Ç. & Demirel, T. (2010). SWOT analysis and integrated fuzzy AHP/ANP methodologies for strategic policy selection in Turkish Economy. *Journal of Engineering and Natural Sciences*, Sigma 28, 275-286.