İstanbul İktisat Dergisi - Istanbul Journal of Economics
71, 2021/1, s. 1-40
ISSN: 2602-4152
E-ISSN: 2602-3954

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

Covid-19 Pandemisinin Türkiye'de Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerine Etkileri

Impacts of Covid-19 Pandemic on Turkish Banking Sector Employment

Kadir TUNA[1]

ÖZ

Covid-19 krizinde en büyük değişim ve dönüşümün istihdam piyasasında olması beklenmektedir. Birçok sektörde faaliyet gösteren işletme salgın döneminde esnek, uzaktan ve hibrit çalışma modellerini kalıcı hale getirmeyi planlamaktadır. Böyle bir değişimin dünya ekonomisini büyük bir işsizlik dalgası ile karşı karşıya bırakacağı beklenmektedir. Bu süreçten en fazla etkilenecek sektörlerin başında bankacılık gelmektedir. Bankacılık, salgın döneminde esnek ve uzaktan çalışma modellerini en fazla uygulayan sektörlerin başında gelmektedir. Bankacılık sektörünün en büyük avantajı, şube dışı alternatif dağıtım kanalları olarak tanımlanan ATM, çağrı merkezi, internet ve mobil bankacılık hizmetlerine sahip olmasıdır. Salgın döneminde şube dışı kanalların yoğun kullanımı, sektörün istihdam yapısını dönüşüme zorlamaktadır. Ülkemizde halihazırda bankacılık sektörü teknolojiye ve insan kaynağına en fazla yatırım yapan sektörlerin başında gelmektedir. Bankacılık sektörü salgın döneminde alternatif dağıtım kanallarını kullanarak, müşterilerin şubeye gitme ihtiyacı kalmadan taleplerini karşıladı. Bu çalışma, pandemi döneminde Türkiye'de bankalarda şube dışı alternatif kanallarının kullanım yoğunluğunun sektörün istihdam yapısını nasıl etkilediği analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Covid-19, Bankacılık, İstihdam
JEL Sınıflaması: G01, G21, J64

ABSTRACT

A considerable transformation in employment is evident as a result of the Covid-19 crisis. Business operations in multiple sectors have turned to flexible, remote, and hybrid working models during the pandemic period. This change is expected to confront a world economy that is experiencing a huge wave of unemployment. It is assumed that the banking sector will be one of the most affected industries across the globe. Banking is one of the sectors that have largely applied flexible and remote working models during the pandemic. The principal advantages of the banking sector include its ATMs and call centers, as well as online and mobile banking services; defined as non-branch alternative distribution channels. Intensified use of non-branch

DOI: 10.26650/ISTJECON2021-933821

[1]Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, Teknoloji ve Sanayi İktisadı Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye

ORCID: K.T. 0000-0003-4536-357X

Sorumlu yazar/Corresponding author:
Kadir TUNA,
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat Bölümü, Teknoloji ve Sanayi İktisadı Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye
E-posta/E-mail: ktuna@istanbul.edu.tr

Başvuru/Submitted: 06.05.2021
Kabul/Accepted: 09.05.2021

Atıf/Citation: Tuna, K. (2021). Covid-19 pandemisinin Türkiye'de bankacılık sektörü istihdamı üzerine etkileri. *İstanbul İktisat Dergisi - Istanbul Journal of Economics, 71*(1), 1-40. https://doi.org/10.26650/ISTJECON2021-933821

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

channels during the pandemic period compelled the transformation of the employment structure of the sector. In Turkey, banking represents one of the sectors with the highest investment in technology and human resources. During the pandemic, the sector enabled customers to perform banking transactions without visiting a branch by using alternative distribution channels. This study aims to analyze how this use of non-branch alternative channels affected the employment structure of the banking sector in Turkey during the pandemic. Findings show that the usage density of alternative distribution channels has increased.

Keywords: Covid-19, Banking, Employment
JEL Classification: G01, G21, J64

EXTENDED ABSTRACT

The Covid-19 outbreak first started in Wuhan, China, in December 2019. The pandemic affected the world, causing a severe economic crisis in March 2020. While the virus outbreak spread to Asian countries in the early stage, it soon affected Europe and other continents. It is the first time in recent history that the world economy has faced such a universal, high-impact health crisis. The high risk of transmission of the coronavirus through close contact dictated the scope of the extreme measures taken. In sectors with high employee and customer relations, restrictions were imposed or measures were taken to completely cease operations. During the period between March and June 2020, when the strong first wave of the epidemic occurred, industrial and service sector activities came to a complete halt.

The main reason that the pandemic became a crisis is that preventive health measures, such as vaccines for Covid-19 took time to develop. Apart from the food production sector, many sectors ceased activities or operated below optimum capacity.Automotive, construction, hotel and accommodations, refreshments, and banking industries have been among the sectors most affected by the crisis. Although advanced technologies are used in the banking sector, it is a sector that depends on cultivating one-on-one personal relationships with customers. In addition, the banking sector has traditionally provided a number of its services in-person in offices. Unlike many sectors, banks are also subject to special laws, meaning that it is not possible to suspend or cease activities. Banks must continue activities uninterruptedly under all conditions. As such, banks have taken extensive measures to continue activities. While remote working systems were introduced in head offices and regional directorates, branches also began to work alternately; thus, moderating the risk of transmission of the virus by reducing

the number of employees in offices. Working hours of bank branches became limited, and branches began to have less employees present, also within limited hours. The prolonged waiting times at branches and the risk of virus contamination caused customers to turn to non-branch channels. These changes initiated a new era between banks and customers.

There are 54 banks operating in the Turkish banking sector, of which, 34 are deposit, 6 are participation, and 14 development and investment banks. The Turkish banking industry is among the sectors with the highest number of employees, amounting to 2, 03, 462 people employed. Banking involves qualified human resources, and has a significant share in the employment of young people, due to the corporate structure and the career plan it provides to employees. The headquarters, regional directorates, and branches of banks carry out a significant amount of recruitment. Due to the various service units within banking, the sector provides career opportunities for engineering and associate degree graduates in addition to economics, business administration, finance, and public administration.

Apart from the work of branches, banks provide services through four alternative distribution channels: ATMs, call centers, as well as online and mobile banking. Although the development of such alternative distribution channels, which began in the 1990s, was interrupted by the crisis in 2000, it continued in the 2000s. Consequently, the increase in the use of alternative distribution channels decreased the number of employees needed in branches. In observing the development of the Turkish banking sector in the last 18 years, it is apparent that as the number of branches and employees decreased, the number of ATMs increased. With lower commissions from alternative channels, banks encourage customers to use such channels. However, it is also known that traditional customers and customers of a certain age group continue to receive service from branches.

This study analyzes how the use of non-branch channels affected the employment structure of the Turkish banking sector during the epidemic period. In this context, the rise in the use of call centers and online and mobile banking during the pandemic as well as how the employment structure was affected were

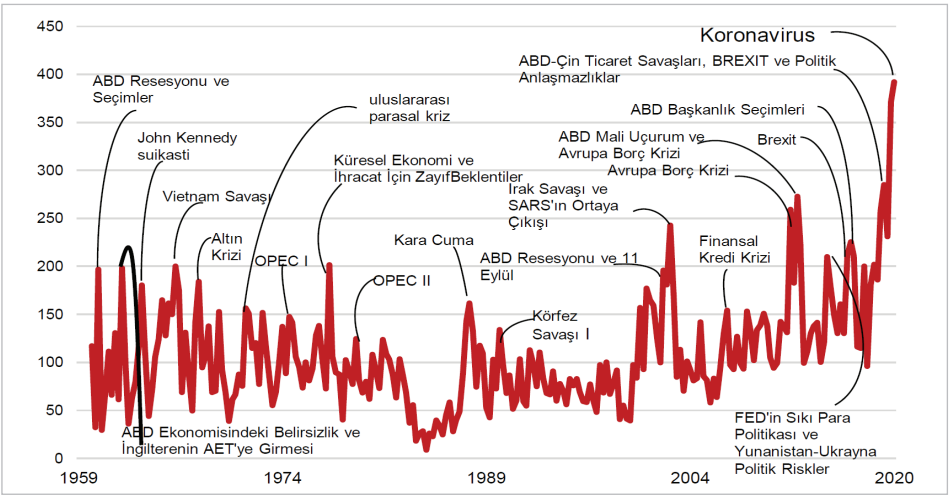
examined. Findings show that the usage density of alternative distribution channels has increased. The use of teleworking and alternative distribution channels in the sector is expected to continue, and the number of branches and employees will continue to decline. Subsequently, banks are expected to increase the range of services provided through non-branch channels during the epidemic period, and customers will receive many services without visiting the branch. It is expected that investments made by the banking sector in the digitization of services will necessarily increase in response to the pandemic.

1. Giriş

Birden fazla ülke ya da kıtada yayılan salgın hastalıklar pandemi olarak tanımlanmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tanımına göre bir hastalığın pandemi olabilmesi için üç kriterin bulunması gerekir. Bunlar, yeni virüs olması, insandan insana kolay bulaşması ve salgının sürekliliğidir. DSÖ, bu üç özelliği taşıyan Covid-19'u pandemi olarak ilan etmiştir (Şeker, Özer, Tosun, Korkut, Doğrul, 2020, s. 19). İlk resmi vakanın 2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan kentinde çıktığı açıklanan yeni tip koranavirüs Covid-19 pandemisi önce Asya'da, sonra Avrupa üzerinden tüm dünyaya hızla yayıldı.

Tarihi veriler kriz ve salgınların küresel ölçekte birçok önemli sonuçları ortaya çıkardığını göstermektedir. Covid-19 pandemisi, birinci ve ikinci dünya savaşı sonrası küresel ölçekte sistemin değişimini tetikleyici gelişmelerin arasındadır. Covid-19, yakın tarihte gerçekleşen 11 Eylül saldırısı ve 2008 küresel finans krizi gibi paradigma değişimini hızlandırıcı özellik taşımaktadır (Ulutaş, 2020, s. 10). Tarihin farklı dönemlerinde gerçekleşen bu tür gelişmelerin yıkıcı etkileri sosyal, siyasi ve ekonomik alanlarda gözlenmektedir. Covid-19 salgını ile yeniden birçok alanda yapısal bir dönüşümün başlangıç noktasındayız (Şeker ve ark., 2020, s. 19). Şekil 1, 1961-2020 arası dönemde dünyayı etkileyen önemli gelişmeleri göstermektedir. Farklı dönemlerde ortaya çıkan savaşlar, siyasi ve ekonomik krizler dünyanın yeniden şekillenmesinde tartışmasız büyük rol oynamıştır. Örneğin petrol fiyatlarında sert yükselişlerin yaşandığı 1970'ler sonrasında petrol dışı enerji yatırımları hız kazanmıştır. Benzer gelişme 2008 küresel finans krizi sonrasında yaşandı. Kriz ile küresel merkez bankalarının genişlemeci para politikası adımları varlık balonlarının oluşmasına neden oldu. Birçok ülke sermaye piyasası düzenleyici otorite hisse senedi piyasalarında sert dalgalanmalara yönelik düzenlemeler yaptı. 2018 yılında başlayan ABD-Çin ticaret savaşı, kur savaşına dönüştü.

Şekil 1. 1961-2020 Dönemleri Arasında Küresel Belirsizlik Endeksi



Kaynak: (Şanlı, 2020, s. 597-634).

Covid-19 salgınının küresel krize dönüşmesine neden olan birçok faktör var. Salgınla artan vaka sayısının ölümle sonuçlanması katı tedbirlerin alınmasını zorunlu kıldı. Tedbirler, vaka sayılarının hızlı artışını önlemeye yönelikti. Doğal olarak kısıtlamalar ekonomik faaliyetleri yavaşlattı. Dışarı çıkma yasakları hane halkının harcamalarını azaltırken, üretim faaliyetlerini durma noktasına geldi. Birçok ürün de arz sıkıntısı gelişti ve ülke sanayilerinde tedarik sıkıntısına dönüştü. Tüketici ve reel kesim güvenindeki hızlı düşüş sanayi üretimini ve kapasite kullanım oranını düşürdü.

Salgının sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren alt sektördeki işletmelere etkileri farklı düzeyde oldu. Son bir yılda zamanının önemli bölümünü evde geçiren hane halkının tüketim alışkanlıkları değişti (Kayabaşı, 2020, s. 17). Dışarıda yemek yeme, eğlence ve tatil alışkanlıkları tamamen değişti. Hane halkının alışkanlıklarını değişime zorlayan sadece virüsü karşı korunma değil, aynı zamanda işini kaybetme korkusuyla harcamalar azaltılması oldu.

Şekil 2, salgınının sektörler bazında etkilerini göstermektedir. Turizm, havacılık, denizcilik, otomotiv, inşaat, emlak, temel gıda dışı imalat, finansal hizmetler, eğitim ve petrol-gaz salgından en fazla negatif etkilenen sektörler yer aldı. Şekilde 2 yer

almayan fakat en fazla etkilenen sektörlerin arasında restoran ve kafe işletmeleri de bulunmaktadır. Etkilenen sektörlerin ortak özelliği tüketicilerin satın almayı öteleyebildiği ya da bulaşma riski yüksek hizmet sektörü olmasıdır. Birçok tüketici salgın döneminde temel ihtiyacı dışında mal ve hizmetleri almayı erteledi.

Salgın tüm sektörleri olumsuz etkilemedi. Bazı sektörler, negatif etkilenen sektörlerin aksine hızlı büyüdü. Şekil 2'ye göre, tıbbı hizmetler, gıda perakende, sağlık, kişisel bakım, internet ve mobil hizmetler, e-ticaret ve tarım en fazla olum etkilenen sektörler arasında yer aldı. Salgın döneminde büyüyen sektörlerin iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi salgınla ortaya çıkan virüse karşı korunmaya sağlayan sektörler arasında yer alan, kişisel bakım ve koruyucu sağlık hizmetleri hızlı büyüdü. İkincisi ise olumsuz etkilenen sektörler diğer alternatif kanallar sayesinde hızlı büyüdü. Örneğin tüketiciler AVM'ye gidemediler ama e-ticaret kanallarını kullanarak ürünleri satın aldılar. Tüketicilerin tercihlerindeki e-ticaret kanallarına yönelmesi kargo ve lojistik sektörünün büyümesini de hızlandırdı. Başka bir ifade ile salgında olumlu ya da olumsuz etkilenen sektörler domino etkisi ile diğer sektörlerin büyümesinden yada daralmasında büyük rol oynadı.

Şekil 2. Covid-19 ve Ekonomik Yansımaları

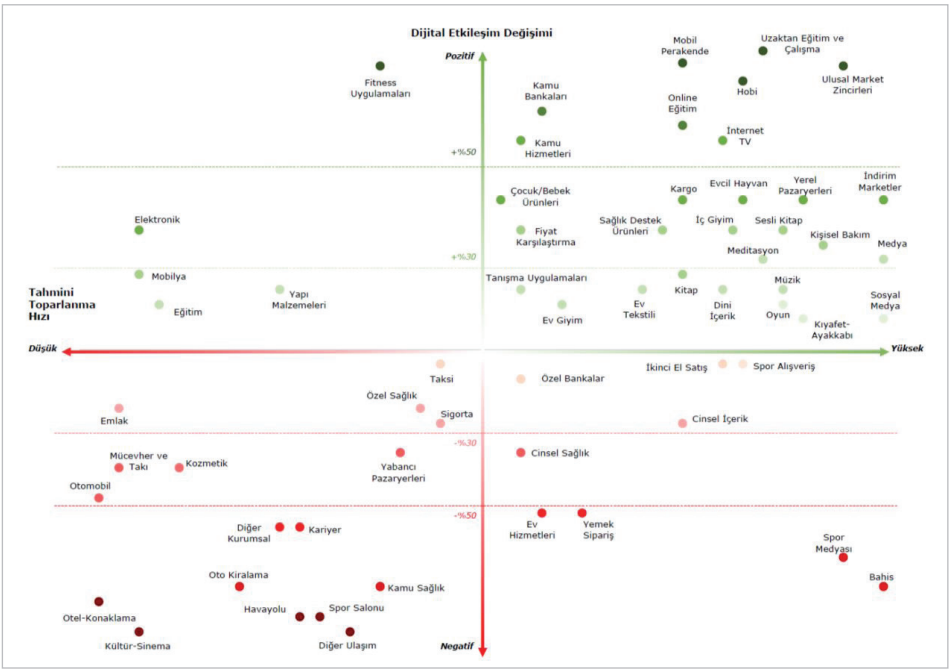


Kaynak: (Ulutaş, 2020, s. 83).

2. Covid-19'un Bankacılık Sektörüne Etkileri

Salgından en fazla etkilenen sektörlerin başında bankacılık gelmektedir. Salgının ilk dalgasında uluslararası danışmanlık kuruluşu PWC tarafından hazırlanan rapora göre salgının bankacılık sektörünü operasyonel, kredi riski, fonlama maliyeti ve müşteri davranışlarında değişim üzerinde dört önemli başlıkta etkiledi. Bu kapsamda bankalar kriz yönetimi eylem planlarını hazırlayarak iç ve dış paydaşları ile düzenli iletişim ile hizmetlerin kesintisiz sürmesini sağladılar. Krizin devam etmesi faaliyetleri yavaşlayan işletmelerin ve gelir kaybına uğrayan bireysel müşterilerin kredi yükümlüklerini yerine getirememesi kredi riskini ortaya çıkardı. Salgınla kaybolan güven ortamı bankaların fonlama maliyetini artırarak maliyet değişimine sebebiyet verdi. Daha da önemlisi Covid-19 müşteri ihtiyaç ve davranışlarında değişime yol açtı. Harcama tercihlerinin değişmesi ve alternatif dağıtım kanallarının aktif olarak kullanımını artırmıştır (PWC, 2020, s. 1-4). Bir başkan uluslararası danışmanlık şirketi Deloitte tarafından 2020 Nisan hazırlanan Covid-19 rapora göre salgının ilk dalgasında özel bankalara kıyasla kamu bankalarının daha aktif davrandığını ve daha iyi performans gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmış. Şekil 3'e göre kamu bankalarının, özellikle Nisan ayında daha fazla bireysel ve KOBİ müşterinin taleplerini karşılamada özel bankalara kıyasla başarılı oldukları sonucu elde edilmiş (Deloitte, 2020, s. 2)

Şekil 3. Türkiye'de Covid-19 Salgını Sonrası Dijital etkileşim Değişimi ve Tahmini Toparlanma Hızları



Kaynak: (Deloitte, 2020, s. 2).

Bankacılık sektörü ise hem talep yönünden hem de üretim kapasitesinin artırılabilmesi için kritik öneme sahiptir (Ersoy, Gürbüz & Erdoğan, 2020, s. 148). Sektör, yüksek teknoloji ve nitelikli insan kaynağına sahip sektörlerin başında gelmektedir. Bankalar hizmetlerinde doğrudan müşteri ile ilişkilerin yanısıra, alternatif dağıtım kanallarını da yoğun olarak kullanmaktadır. Şubeler, banka çalışanı ile müşterinin fiziki olarak karşı karşıya geldiği en önemli hizmet kanalıdır. Şubelerde müşteriler, şube çalışanına taleplerini iletir ve hizmeti alır. Şubeler de müşterilerin ve çalışanların aynı fiziki ortamı paylaşması pandemi ile büyük risk taşımaya başladı. Benzer durum bankaların genel müdürlük ve bölge müdürlerinde de yaşandı. Pandemiye bağlı olarak faaliyetlerin daralması istihdamı doğrudan etkilemektedir. Salgın tedbirler kapsamında bankalarda esnek ve uzaktan çalışma modelleri sektörün gelecekteki istihdam politikaları açısında kaygı verici düzeye ulaştı (Balcı & Çetin, 2020, s. 42).

3. Covid-19 Salgını Döneminde İstihdam Piyasasının Genel Görünümü

Hastalığa yakalanma riskinin yüksek olması çalışma hayatını ve istihdam piyasası farklı yönleri ile etkiledi (Üstün & Özçiftçi, 2020, s. 148). Özellikle salgının birinci dalgasında alınan tedbirler birçok sektördeki firma faaliyetlerini durdururken bazıları ise düşük kapasite ile çalışmaya devam etti. Her ne kadar ikinci dalganın etkisi hissedilmeye başlandığı Ekim ayına kadar önlemler alınmış olsa da birçok sektörde faaliyetler kısıtlı şartlar altına devam etti. Otel, konaklama işletmeleri, kafeler, emek yoğun çalışan işletmeler salgın dönemin önemli bölümde faaliyet gösteremedi. Böyle bir durum aynı zamanda işletmelerin nakit akışlarının bozulmasına ve yükümlülüklerini yerine getirmekte zorlanmasına neden oldu. Birçok ülkede olduğu gibi işletmelere kredi desteği, vergi borçlarının ötelenmesi ve doğrudan destekler sağlandı. Alınan tedbirlerin amacı istihdam piyasasında bozulmaya engel olmak ve hızlı işsizlik artışını önlemekti.

Tablo 1, bazı ülkelerin Covid-19 salgınına karşı istihdam tedbirlerini göstermektedir. Salgın döneminde başlayan ev halen devam eden desteklerin ortak özelliği istihdam piyasasını korumaya yöneliktir. Tedbirler kapsamında Almanya, ABD, İngiltere, Çin, Japonya, İspanya, Güney Kore ve Rusya'nın önemli destekler sağladığı görülmektedir

Tablo 1: Covid-19 Krizine Karşı Uygulanan İstihdam Tedbirler

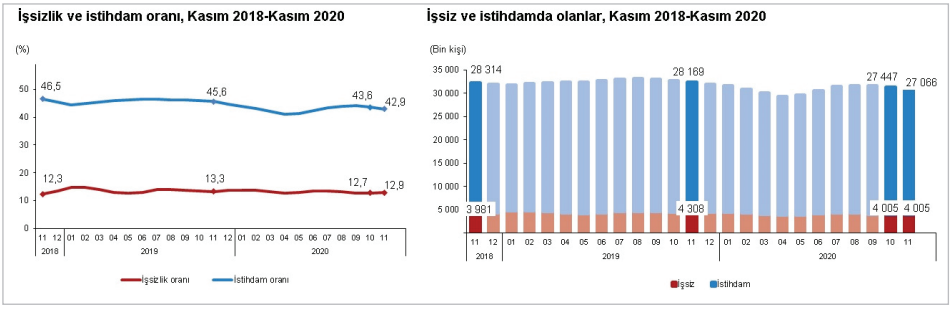
Ülkeler / Tedbirler	Türkiye	Almanya	ABD	İngiltere	Çin	Japonya	İspanya	Güney Kore	Rusya
Kayıt dışı veya kendi hesabına çalışanlar için destek		✓		✓		✓	✓	✓	✓
İşsizlik yardımları									
Ücret sübvansiyonları	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Yeni çalışma düzenlemeleri		✓					✓	✓	
Hastalık izni için sübvansiyonlar	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
İşten çıkarma sınırlaması	✓				✓				
Mesleki eğitim sübvansiyonları					✓			✓	

Kaynak: (Kara, 2020, s. 276).

Ülkemizde ise salgın döneminde istihdam piyasasında ortaya çıkabilecek risklere karşı iki önemli tedbir alındı. Birincisi İş Kanunu'na 16 Nisan 2020 tarihinde eklenen geçici madde ile iş veya hizmet sözleşmelerinin, özel halle dışında, 3 ay süreyle işveren tarafından feshedilmesi yasaklandı (https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200417-2.htm). İkincisi, salgın nedeniyle işletmelere kısa çalışma desteğinin sağlanması kararı alındı (https://www.iskur.gov.tr/isveren/kisa-calisma-odenegi/genel-bilgiler/). Her iki alınan kararın kısa vadede olumlu etkileri olmakla birlikte işten çıkarma yasağı ve kısa çalışma ödeneği desteği kalktığında istihdam piyasasında bozulma riski bulunmaktadır. Dolayısıyla, salgın döneminde iş gücü piyasasında gelişmeleri her iki tedbiri dikkate alarak değerlendirmekte yarar var.

Şekil 4 Türkiye'de salgın döneminde istihdam piyasasındaki değişimi göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre, 2020 yılı Kasım döneminde Türkiye genelinde işsiz sayısı pandemiye rağmen 2019 yılının aynı dönemine göre 303 bin kişi azalarak 4 milyon 5 bin kişi oldu (İş gücü İstatistikleri, 2021).

Şekil 4. Covid-19 Salgını Döneminde Türkiye'de İşsizlik ve İstihdam Oranı



Kaynak: (İş gücü İstatistikleri, 2021, Şubat).

Bu dönemde, istihdam edilenlerin sayısı tarım, sanayi ve hizmet sektöründe azalırken inşaat sektöründe arttı. İstihdamda en büyük paya sahi olan hizmet sektörü salgından en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmektedir.

Tablo 2: Türkiye'de Mevsim Etkisinden Arındırılmamış Temel İşgücü Göstergeleri

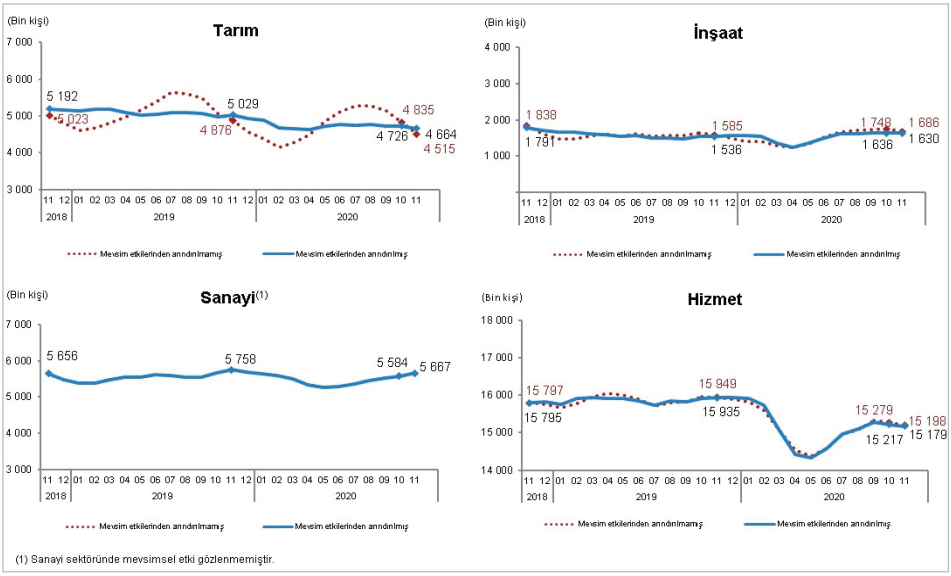
	Toplam			Erkek			Kadın		
	2019	**2020**	**Fark**	**2019**	**2020**	**Fark**	**2019**	**2020**	**Fark**
Nüfus	**61 840**	**63 039**	**1 199**	**30 552**	**31 212**	**660**	**31 288**	**31 827**	**539**
İşgücü	**32 477**	**31 071**	**-1 406**	**21 881**	**21 343**	**- 538**	**10 596**	**9 729**	**- 867**
İstihdam	**28 169**	**27 066**	**-1 103**	**19 327**	**18 796**	**- 531**	**8 841**	**8 270**	**- 571**
Tarım	**4 876**	**4 515**	**- 361**	2 761	2 733	-28	2 116	1 782	- 334
Sanayi	**5 758**	**5 667**	**- 91**	4 428	4 304	- 124	1 330	1 363	33
İnşaat	**1 585**	**1 686**	**101**	1 521	1 620	99	64	66	2
Hizmet	**15 949**	**15 198**	**- 751**	10 617	10 140	- 477	5 332	5 059	- 273
İşsiz	**4 308**	**4 005**	**- 303**	2 554	2 547	- 7	1 755	1 458	- 297
İşgücüne dahil olmayanlar	**29 363**	**31 968**	**2 605**	8 671	9 870	1 199	20 691	22 098	1 407
İşgücüne katılma oranı (%)	**52,5**	**49,3**	**-3,2**	71,6	68,4	-3,2	33,9	30,6	-3,3
İstihdam oranı (%)	**45,6**	**42,9**	**-2,7**	63,3	60,2	-3,1	28,3	26,0	-2,3
İşsizlik oranı (%)	**13,3**	**12,9**	**-0,4**	11,7	11,9	0,2	16,6	15,0	-1,6
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	**15,4**	**14,8**	**-0,6**	13,1	13,4	0,3	20,6	18,2	-2,4

Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Kaynak: (İş gücü İstatistikleri, 2021, Şubat).

Şekil 5 ülkemizde sektörel bazda istihdamın seyrini göstermektedir. 2020 yılında diğer sektörlerin aksine inşaat sektöründe istihdam artışının temel sebebi yeni konut alımına yönelik faiz desteğidir. Merkez Bankasının faiz indirimi ile birlikte bankacılık sektörünün sıfır konut piyasasına yönelik düşük faiz kampanyası inşaat sektöründe istihdam artışında büyük rol oynamıştır.

Şekil 5. Sektörel istihdam, Kasım 2018-Kasım 2020



Kaynak: (İş gücü İstatistikleri, 2021, Şubat).

Kısıtlamalar ve alınan tedbirlerin etkisinin yoğun hissedildiği sanayi ve hizmet sektöründe üretim ve hizmet talebindeki yavaşlama bu sektörlerin yeni istihdam yaratmasını güçleştirmiştir. Özellikle bankacılık sektörünün de içinde bulunduğu otel, konaklama, restoran işletmeleri düşük kapasite ile hizmet verdi.

4. Türkiye'de Bankacılık Sektöründe İstihdamın Genel Yapısı

4.1. Banka ve Çalışan Sayısı

Ülkemizde bankacılık sektörü nitelikli insan kaynağına en fazla istihdam sağlayan sektörlerin başında gelmektedir. Tablo 3'e göre, 2020 yılı sonu itibariyle faaliyet gösteren 54 banka da 203 bin 462 kişi çalışmaktadır. Çalışanların 181 bin 489'u mevduat, 16 bin 849'u katılım, 5 bin 124 kişi kalkınma ve yatırım bankalarından çalışmaktadır. Sektörde mevduat bankaları yüzde 88 ile istihdam da en büyük paya sahiptir. İstihdam da yüzde 11'i katılım bankaları ikinci, yüzde 1 ile kalkınma ve yatırım bankaları üçüncü sırada yer almaktadır. Mevduat ve katılım bankalarının ana hizmet kanalı şube olmakla birlikte, mevduat bankalarının

sayısının yüksek ve uzun yıllar faaliyet gösteriyor olmaları istihdamdaki payının yüksek olmasını sağlamaktadır. Katılım bankalarının sayısı ve istihdamdaki payı son yıllarda artarak devam etmektedir. Ülkemizde özel finans kurumu olarak kurulan katılım bankaları, 2005 yılında 5411 sayılı bankacılık kanunun yürürlüğe girmesi ile katılım bankası adını almıştır.

Tablo 3: Banka, Şube ve Çalışan Sayıları (2020 Aralık)

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Yüzde Dağılım	Çalışan Sayısı	Yüzde Dağılım
SEKTÖR TOPLAMI	54	11.198	100%	203.462	100%
MEVDUAT BANKALARI	34	9.879	88%	181.489	89,20%
Kamu Sermayeli Bankalar	3	3.701	33%	61.592	30,27%
Özel Sermayeli Bankalar	9	3.644	33%	67.523	33,19%
TMSF Devredilen Bankalar	1	1	0%	218	0,11%
Yabancı Sermayeli Bankalar	21	2.533	26%	52.156	25,63%
KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI	14	64	1%	5.124	2,52%
KATILIM BANKALARI	6	1.255	11%	16.849	8,28%

Kaynak: (Türkiye Bankalar Birliği, Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, www.tbb.org.tr ve BDDK, Fintürk Bankacılık Verileri, www.bddk.org.tr, verilerinden derlenmiştir.).

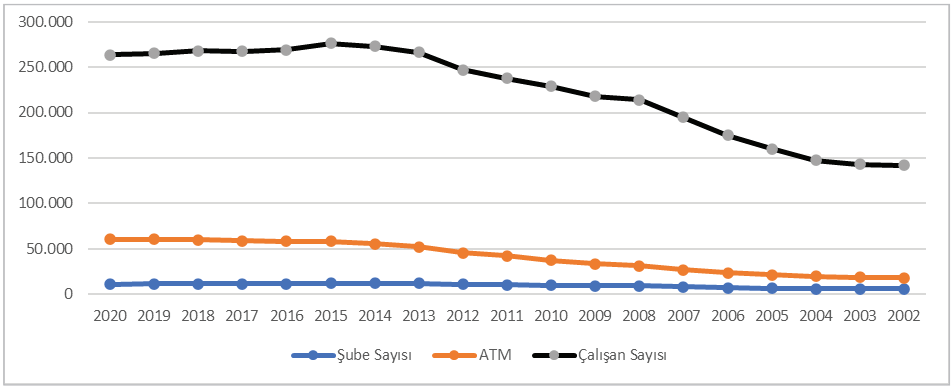
Bankacılık sektöründe 2020 yılı sonu itibariyle 34'ü mevduat, 6'sı katılım ve 14'ü kalkınma ve yatırım bankası faaliyet göstermektedir. Tablo 1'e göre mevduat bankaları 9.879, katılım bankaları 1.255, kalkınma ve yatırım bankaları 64 şube ile hizmet vermektedir. Katılım bankacılığının gelişmesine yönelik yapılan düzenlemeler çerçevesinde 3 kamu katılım bankasının faaliyete geçmesi şube ve istihdam sayısının artmasına katkı sağlamıştır.

Bankacılık sektöründe şubeler ana hizmet kanalı özelliğini korumakla birlikte şube dışı kanallar hızlı şekilde büyümektedir. Şube dışı kanallar arasında yaygın olarak ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık ve çağrı merkezleri kullanılmaktadır. Şube dışı kanalların ortak özelliği yüksek teknolojik altyapıya sahip 7/24 saat hizmet verebilmesidir. Bankalar açısından söz konusu kanallar için kısa vade de yüksek maliyete katlanmak zorunda kalsa da uzun vade de yüksek karlılık sağlamaktadır. Ancak sektör açısından böylesine dönüşümün en büyük etkisi istihdam tarafından gözlenmektedir. Bankalar verimsiz şubelerini kapatırken, şubelerde çalışan sayısını azaltmaktadır.

Şekil 6 Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan, şube ve ATM sayısının 18 yıllık

gelişimi gösterilmektedir. Çalışan sayısı 2015 yılına kadar artarken, söz konusu yıldan itibaren şube ve çalışan sayısında azalma dikkat çekmektedir. Çalışan sayısının azalmasında birçok faktör rol oynamaktadır.

Şekil 6. Çalışan, Şube ve ATM Sayısının Gelişimi



Kaynak: BDDK.

Tablo 2'e göre sektörde istihdam da en büyük paya sahip ilk beş bankanın üçünü kamu bankaları oluşturmaktadır. İlk beş banka aynı zamanda aktif büyüklüğü en büyük bankalardır. Banka bazında istihdam da en büyük pay 24 bin 673 kişi ve yüzde 13,22 ile Ziraat Bankası birinci sıradadır. Diğer bankalar İş Bankası, Halkbank, Garanti Bankası ve Vakıflar Bankası olarak sıralanmaktadır. İlk beş banka sektörün yüzde 55,6'sını istihdam etmektedir. İstihdamda en büyük paya sahip ilk beş bankanın ortak özelliği aynı zamanda sektörde en yüksek aktife sahip bankalar olmasıdır.

Tablo 4: Banka Bazında Sektörel İstihdam ve Şube Payları

Sıra	Bankalar	Şube Sayısı	%	Sıra	Bankalar	Çalışan Sayısı	%
1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1.752	17,62%	1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	24.673	13,22%
2	Türkiye İş Bankası A.Ş.	1.227	12,34%	2	Türkiye İş Bankası A.Ş.	23.518	12,60%
3	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1.013	10,19%	3	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	20.171	10,81%
4	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	936	9,41%	4	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	18.656	10,00%
5	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	892	8,97%	5	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	16.748	8,97%
6	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	835	8,40%	6	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	16.037	8,59%
7	Akbank T.A.Ş.	716	7,20%	7	Akbank T.A.Ş.	12.459	6,68%
8	Denizbank A.Ş.	696	7,00%	8	Denizbank A.Ş.	11.932	6,39%
9	QNB Finansbank A.Ş.	475	4,78%	9	QNB Finansbank A.Ş.	11.111	5,95%
10	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	455	4,58%	10	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	8.850	4,74%
11	Şekerbank T.A.Ş.	238	2,39%	11	ING Bank A.Ş.	3.442	1,84%
12	ING Bank A.Ş.	191	1,92%	12	Şekerbank T.A.Ş.	3.272	1,75%
13	Anadolubank A.Ş.	114	1,15%	13	İller Bankası A.Ş.	2.377	1,27%
14	HSBC Bank A.Ş.	77	0,77%	14	HSBC Bank A.Ş.	1.948	1,04%
15	Fibabanka A.Ş.	50	0,50%	15	Anadolubank A.Ş.	1.646	0,88%
16	Odea Bank A.Ş.	48	0,48%	16	Fibabanka A.Ş.	1.549	0,83%
17	Alternatifbank A.Ş.	44	0,44%	17	Odea Bank A.Ş.	1.109	0,59%
18	ICBC Turkey Bank A.Ş.	43	0,43%	18	Burgan Bank A.Ş.	951	0,51%
19	Burgan Bank A.Ş.	32	0,32%	19	Alternatifbank A.Ş.	859	0,46%
20	Türk Eximbank	20	0,20%	20	Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	764	0,41%

Kaynak: Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

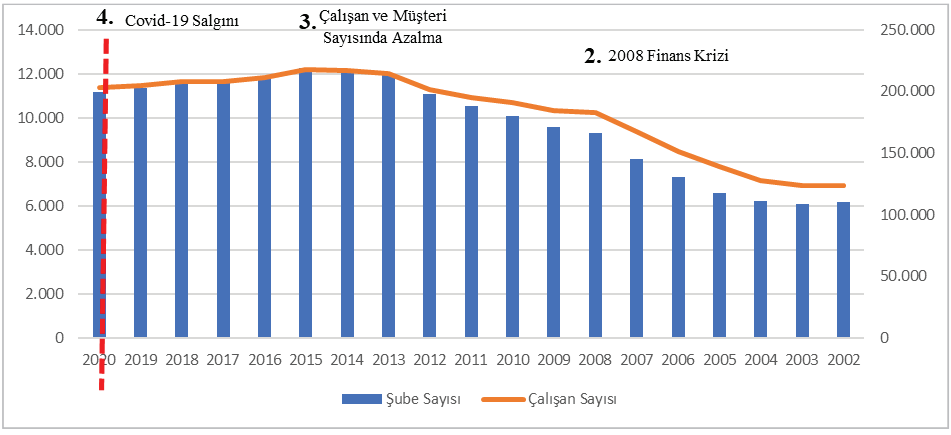
Bankacılık sektöründe son 20 yıl incelendiğinde 4 önemli gelişmenin çalışan ve şube sayısında etkili olduğu gözlenmektedir. Bankacılık tarihinin en büyük krizinin yaşandığı 2000 krizi sonrasında 23 banka Fon'a devredilerek sektörün yeniden yapılandırıldı. Bu kapsamda 2003 yılında Mevduat Sigorta Fonu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun da ayrılarak Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu adı altında ayrı bir kurum olarak faaliyetini sürdürmeye başladı.

İkinci büyük dönüşüm, 2005 yılında 5411 sayılı Bankacılık Kanunu yürürlüğe girdi. Kanun, Basel Bankacılık Komitesi ve Avrupa Birliği Bankacılık kriterlerine uygun olarak hazırlandı. Atılan adımlar sektörün kurumsal yönetim ve bilanço yapısını güçlendirdi. Enflasyon ve faizlerin hızlı şekilde düşmesi sektöre yabancı sermaye girişini hızlandırdı. Sektörde çalışan ve şube sayısı hızla artmaya başladı.

Bankacılık sektörü, üçüncü büyük dönüşümünü 2008 küresel finans krizi ile yaşadı. 2008 krizinde küresel banka iflasları nedeniyle birçok yabancı banka gelişmekte olan piyasalardan çıkış yaptı. Artan rekabet ortamı ve daralan kar marjları sektörün istihdam politikalarında büyük değişime neden oldu. Türk bankacılık sektörü krizden az etkilenmekle birlikte ülkemizde faaliyet gösteren bazı bankaların sermaye yapılarında değişim oldu. Başka bir ifadeyle 2008 krizi bankacılık sektörünün alternatif dağıtım kanallarına yatırımları hızlandırdı. Özellikle şubelerin en büyük alternatif kanalı hale gelen ATM'lerin para yatırıma ve para çekme dışında bankacılık hizmet kapsamının genişlemesi yeni şubelerin açılmasını sınırlandırmaktadır.

2020 Mart ayında başlayan Covid-19 salgını sağlık krizi olarak başlayıp ekonomik krize dönüştü. Salgının yakın temas ile yüksek bulaşıcılık riski bankacılık sektöründe müşteri ile ilişkilerin boyutunu önemli ölçüde değiştirdi.

Şekil 7. Çalışan ve Şube Sayısının Değişimini Etkileyen Dönüm Noktaları



Kaynak: BDDK, www.bddk.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 5'e göre son yıllık döneme bakıldığında çalışan, şube ve ATM sayısındaki değişim net olarak görülmektedir. 2000'li yılların ilk yarısında çalışan ve şube sayısı hızla artarken başta ATM olmak üzere alternatif dağıtım kanallarının etkisi görülmektedir. Tablo incelendiğinde 2015 yılına kadar çalışan ve şube sayısı artarken 2016 yılından itibaren azalışın ivme kazandığı görülmektedir.

Tablo 5: Çalışan, Şube ve ATM Sayısının Değişimi

	Çalışanlar			Şube			ATM		
Yıl	Çalışan Sayısı	Artışın Yönü	Artış Oranı	Şube Sayısı	Artışın Yönü	Artış Oranı	ATM	Artışın Yönü	Artış Oranı (%)
2020	203.224	-	-0,69%	11.189	-	-1,62%	49.294		0,18%
2019	204.626	-	-1,49%	11.373	-	-1,72%	49.204		1,32%
2018	207.713	-	-0,27%	11.572	-	-0,10%	48.561		2,58%
2017	208.280	-	-1,24%	11.584	-	-1,39%	47.338		2,08%
2016	210.886	-	-3,04%	11.747	-	-4,25%	46.373		0,33%
2015	217.504		0,27%	12.269		0,48%	46.220		5,84%
2014	216.912		1,25%	12.210		1,87%	43.668		8,87%
2013	214.226		6,34%	11.986		8,36%	40.112		15,57%
2012	201.453		3,17%	11.061		5,17%	34.709		9,62%
2011	195.271		2,14%	10.517		4,48%	31.662		14,70%
2010	191.180		3,79%	10.066		5,06%	27.604		15,25%
2009	184.205		0,84%	9.581		2,98%	23.952		9,11%
2008	182.665		8,88%	9.304		14,55%	21.953		16,80%
2007	167.760		11,12%	8.122		11,23%	18.795		13,82%
2006	150.966		8,82%	7.302		11,18%	16.513		11,30%
2005	138.724		8,43%	6.568		5,61%	14.836		9,44%
2004	127.944		3,16%	6.219		2,32%	13.556		6,52%
2003	124.030		0,02%	6.078		-2,02%	12.726		5,74%
2002	124.009	-		6.203	-		12.035	-	

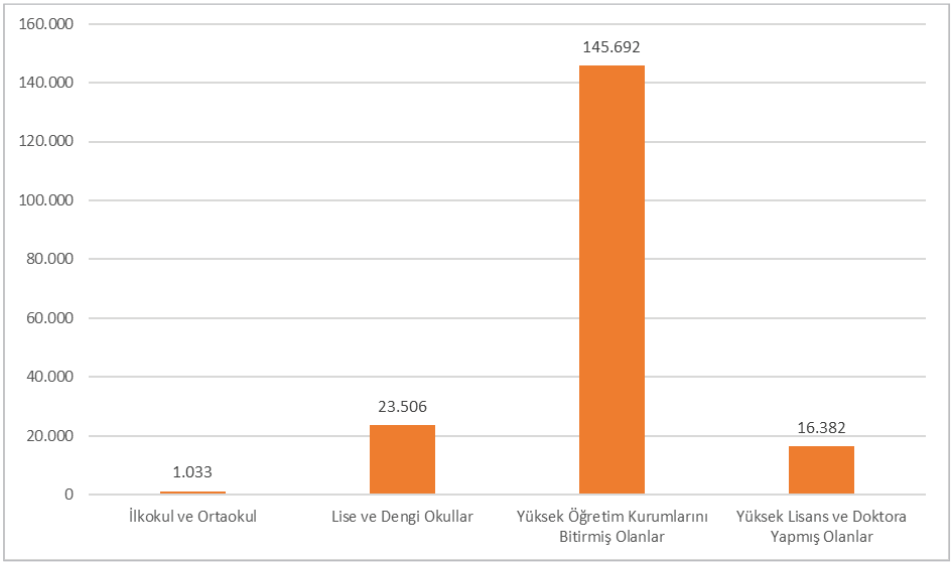
Kaynak: BDDK, www.bddk.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

Sektörde 2016 yılında bir önceki yıla göre çalışan sayısı yüzde 3,04 ve şube sayısı yüzde 4,25 azalırken, ATM sayısı yüzde 0,33 oranına artış göstermiştir. ATM sayısındaki artışın düşük ve sürekli olmasının ana nedenlerinin başında sektörde ortak ATM kullanımın yaygınlaşmasıdır. Bankalar maliyetleri azaltmak için yeni ATM yatırımı yerine başka bankalar ile anlaşarak hizmet verdiği ATM sayısını hızla artırmaktadır.

4.2. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu

Bankacılık sektörü eğitim seviyesi en yüksek çalışanların istihdam edildiği sektörlerin başında gelmektedir. Sektörün kurumsal yapısı, sunduğu kariyer olanakları iyi eğitimli insan kaynağının tercihinde büyük rol oynamaktadır. Şekil 6'ye göre katılım bankaları hariç 145 bin 692 çalışan en az bir yüksek öğretim kurumunu bitirmiştir. Buna göre, çalışanlar yüzde 78 oranında yüksek öğretim kurumlarından birinden mezun olurken, yüzde 8 ise yüksek lisans ya da doktora mezunudur.

Şekil 8. Çalışanların Eğitim Durumu

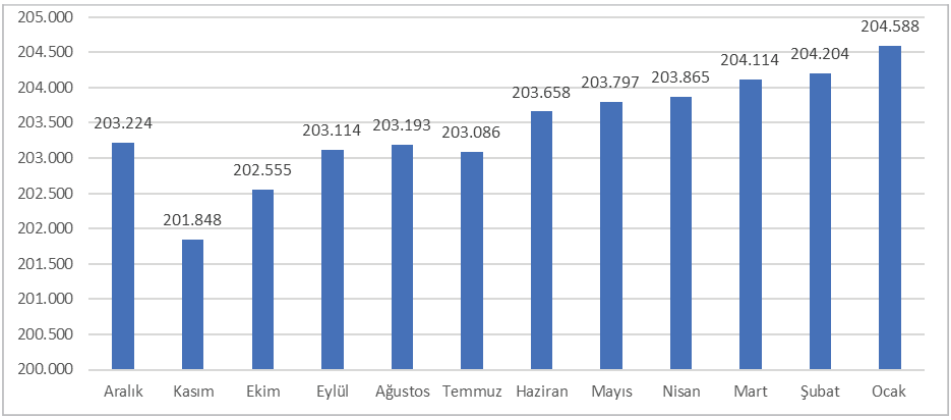


Kaynak: TBB, www.tbb.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

5. Salgın Döneminde Bankacılık Sektörü İstihdam Yapısı

2020 yılı ocak ayında bankacılık sektöründe çalışan sayısı 204 bin 588 kişi iken Kasım ayına kadar çalışan sayısında azalma gözlenmektedir. Kasım ayında çalışan sayısı 201 bin 848 kişiye düşerek 2020 yılının en düşük en seviyesine ulaşmıştır. Sektörde yeni iş alımlarının düşük olduğu bu dönemde çalışan sayısındaki azalmanın en büyük nedeninin emekliye ayrılan çalışanların olduğu tahmin edilmektedir.

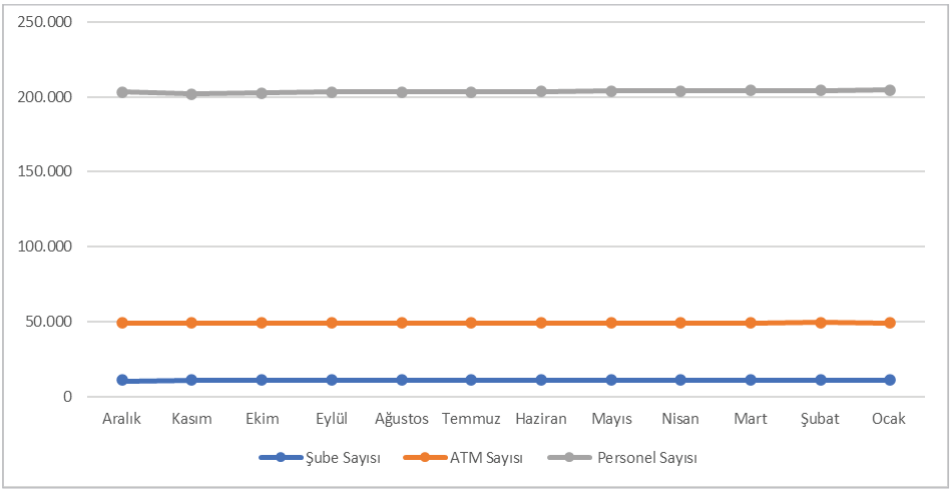
Şekil 9. Salgın Döneminde (2020) Bankalarda Çalışan Sayısı



Kaynak: BDDK, www.bddk.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

Bankalar, kısıtlamaların başladığı 2020 Mart döneminden itibaren dışarı çıkma yasağı döneminde esnek çalışma saatine geçti. Bu kapsamda şube çalışma saatleri azaltırken, çalışanlar dönüşümlü ve uzaktan çalışma sistemine geçti.

Şekil 10. Salgın Döneminde(2020) Banka Çalışanı, Şube ve ATM Sayısı

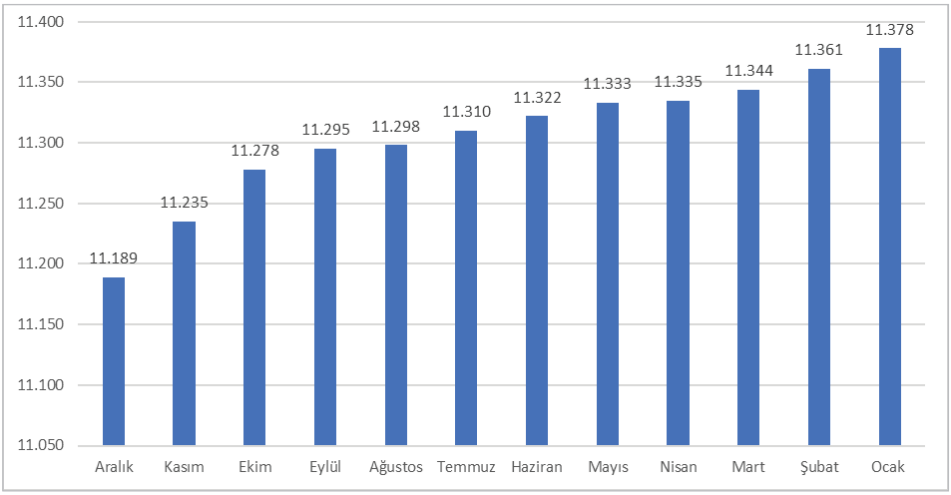


Kaynak: BDDK, www.bddk.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

Salgın döneminde bankacılık sektörü bilgilendirme ve yönlendirmelerinin etkisi ile müşteriler zorunlu durumların dışında şube kanalı dışında diğer hizmet kanallarını kullanmayı tercih etti. Şubelerde personel sayının azaltılması ve çalışma

saatlerinin kısaltılmış olması, şubelerde yoğunluğun artması müşterilerin tercihlerinde önemli etken oldu.

Şekil 11. Salgın Döneminde (2020) Şube Sayısı



Kaynak: BDDK, www.bddk.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.

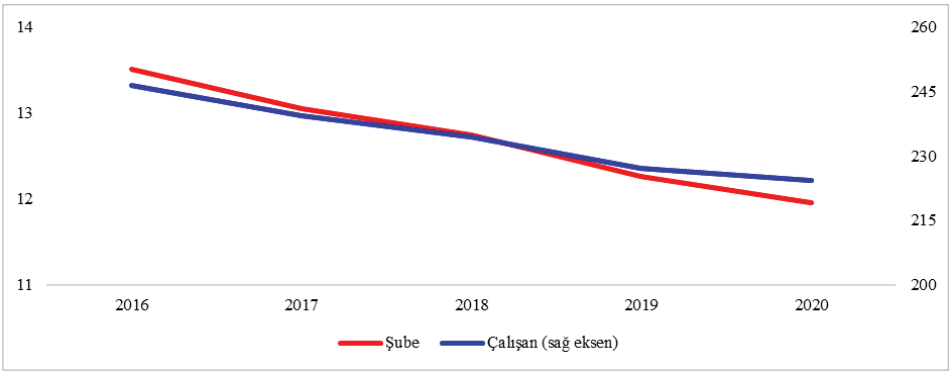
Bu dönemde en dikkat çekici değişimin bankaların şube sayısında gözlenmektedir. 2020 yılının Ocak ayında şube sayısı 11.378 iken, şube sayısının yıl içinde kademeli olarak azaldığını ve Aralık ayını 11.189 şube ile tamamladığı görülmektedir. Bankaların salgın döneminde yeni şube açmayı tercih etmediği gibi mevcut şubeleri birleştirme ve kapattığı gözlemektedir. Bankaların bu kararında şube dışı kanalların aktif olarak kullanılmaya başlanmasının büyük rolü bulunmaktadır.

Bankalar, başta ATM olmak üzere çağrı merkezi, internet bankacılığı ve mobil bankacılık olmak üzere dört farklı kanaldan hizmet vermektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar uzun yıllardır şube dışı kanalların gelişimi için önemli yatırım yapmaktadır. Şube dışı yatırım kanallarının yatırım maliyeti yüksek olmakla birlikte, uzun vade de banka karlılığını ve verimliliği artırmaktadır.

Bankalar bir süredir şube ve çalışan sayısını azaltırken, mevcut müşterilerini şube dışı kanalları kullanmaya yönlendirmektedir. Şekil 12'ye göre bankaların şube kanalını kullanımını azaltmaya yönelik en önemli göstergesi "100.000 Kişiye Düşen

Çalışan ve Şube Sayısındaki" gelişmedir. 2019 yılı Aralık ayı itibariyle, 100.000 kişiye düşen çalışan sayısı 2018 yılı sonuna göre 7 puan gerileyerek 227 olmuştur. Yine aynı dönemde 100.000 kişiye düşen şube sayısı ise 2018 yılı sonuna göre 0,5 düşerek 12,3 olmuştur. Salgın döneminde mevcut verideki gerileme devam etmektedir. Buna göre, 2020 yılında, 100.000 kişiye düşen çalışan sayısı, 2019 yılı sonuna göre 3 kişi gerileyerek 224 olmuştur. 100.000 kişiye düşen şube sayısı ise 12'ye gerilemiştir.

Şekil 12. 100.000 Kişiye Düşen Çalışan ve Şube Sayısı



Kaynak: TBB, www.tbb.org.tr verileri kullanılarak hazırlanmıştır.
Not: Hesaplamalarda 2019 yıl sonu nüfus verisi kullanılmıştır.

100.000 kişiye düşen çalışan ve şube sayısındaki düşüşün alternatif dağıtım kanallarının kullanımın artması ile devam etmesi beklenmektedir.

6. Covid-19 Salgınında Şube Dışı Kanallarının Kullanım Yoğunluğunun Araştırılması

6.1. Araştırmanın Amacı

Covid-19 salgının banka şube dışı kanalların kullanımın istihdam piyasası üzerine etkisi araştırılmaktadır. Salgın ile başlayan kısıtlamalar bank müşterilerinin şube yerine çağrı merkezi, internet ve mobil bankacılık kanallarını kullanım yoğunluğunu artırmıştır. Salgın sonrası dönemde şube dışı kanallarının kullanımın artması ve bankaların çalışan ve şube sayısında azalma beklenmektedir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında Türkiye Bankalar Birliği üyesi 24 bankanın çağrı merkezi verisinden, internet bankacılığı hizmeti veren 27 banka ile mobil bankacılık hizmeti veren 21 banka verisinden yararlanılmıştır. Araştırmaya dahi olan bankaların listesi Ek-1'de yer almaktadır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Mart-Aralık 2020 döneminde çağrı merkezi, internet ve mobil bankacılık çağrı sayısı, işleme sayıları analiz edilmiştir.

6.4. Çalışmanın Bulguları

6.4.1. Çağrı Merkezlerinin Kullanım Yoğunluğu

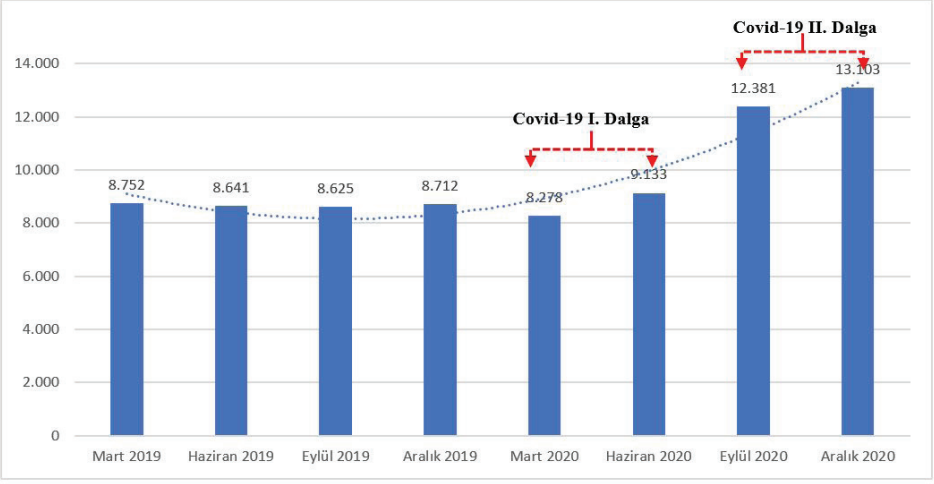
Çağrı merkezleri, bankaların müşterileri ile doğrudan iletişim kurduğu şube dışı en etkili kanaldır. Banka müşterisi şubede olduğu gibi çağrı merkezinde müşteri temsilcisiyle interaktif görüşme yapabilmektedir. Bankalar, çağrı merkezi yoluyla ürünlerinin satış ve pazarlaması yanında müşteri talep ve şikayetlerine çözüm sunmaktadır. Müşteri şikâyet ve taleplerini hızlı şekilde çözümleyen bankaların müşteri sadakati artar.

Çağrı merkezilerini en önemli özelliği 7/24 ulaşılabilir olmasıdır. Bankalar, müşteri şikâyet ve talepleri çağrı merkezi yoluyla çözerek şube yoğunluğunu azaltmaktadır. Yüksek şube yoğunluğu bankalar için daha fazla şube ve daha fazla istihdam anlamına gelmektedir. Bu yönüyle bakıldığında çağrı merkezleri bankalar açısından müşteri memnuniyeti dışında maliyet yönetimi açısından son derece önemlidir. Çağrı merkezleri, kredi, kart ürünleri, sigorta ve yatırım ürünlerini ve müşterinin ihtiyaç duyabileceği diğer ürünlerin satış ve pazarlamasını gerçekleştirerek bankaya gelir sağlayıcı faaliyet gerçekleştirmektedir.

Şekil 13'e göre 2020 yılı sonu itibariyle katılım bankaları hariç, 24 mevduat ve kalkınma ve yatırım bankasında 13 bin 103 kişi çağrı merkezi çalışanı görev

yapmaktadır. Salgının birinci dalgasının başladığı mart ayından itibaren çağrı merkezi çalışan sayısı hızlı artışı göstermiştir. 2019 yılı mart ayında 8 bin 752 kişi çağrı merkezi çalışanı görev yaparken, 2019 yılı sonunda çalışan sayısı 8 bin 712 kişiye gerileşmiştir. Çalışan sayısındaki gerileme 2020 ilk çeyreğinde devam etmiştir. Ancak salgınla başlayan kısıtlama ve tedbirlerin başladığı mart ayından haziran ayına kadar çalışan sayısındaki hızlı artış dikkat çekmektedir. Salgının 1. Dalgasının olduğu dönem olarak kabul edilen mart-haziran arasında çalışan sayısı haziran sonu itibariyle 9 bin 133 kişiye ulaşmıştır. Bu hızlı artışta, dışarı çıkma yasakları, şubelerin kısıtlı saatlerde ve az çalışanla hizmet vermesi etkili olmuştur.

Şekil 13. Covid-19 Salgını Döneminde Çağrı Merkezi Çalışan Sayısı



Kaynak: Çağrı Merkezi İstatistikleri Aralık 2020, Erişim Tarihi, 3 Mart 2021 https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

Salgının ikinci dalgasının yaşanmaya başladığı Eylül-Aralık döneminde çağrı merkezi çalışan sayının 13 bin 103 kişiye ulaştığını görülmektedir. Tablo 4' e göre bankalar kadrolu olarak çalışan çağrı merkezi çalışanlarına ek olarak Eylül ayında 2 bin 861 kişi, aralık ayında 3 bin 252 kişi outsource müşteri temsilcisi istihdam ettiği görülmektedir. Böyle bir çağrı merkezlerinde beklenenin üzerinde talepten kaynaklı dışardan hizmet alımı olabileceği gibi maliyet kaynaklı dış kaynak kullanımına yönelim söz konusu olabilir.

Çağrı merkezlerinde görev yapan çalışanların kariyer planlaması üçe ayrılmaktadır. Bir bölümü geçici olarak çalışırken, bir bölümü ise çalıştığı alanda mesleğini devam ettirmektedir. Çalışanların bir kısmı ise kariyer planlaması banka içerisinde devam ettirmektedir.

Tablo 6: Çağrı Merkez Çalışan Sayısı

	Eylül 2020				Aralık 2020				Net Değişim
	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	Kadın	Erkek	Toplam	Ortalama Yaş	
Müşteri temsilcisi sayısı	5.758	2.237	7.995	27	6.001	2.314	8.315	27	320
Destek hizmeti veren personel sayısı	479	221	700	33	480	223	703	33	3
Yönetici sayısı	474	351	825	34	476	357	833	34	8
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	6.711	2.809	9.520	-	6.957	2.894	9.851	-	331
Outsource müşteri temsilcisi sayısı			2.861				3.252		391

Kaynak: Çağrı Merkezi İstatistikleri Aralık 2020, Erişim Tarihi, 3 Mart 2021 https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59)

Çağrı merkezlerinin geleneksel iş modeli uzaktan erişim yoluyla müşteriye ulaşılmaktadır. Bu denenle birçok sektörde olduğu gibi bankalarda çağrı merkezi yatırımlarını daha düşük yatırım yapabileceği bölgeleri ve illeri seçmektedir. İstanbul dışında kurulan çağrı merkezlerine sağlanan teşvikler bankaların yatırımlarını bu illere yapmasını sağlamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde 2020 yılı sonu itibariyle çağrı merkezi çalışanlarının yüzde 53'ü İstanbul'da ikamet ederken, yüzde 47'si diğer illerde ikamet etmektedir. Çalışan sayısının illere göre dağılımı Eylül ayında yüzde 54 iken aralık

ayında diğer illerin lehine değişmesi sektörün maliyet yönetimi kaynaklı bir tercih olabilir. Önümüzdeki yıllarda vergi avantajı ve maliyet avantajı yüksek illere yapılacak yeni çağrı merkezi yatırımları İstanbul ve İzmit'in ağırlığının azalması beklenmektedir.

Tablo 7: Çağrı Merkezi Çalışanlarının İllere göre Dağılımı

	Eylül 2020		Aralık 2020	
	Toplam	**Yüzde (%)**	**Toplam**	**Yüzde (%)**
İstanbul ve İzmit	5.133	54	5.177	53
Diğer iller	4.387	46	4.674	47
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	9.520	100	9.851	100

Kaynak: Çağrı Merkezi İstatistikleri Aralık 2020, Erişim Tarihi, 3 Mart 2021 https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59)

Bankalarda görev yapan çağrı merkezi çalışanlarının en önemli özelliği eğitim seviyesinin yüksektir. Çalışanların önemli bölümü lisans ve yüksek lisans diplomasına sahiptir. Tablo 8 incelendiğinde çağrı merkezi çalışanlarının ağırlıklı olarak en az lisans düzeyi diplomasına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Öğrenim Gruplarına Göre Çağrı Merkezi Çalışanları

	Eylül 2020					Aralık 2020				
	Lise	**Ön Lisans**	**Lisans**	**Lisansüstü**	**Toplam**	**Lise**	**Ön Lisans**	**Lisans**	**Lisansüstü**	**Toplam**
Müşteri temsilcisi sayısı	811	2.441	4.643	100	7.995	816	2.440	4.962	97	8.315
Destek hizmeti veren personel sayısı	84	169	395	52	700	87	167	391	58	703
Yönetici sayısı	59	145	529	92	825	54	128	571	80	833
Toplam çağrı merkezi çalışan sayısı	954	2.755	5.567	244	9.520	957	2.735	5.924	235	9.851

Kaynak: Çağrı Merkezi İstatistikleri Aralık 2020, Erişim Tarihi, 3 Mart 2021 https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59)

Salgın döneminde çağrı merkezlerinin kullanım yoğunluğu dikkat çekmektedir. Ocak-Mart döneminde yaklaşık 118 milyon çağrı sayısı, 7 milyon adet artarak Nisan-Haziran döneminde 134 milyon adete ulaşmıştır. Temmuz- Eylül döneminde

112 milyon adete gerileyen çağrı sayısı, Ekim -Aralık döneminde 3.5 milyon adet artarak 116 milyon olmuştur. Aynı dönemde toplam giden çağrı sayısı Salgının 1. Dalgasında 21 milyon adet, 2. Dalgasında 22 milyon adetin üzerinde gerçekleşmiştir.

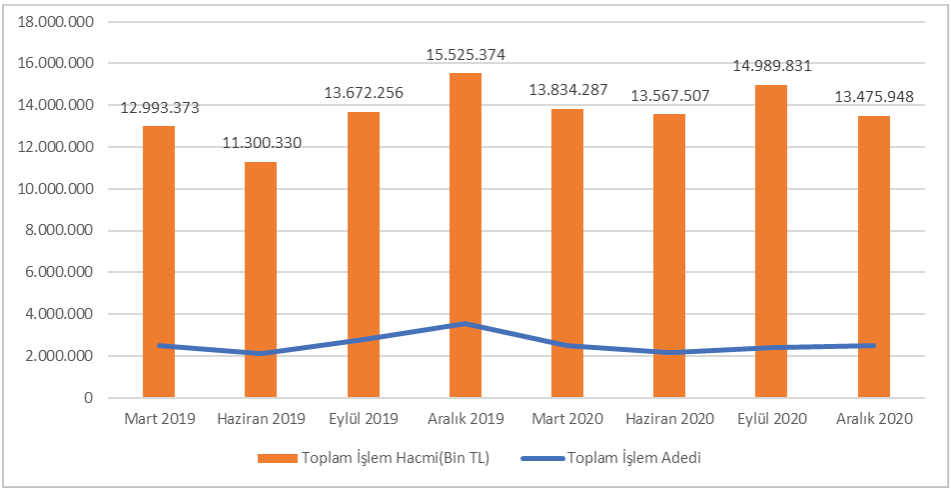
Tablo 9: Covid-19 Salgını Döneminde Çağrı Merkezi Hizmetleri

	Salgının 1. Dalgası		Salgının 2. Dalgası	
	Ocak-Mart 2020	**Nisan-Haziran 2020**	**Temmuz-Eylül 2020**	**Ekim-Aralık 2020**
Gelen çağrı				
Toplam gelen çağrı sayısı (milyon)	117,8	133,8	112,3	115,8
Müşteri temsilcisine gelen çağrı sayısı (milyon)	48,6	53,9	50,4	52
Karşılama oranı (yüzde)	88	86	93	96
Ortalama konuşma süresi (saniye)	166	176	175	169
Dış arama				
Toplam giden çağrı sayısı (milyon)	21,3	18,1	19	22,3
Ulaşma oranı (yüzde)	46	46	46	46
Ortalama konuşma süresi (saniye)	166	172	154	155
Gelen e-posta sayısı (bin)	263,2	541,8	338	344,1
Gelen faks sayısı (bin)	2,7	6,1	2,8	2,3
Chat sayısı (bin)	1.818,70	2.105,20	1.365,30	1.606,10
IVN (IVR Dialer) Sayısı (milyon)	19	13,8	19,2	17,9
Görüntülü çağrı sayısı	58.665	201.925	178.147	229.704
Diğer seçeneklerin sayısı (chat / co-browsing vb.) (bin)	144,3	164,7	175,5	222

Kaynak: Çağrı Merkezi İstatistikleri Mart, Haziran, Eylül, Aralık 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021 https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Çağrı merkezi üzerinden finansal işlem tutarı mart atında 13. Milyar TL'den Eylül ayında yaklaşık 15 milyar TL'ye yükselmiştir.

Şekil 14. Salgın Döneminde Çağrı Merkezi Üzerinden Yapılan Finansal İşlemler



Kaynak: Çağrı Merkezi İstatistikleri Mart, Haziran, Eylül, Aralık 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021 https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

6.4.2. Dijital Bankacılığın Kullanım Yoğunluğu

Bankacılık sektörü finansal teknolojilerin en yoğun kullanıldığı sektördür. Sektörün yatırımlardaki ağırlığı, güvenlik, veri saklama ve müşteriye hizmet kanalları geliştirme alanlarıdır. Bankaların son yıllarda tüketici dostu geliştirdiği internet ve mobil bankacılık ürünleri dijital müşteri sayısını hızla artırmıştır.
Tablo 10'a göre 2020 yılı itibariyle aktif bireysel ve kurumsal toplam dijital müşteri sayısı 65 milyon 677 bin kişidir.

Tablo 10: 2020 Yılında Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları, bin kişi

	Aralık	Eylül	Haziran	Mart
Toplam Aktif Bireysel Dijital Müşteri Sayısı(Bin)	62.827	60.038	59.076	53.981
Toplam Aktif kurumsal Dijital Müşteri Sayısı(Bin)	2.850	2.702	2.611	2.343
Toplam Aktif Dijital Müşteri Sayısı (Bin)	65.677	62.741	61.687	56.324

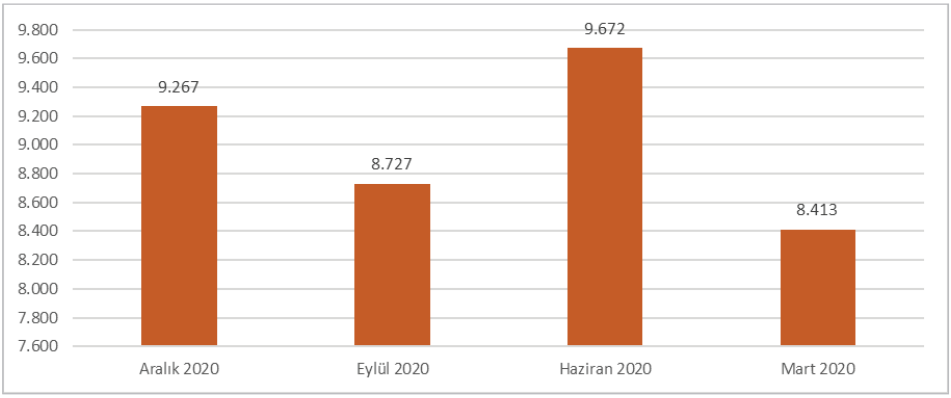
Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Grafiğe göre dijital müşteri sayısı salgın döneminde hızla artmaya devam etmiştir. Mart 56 milyon 324 kişi olan toplam aktif dijital müşteri sayısı Haziran ayında 61 milyon 687 kişiye ulaşmıştır. Böyle bir hızlı artışta çağrı merkezlerinde

olduğu gibi şubeye gidemeyen müşteriler bankacılık işlemlerini dijital kanalları kullandığı gözlenmektedir. Geçmiş yıllara baktığımızda aktif dijital müşteri sayısında artış trendi vardı. Ancak birçok müşteri alışkanlıkları nedeniyle şube kanalını kullanmayı tercih ediyordu. Salgın dönemi birçok yeni müşterinin dijital kanalları kullanmaya başlamasını sağlarken, dijital kanalları aktif kullanmayan müşterilerin de aktif kullanımını zorunlu hale getirmiştir.

Dijital kanalların kullanımındaki artışta müşterilerin tercihlerindeki değişim kadar bankaların yönlendirmesi de büyük rol oynamıştır. Birçok banka rakip bankalara hizmet verdiği bu kanalı hızla geliştirerek şubeye gitmeye gerek kalmadan müşterisine tercihen sunmuştur. Salgın döneminde hem internet hem mobil bankacılık kullanan müşteri sayısı mart ayında 8 milyon 413 kişi iken haziran ayında 9 milyon 672 kişiye ulaştı. Hem internet hem mobil bankacılık kullanan müşteri sayısı Eylül ayında 8 milyon 727 kişiye düşerken aralık ayında 9 milyon 267 kişiye yükselmiştir. Müşteriler her iki kanalı kullanımında birçok bankacılık işlemini gerçekleştirmektedir. Bu işlemler arasında, fatura, kredi kartı, vergi ödemelerinin dışında eft ve havale gibi para transferi işlemleri yapmaktadır. Haziran ve aralık ayındaki müşteri sayısındaki artışın temel nedeni vergi ödeme dönemleri olmasından kaynaklanmaktadır.

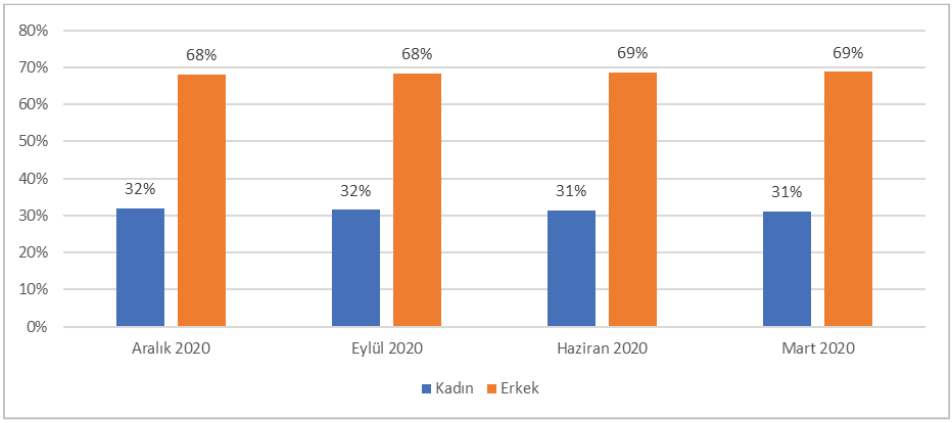
Şekil 15. Salgın Döneminde Hem İnternet Hem Mobil Bankacılık Kullanan (Bin) Müşteri Sayısı



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

Aralık ayına göre, aktif bireysel dijital bankacılık müşterileri, yaklaşık 43 milyon erkek (yüzde 68), 20 milyon kadın (yüzde 32) müşterilerden oluşmaktadır. Grafiğe göre dijital müşteri sayısı cinsiyete göre kadın ve erkek müşterilerden aynı hızla arttığı gözlenmektedir.

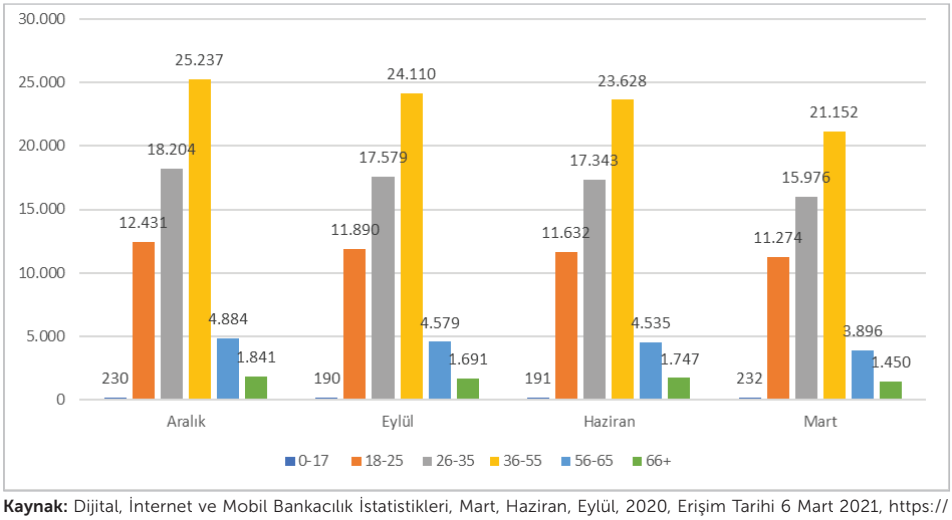
Şekil 16. Cinsiyetlerine Göre Toplam Aktif Bireysel Dijital Bankacılık Müşteri Oranı



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

Şekil 17'ye göre yaş gruplarına göre aktif dijital bireysel bankacılık müşterisinin 36-55 yaş aralığında yoğunlaştığı gözlenmektedir.

Şekil 17. Yaş Gruplarına Göre Toplam Aktif Bireysel Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları (bin kişi)



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

6.4.3. İnternet Bankacılığı Kullanım Yoğunluğu

Bankacılıkta şube dışı kanallar içinde en hızlı gelişen kanal internet bankacılığıdır. Tablo 11'e göre internet bankacılığı bireysel müşteri sayısı Aralık 2020 itibariyle, 74 milyon 817 bin kişidir. İnternet bankacılığı için Ekim-Aralık 2020 döneminde kayıt yaptıran ve en az bir kez giriş işlemi yapmış aktif müşteri sayısı bir önceki döneme göre 346 bin kişi artmıştır.

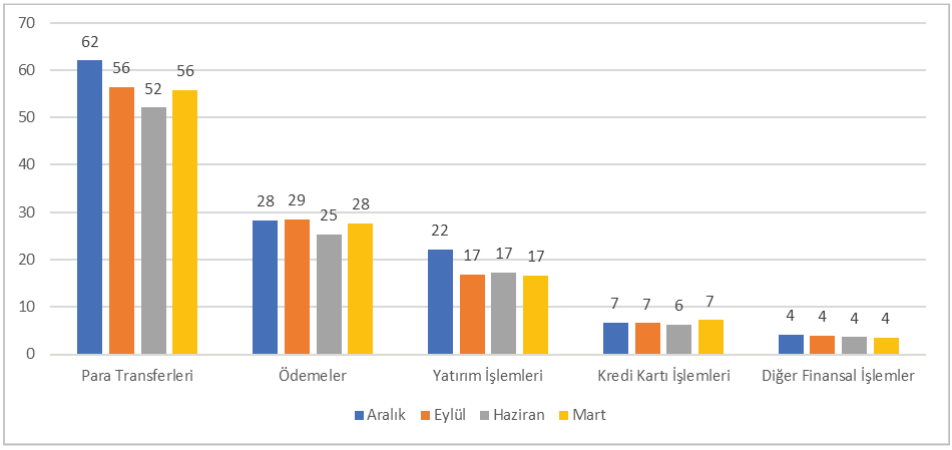
Tablo 11: 2020 Yılında İnternet Bankacılığı Kullanan Müşteri Sayısı, bin kişi

	Aralık	Eylül	Haziran	Mart
Bireysel müşteri sayısı				
Aktif müşteri sayısı	11.074	10.758	11.930	10.920
Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	74.817	72.585	71.629	69.339
Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	24.061	23.347	23.256	21.792
Aktif/Kayıtlı Müşteri Oranı	**15**	**15**	**17**	**16**
Kurumsal müşteri sayısı				
Aktif müşteri sayısı	1.369	1.340	1.323	1.336
Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	4.669	4.462	4.436	4.290
Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	1.892	1.804	1.846	1.815
Aktif/Kayıtlı Müşteri Oranı	**29**	**30**	**30**	**31**
Toplam müşteri sayısı				
Aktif müşteri sayısı	12.444	12.098	13.253	12.256
Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	79.486	77.047	76.065	73.629
Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	25.952	25.152	25.101	23.607
Toplam Aktif/Toplam Kayıtlı Müşteri Sayısı	**16**	**16**	**17**	**17**

Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Tablo 18'e göre internet bankacılığı hizmeti kullanılarak yapılan finansal işlemlerde para transferleri ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada ödemeler, üçüncü sırada ise yatırım işlemleri bulunmaktadır.

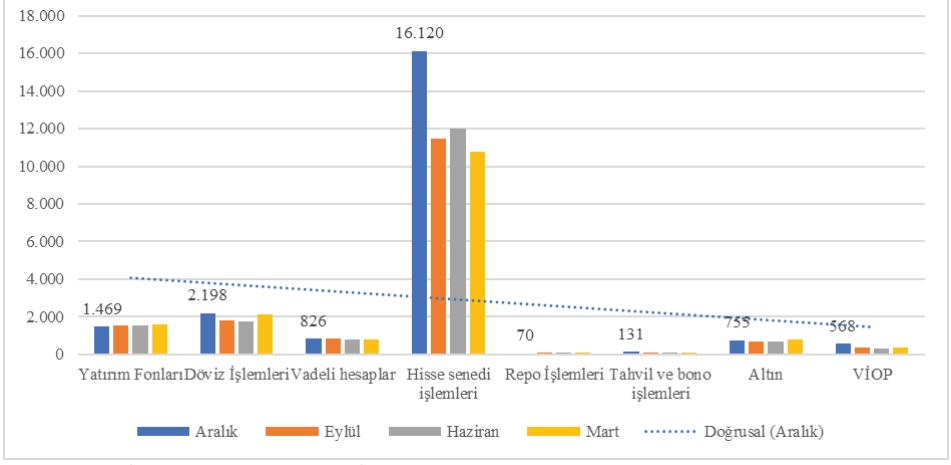
Şekil 18. 2020 Yılında Salgın Döneminde İnternet Bankacılığı Finansal İşlemler (milyon)



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

Salgın döneminde en fazla büyüme sağlayan yatırım aracı hisse senedi oldu. Küçük yatırımcıların internet bankacılığı kanalı en fazla işlem yaptığı yatırım aracının hisse senedi olduğu gözlenmektedir. Şekil 19'a göre 2020 yılının genelinde yatırımcıların internet bankacılığı kanalını kullanarak hisse senedi yatırımı yaptığı gözlenmektedir.

Şekil 19. 2020 Yılı Salgın Döneminde İnternet Bankacılığında Yatırım İşlemleri Adedi (Bin)



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

6.5. Mobil Bankacılık Kullanım Yoğunluğu

Bankaların hizmet verdiği şube dışı diğer bir kanal da mobil bankacılıktır. Cep telefonu teknolojisinin gelişmesiyle birlikte birçok bankacılık hizmeti mobil bankacılık kanalıyla verilmektedir. Kişisel cep telefonu sahipliğinin hızla arttığı günümüzde salgın döneminde bankacılık hizmetlerinin kullanımında önemli bir kanal haline gelmiştir. Tablo 12'ye göre 2020 yılı mart ayında 62 milyon 617 bin kişi olan mobil bankacılık aktif müşterisi sayısı aynı dönemin Aralık ayında 62 milyon 500 bin kişiye ulaştı. Müşteri sayısı artışında en büyük katkıyı bireysel müşterilerin yaptığı gözlenmektedir.

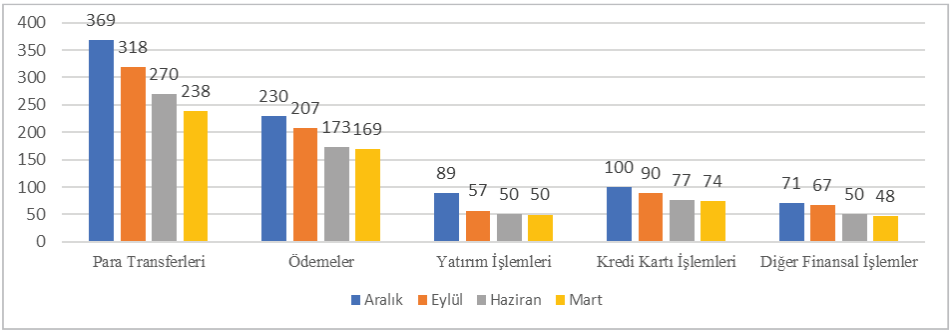
Tablo 12: Mobil Bankacılık Kullanan Müşteri Sayısı(2020 Yılı), bin kişi

	Aralık	Eylül	Haziran	Mart
Bireysel müşteri sayısı				
Aktif müşteri sayısı	60.334	57.353	56.177	50.827
Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	93.974	88.969	85.658	79.615
Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	71.743	67.981	65.749	60.461
Aktif/Kayıtlı Müşteri Oranı	**64**	**64**	**66**	**64**
Kurumsal müşteri sayısı				
Aktif müşteri sayısı	2.166	2.018	1.929	1.654
Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	4.087	3.684	3.574	3.145
Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	2.813	2.520	2.477	2.156
Aktif/Kayıtlı Müşteri Oranı	**53**	**55**	**54**	**53**
Toplam müşteri sayısı				
Aktif müşteri sayısı	62.500	59.370	58.106	52.481
Sistemde kayıtlı, en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	98.061	92.653	89.232	82.760
Sistemde kayıtlı, son 1 yıl içinde en az bir kez login olmuş müşteri sayısı	74.556	70.501	68.227	62.617
Toplam Aktif/Toplam Kayıtlı Müşteri Sayısı	**64**	**64**	**65**	**63**

Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Şekil 20'ye göre mobil bankacılık hizmetlerinde de internet bankacılığında olduğu gibi en fazla para transferi yapıldığı gözlenmektedir. Para transferini sırasıyla ödemeler, yatırım işlemleri, kredi kartı işlemleri ve diğer işlemler izlemektedir.

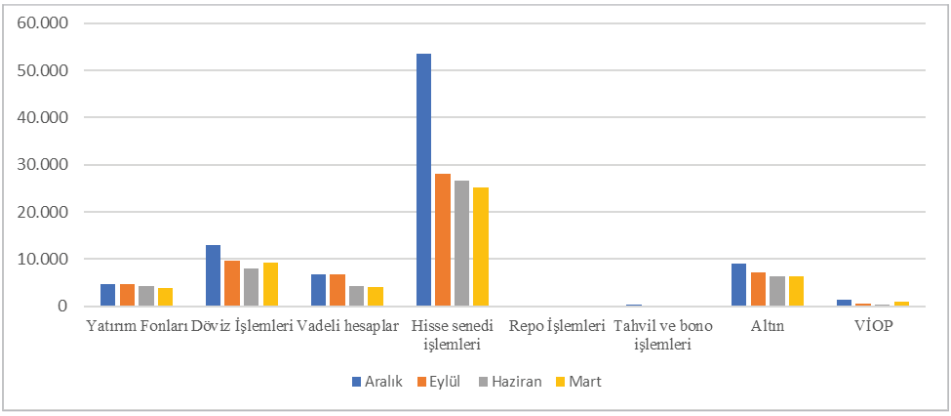
Şekil 20. 2020 Yılında Mobil Bankacılık Finansal İşlem Adedi (milyon)



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

Mobil bankacılık hizmetleri kapsamında salgın döneminde en fazla hisse senedi işlemleri yapıldığı görülmektedir. Şekil 21'e göre hisse senedi işlemlerini döviz işlemleri, altın, vadeli hesaplar ve yatırım fonu işlemleri izlemektedir.

Şekil 21. Mobil Bankacılık Yatırım İşlemleri Adedi(Bin), 2020



Kaynak: Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, Haziran, Eylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59.

Salgının başlangıcının ilk yılı incelendiğinde özellikle dışarı çıkma kısıtlamalarının yoğunlaştığı dönemlerde banka müşterinin mobil bankacılık kanalını yoğun olarak kullandığı gözlenmektedir. Özellikle para transferi, vergi ve diğer ödemelerde mobil bankacılık kanalının kullanım yoğunluğu artmaktadır.

Sonuç ve Tartışma

2020 yılı mart ayında ortaya çıkan Covid-19 salgının ekonomik krizde dönüşmesi birçok alanda önemli değişimi beraberinde getirmesi beklemektedir. Salgının uzun yıllar devam edeceğine yönelik beklentiler sosyal mesafe kavramının kalıcı olarak hayatımıza girmesi beklenmektedir. Birçok sektörde ticari ilişkilerde hizmet yada mal alanla, hizmet ve mal satan arasındaki ilişkilerin standant kurallara bağlanmaya başlanması iş modellerinin değişimini beraberinde getirdi. Yeni iş modellerini, her ne kadar yeni çalışma alanları ve mesleklerin ortaya çıkmasını sağlasa da bazı sektörlerde istihdam piyasasını doğrudan etkilemesi beklemektedir. Yapılan çalışmalar salgının genel olarak istihdam piyasasında daralmayı, dolayısıyla işsizliğe neden olması beklenmektedir.

Türkiye'de bankacılık sektörü 203 bin kişinin istihdam edildiği ve nitelikli insan kaynağının tercih ettiği sektörlerin başında gelmeketdir. 2000 ve 2001'de yaşanan kriz sonrası sermaye yapısı zayıf 23 banka TMSF'ye devredildi. Sektör 2005 yılında 5411 sayılı bankacılık Kanunu'nun yürürlüğe girmesi sektörün aktif büyüklüğü ile birlikte istihdam hızı artış gösterdi. Sektörde düzenleme ve denetimin güçlenmesi ile yabancı sermaye ilgisinde artış başladı.

Türkiye'de bankacılık sektörü 203 bin kişinin istihdam edildiği ve yüksek eğitime sahip insan kaynağının çalışmak için tercih ettiği sektörlerin başında gelmektedir. Sektörde 2000-2001 krizi dönüm noktasıdır. Kriz nedeniyle 23 bankanın Fon'a devredilmesinden sonra sektör yeniden yapılandırıldı. 2000 yılında kurulan BDDK ardından, 2003 yılında TMSF, BDDK bünyesinden ayrılarak ayrı bir kurum haline getirildi. Sektörün kurumsal yapısını güçlendiren en önemli gelişme 2005 yılında 5411 sayılı bankacılık kanununun yürürlüğe girmesi oldu. BDDK'nın düzenleme ve denetim alanında yapmış olduğu düzenlemeler, sektörün büyümesinde büyük rol oynadı. 2005 yılında yabancı yatırımcıların satın alma ve ortaklık yoluyla sektörde daha büyük pay alması şubeleşme ve çalışan sayısının hızla artmasını sağladı. Özellikle bankaların güçlü kurumsal yapısı, düzenli işe alım politikaları üniversiteyi yeni bitirmiş mezunların tercih ettiği en önemli sektörler haline getirdi. Sektör sadece bankacılık, işletme, iktisat ve diğer idari bilimler

fakültelerinden mezunların dışında mühendislik ve fen bilimleri alanlarından mezunlara da geniş iş imkanları sağladı.

2000'li yıllarda ikinci dönüşüm 2008 küresel finans krizi ile yaşandı. Kriz küresel bankacılık sektörünü doğrudan etkiledi. Birçok büyük küresel banka gelişmekte olan piyasalarda şube kapatma ve istihdam sayısını azaltma yönünde adımlar attı. Bankacılık sektörü bozulan bilançonu yeniden yapılandırırken karlılık ve verimliliğe odaklı yeni bir döneme girdi. Şube ve çalışan sayıları azaltılırken, şubeler küçülmeye ve daha az çalışanla faaliyetlerini sürdürmeye başladı. Sektör müşterilerine şube dışı kanalları daha fazla kullanmaya teşvik edici adımlar attı. Ancak geleneksel banka müşterisinin şube kanallarından vazgeçmesi kolay olmadı. Bankalar, şubeden yapılan işlemlerden daha yüksek komisyonlar almaya başlarken, mobil ve internet bankacılığı üzerinden düşük komisyonlarla işlem yapmaya başladı. Böylesine adımlar özellikle belirli yaş gruplarını şubeden işlem yapmayı caydırması kolay olmadı.

Türkiye'de bankacılık sektör 2008 krizinden en az etkilenen ender ülkelerin arasında gelmektedir. 2000 krizi sonrasında alınan önemlerle 2008 krizine güçlü bir bankacılık sistemi ile krizi yönetmede oldukça başarılı oldu. Ancak Türk bankacılık sektörünün 1990 yıllarda başladığı dijitalleşme ve alternatif dağıtım kanallarının kullanımı ve yatırımı 2008 ile hız kazandı. Şube dışı çağrı merkezi, ATM, internet ve mobil bankacılığı ilk yatırım maliyetlerinin yüksek olmasına uzun vadede verimliliğe ve karlılığa olumlu katkısı bilançolara yansıdı. Böyle bir gelişme şubeleşme hızını ve istihdam hızını yavaşlatmaya başladı. Sektörde 2005 yılında itibaren istihdam ve şube sayısında azalmaya başladı.

2020 yılında ortaya çıkan Covid-19 salgını, yakın dönemde bankacılık sektörünü etkileyen kriz oldu. Covid-19'un sağlık krizi olması, yaygın bulaşma riski ekonomilerin kapanmasını sağladı. Salgın birçok sektörü etkilemekle birlikte yakın temas yoluyla kolayca bulaşması en fazla hizmet sektörü etkiledi. Etkilen sektörler arasında turizm, restoran-cafe işletmeleri, sigortacılık, otomotiv satış pazarlama ve bankacılık sektörü gelmektedir.

Salgının 1. dalgasının küresel olarak etkili olmaya başladığı 2020 Mart-Haziran ve 2. dalganın başladığı 2020 Ekim ayından itibaren katı tedbirler alınmıştır. Dışarı çıkma yasakları, belirli yaş gruplarına getirilen kısıtlar bankacılık sektörünün müşterileri ile olan ilişkilerini doğrudan etkilemiştir. Ülkemizde birçok banka çağrı merkezi, ATM, internet ve mobil bankacılığı kanallarının müşteriler tarafından daha aktif kullanılmasını teşvik etmiştir. Bu kapsamda bankalar genel müdürlük dahil olmak üzere tüm hizmet birimlerinde dönüşümlü çalışma sistemine geçerek evden çalışan personel sayısını artırmıştır. Şubeler çalışma saatleri kısıtlanarak çalışan daha az çalışanla hizmet vermeye başlamıştır. Böyle bir süreçte bankalar kanunun izin verdiği koşullar altında alternatif dağıtım kanallarındaki verdiği hizmet çeşitliliğini artırmıştır. Olağanüstü şartlar altında bankalar hizmet vermeye başlarken şube dışındaki kanalları kullanmak istemeyen geleneksel banka müşterileri dahi alternatif dağıtım kanallarını kullanmak zorunda kalmıştır.

Bankalar ve müşteriler arasında zorunlu olarak ortaya çıkan yeni ilişkinin aynı zamanda uzun yıllar önce başlayan dönüşümü hızlandırılması beklenmektedir. Bankacılık uzun yıllardır alternatif dağıtım kanallarına yaptığı yatırımlarla daha az şube ve daha az çalışanla hizmet vermeye yönelik stratejisi istihdam piyasasında önemli etkileri olacaktır.

Bu çalışmada 2020 yılında Covid-19 krizin ağır olarak hissedildiği dönemde şube dışı kanalların kullanım yoğunluğu incelenerek, önümüzdeki yıllara ilişkin bankacılık sektörü istihdam piyasasına yönelik çıkarımlar yapılmıştır. Elde edilen buldular 2020 yılında bankalarda istihdam ve şube sayısındaki azalmanın hız kazandığı gözlenmektedir. Banka müşterilerinin çağrı merkezi, internet ve mobil bankacılık kanalarının kullanımı artmıştır.

Mevcut veriler incelendiğinde sektörde zorunlu olmadığı süreçte yeni şube açılışları ve istihdamda artış hızında yavaşlama beklenmektedir. Geçtiğimiz yıllarda bankalarda emekli olarak ya da başka nedenlerle ayrılanlar dikkate alınarak işe alımlar planlanırdı. Ancak yeni dönemde işe alımların bankaların yeni dönüşüm süreçlerine uygun olarak yapılması beklenmektedir. Bankalar yeni dönemde uzaktan çalışmayı kalıcı hale getirmeyi planlamaktadır. Salgının bitmesinden bağımsız olarak uzaktan çalışma sistemine uygun birimlerin ofis dışında çalışmasına

devam edilecek. Sosyal mesafe kuralının devam etmesi beklenirken, şubelerde çalışan sayısında azalma beklenmektedir. Müşterilerin birçok bankacılık hizmetini alternatif dağıtım kanallarında yapmasına ilişkin zorunluluk ve teşviklerin artması beklenmektedir. Şubelerde azalan personel sayısı nedeniyle müşterilerin bekleme süresinin uzaması, alternatif dağıtım kanallarının kullanımı arttıracaktır.

Böyle bir süreçte çağrı merkezlerinde çalışan sayısında artış beklenebilir. Ancak bankaların doğrudan istihdam yerine bu alanda dış kaynak kullanımına yönelmeleri de mümkün gözükmektedir.

Sektörün internet ve mobil bankacılık alanında yatırımlarının yoğunlaşması beklenmektedir. Belirli yaş grubunun bu kanalları güvenli ve kolay kullanımı sağlamak için tüketici dostu uygulamalar öne çıkacaktır. Böyle bir süreç aynı zamanda bankaların mühendis, yazılım, yapay zeka alanında uzman istihdamını artıracaktır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.
Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.
Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Peer-review: Externally peer-reviewed.
Conflict of Interest: The author has no conflict of interest to declare.
Grant Support: The author declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar/References

Balcı Y. ve Çetin, G. (2020). Covid-19 pandemi sürecinin Türkiye'de istihdama etkileri ve kamu açısındann alınması gereken tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*,19(37), 40-58.

BDDK, Fintürk Bankacılık Verileri, Erişim Tarihi, 18 Ocak 2021. Erişim adresi: www.bddk.org.tr,

Çağrı Merkezi İstatistikleri Aralık 2020, Erişim Tarihi, 3 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Çağrı Merkezi İstatistikleri Eylül 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Çağrı Merkezi İstatistikleri Haziran, 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Çağrı Merkezi İstatistikleri Mart, 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Çağrı Merkezi İstatistikleri Mart, Haziran, Eylül, Aralık 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Çağrı Merkezi İstatistikleri, Aralık 2020, Erişim Tarihi, 14 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Deloitte. (2020). *Küresel Covid-19 Salgınının Türkiye'de Farklı Kategorilere Etkileri- II*, Deloitte Yayınları.

Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Aralık, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Haziran, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri, Mart, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleriEylül, 2020, Erişim Tarihi 6 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

Ersoy H., Gürbüz, A. ve Erdoğan M. (2020). Covid-19'un bankacılık ve finans sektörü üzerine etkileri, alınabilecek önlemler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, (19)37, 146-173.

İş gücü İstatistikleri Sayı: 37480, 10 Şubat 2021. Erişim adresi: https://tuikweb.tuik.gov.tr/

İş Kur Çalışma ödeneği, Erişim Tarihi 10 Mart 2021. Erişim adresi: https://www.iskur.gov.tr/isveren/kisa-calisma-odenegi/genel-bilgiler/

Kara, E. (2020). Covid-19 pandemisi: işgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.

Kayabaşı, E. (2020). Covid-19'un piyasalara ve tüketici davranışlarına etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7*(5), 15-25.

PWC, 2020. *Implications of COVID-19 Crisis for the Turkish Banking Sector*, PWC Press.

Şanlı, O. (2020). Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri: ABD ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(5), 597-634.

Şeker, M., Özer A., Tosun. Z., Korkut, C. ve Doğrul**,** M. (2020). *Covid-19 pandemi değerlendirme raporu***,** Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, TÜBA Raporları, 34.

TBB Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, Erişim Tarihi 5 Ocak 2021. Erişim adresi: www.tbb.org.tr

Ulutaş, U. (2020). Koronavirüs Sonrası Yeni Trendler. U. Ulutaş (Ed.), *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar: Yeni Trendler* kitabı içinde (s.10-19). Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, Stratejik Araştırmalar Merkezi.

Üstün, Ç. ve Özçiftçi, S. (2020) COVID-19 pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: bir değerlendirme çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi,* 25(1), 142-153.

Yeni Koronavirüs(Covid-19) Salgının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, No. 7244 Kabul Tarihi: 16/4/2020. Erişim adresi: https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200417-2.htm

EK 1: Araştırmaya Dahil Olan Bankalar

	İnternet bankacılığı	Mobil Bankacılık	Çağrı Merkezi
1	Akbank T.A.Ş.	Akbank T.A.Ş.	Akbank T.A.Ş.
2	Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	Aktif Yatırım Bankası A.Ş.
3	Alternatifbank A.Ş.	Alternatifbank A.Ş.	Alternatifbank A.Ş.
4	Anadolubank A.Ş.	Anadolubank A.Ş.	Anadolubank A.Ş.
5	Arap Türk Bankası A.Ş.	BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	Arap Türk Bankası A.Ş.
6	BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	Burgan Bank A.Ş.	Burgan Bank A.Ş.
7	Burgan Bank A.Ş.	Citibank A.Ş.	Denizbank A.Ş.
8	Citibank A.Ş.	Denizbank A.Ş.	Fibabanka A.Ş.
9	Denizbank A.Ş.	Fibabanka A.Ş.	HSBC Bank A.Ş.
10	Fibabanka A.Ş.	HSBC Bank A.Ş.	ICBC Turkey Bank A.Ş.
11	HSBC Bank A.Ş.	ICBC Turkey Bank A.Ş.	ING Bank A.Ş.
12	ICBC Turkey Bank A.Ş.	ING Bank A.Ş.	Nurol Yatırım Bankası A.Ş.
13	ING Bank A.Ş.	Odea Bank A.Ş.	Odea Bank A.Ş.
14	MUFG Bank Turkey A.Ş.	QNB Finansbank A.Ş.	QNB Finansbank A.Ş.
15	Odea Bank A.Ş.	Şekerbank T.A.Ş.	Şekerbank T.A.Ş.
16	QNB Finansbank A.Ş.	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Turkish Bank A.Ş.
17	Şekerbank T.A.Ş.	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
18	Turkish Bank A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
19	Turkland Bank A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
20	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Türkiye İş Bankası A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.
21	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Türkiye İş Bankası A.Ş.
22	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
23	Türkiye Halk Bankası A.Ş.		Türkiye Vakıflar Bankası A.Ş.
24	Türkiye İş Bankası A.Ş.		Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
25	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.		
26	Türkiye Vakıflar Bankası A.Ş.		
27	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		