

Sürdürülebilir ve Sosyal Sorumlu Bankacılığa Katkı Sağlayan İnovasyon Uygulamalarının 4P İnovasyon Modeli Çerçevesinde Analizi (An Analysis of the Innovation Applications Contributing Sustainable and Responsible Banking with 4P Innovation Model)

Arzum Erken ÇELİK^{İD} ^a

^a Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, Türkiye. aerken@ogu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Bankacılık Sorumlu Bankacılık İnovasyon 4P İnovasyon Modeli	Amaç – Çalışmanın amacı sürdürülebilir ve sorumlu bankacılık alanında öncü olan Türk mevduat bankalarının bu alandaki gelişmelerine destek sağlayan inovasyon uygulamalarını analiz etmektir. Yöntem – Çalışma örneği, Sorumlu Bankacılık Prensipleri Çalışma Grubu’nda dört mevduat bankasından oluşturulmuştur. Bankaların inovasyon uygulamaları ile ilgili bilgiler, doküman analizi yöntemi ile entegre faaliyet raporlarından süzülmüştür. Elde edilen bilgiler, 4P İnovasyon Modeli çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bulgular – İncelenen dört bankanın da iş modelleri ile ilgili anlayışlarını yeniden tanımlarken, teknik ve organizasyonel süreçlerini yenilerken, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık esaslarını dikkate aldığı belirlenmiştir. Ayrıca inovasyon tasarımı ve uygulaması ile ilgili tüm süreçlerde müşteri odaklı yaklaşımı benimsemeye başlamışlardır. İncelenen ürün, hizmet, süreç, pozisyon ve paradigma inovasyonu uygulamalarının çoğu, “aşamalı” olarak gerçekleştirilmiştir. Tüm bu inovasyon uygulamalarının başarısında bilimsel yöntemlerin ve teknolojik olanakların önemli katkısı bulunmaktadır. Tartışma – Finansal araçlar olarak sürdürülebilir ekonomilerin geliştirilmesine ve insanların kendileri için daha kaliteli yaşamlar inşa etmesine yardımcı olan bankalar, iş dünyasında sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkelerinin uygulanmasında da yönlendirici konumda olacaktır. Diğer taraftan bir bankanın sürdürülebilir başarısı ve karlılığı da hizmet vermekte olduğu toplumun uzun vadeli refahına, gelişimine sağlayabildiği katkıya dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk konusundaki toplumsal farkındalık arttıkça, bu alanlardaki gelişmelere yardımcı olabilecek her türlü inovasyon uygulamasının, onları ortaya koyan bankalara prestij ve rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeli de artacaktır. Bu inovasyonların başarılı ve ekonomik olarak tasarlanabilmesi, uygulanabilmesi için bankaların bu süreçlere katkıda bulunacak kendi teknoloji merkezlerini oluşturmaları önemli avantajlar sağlayabilecektir. Tüm bu uygulamaların geliştirilmesinde ise çok disiplinli yaklaşımlar kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır.
Gönderilme Tarihi 15 Ağustos 2020 Revizyon Tarihi 3 Kasım 2020 Kabul Tarihi 15 Kasım 2020	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Sustainable Banking Responsible Banking İnovasyon 4P Innovation Model	Purpose – This study aims to analyze the innovation applications of leader Turkish deposit banks which have the potential to give support them for developing in sustainable and responsible banking area. Design/methodology/approach – Study sample has been formed by four Turkish deposit banks who had taken place in Responsible Banking Principles Working Group. Information about their innovation applications has been filtered from their integrated activity. Received information has been evaluated by 4P Innovation Model. Findings – All of the investigated banks have considered sustainable and responsible banking principles and customer-focused approach while redefining their understandings of business model, renovating their technical and organizational processes. Furthermore, most of the process, position and paradigm innovations which were related to the whole bank organizations and their stakeholders have been realized incrementally. Developing and diversifying scientific and technological opportunities have been so helpful for the success of these innovation applications. Discussion – Banks are financial intermediaries helping for establishing sustainable economies and more quality living. They have the potential of routing sustainable and responsible applications in business world. On the other hand, a bank’s sustainable success and profitability depends on its contribution to long term welfare of the society. As social awareness of sustainability and social responsibility increases, the banking innovations supporting their application will have more potential to give prestige and competitive advantages to their implementers. Banks establishing their own technology centres and interiorising multidisciplinary approach would be more advantageous for successful and economical design and application of these innovations.
Received 15 August 2020 Revised 3 November 2020 Accepted 15 November 2020	
Article Classification: Research Article	

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Erken Çelik, A. (2020). Sürdürülebilir ve Sosyal Sorumlu Bankacılığa Katkı Sağlayan İnovasyon Uygulamalarının 4P İnovasyon Modeli Çerçevesinde Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (4), 3656-3675.

Giriş

Diğer tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık alanında da rekabet üstünlüğü kazanmanın ve bu üstünlüğü korumanın temel yolunun, mümkün olan her alanda inovasyon süreçlerinin uygulanmasından geçtiği anlaşılmıştır. Günümüzde çoğunlukla hizmet boyutunda rekabetin yoğun yaşandığı ticari bankacılıkta inovasyon süreçlerinde benimsenmesi gereken bakış açıları, alınması gereken referanslar da ayrıca çok büyük önem arz etmektedir. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk, söz konusu süreçlerde temel alınması gereken referanslar arasında artık daha çok öne çıkmaktadır.

Genelde mevcut bir durumun devam ettirilebilmesi, ilgili olgunun kendini yenileyebilir olması şeklinde tanımlanan sürdürülebilirlik, tüm birey ve organizasyonları etkileyen çevresel, sosyal, ekonomik problemlerin çözümü, daha olumlu yaşam ve faaliyet koşullarının yaratılması için önemli bir hedef haline gelmiştir. Bu hedef dikkate alınarak atılan adımların, mevcut ekolojik, sosyal ve ekonomik koşulların korunmasına, hatta daha da iyileştirilmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda ortaya atılan sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir gelişme kavramları ise Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development-WCED) tarafından 1987 yılında yayınlanan “Ortak Geleceğimiz (Our Common Future)” raporunda tanımlanmıştır. “Brundtland Raporu” olarak da anılan rapora göre sürdürülebilir kalkınma; “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarını tehlikeye sokmadan bugünkü kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak” şeklinde tanımlanmıştır (WCED, 1987: 41).

Bu yaklaşımın devamı olarak işletmelerde uygulanması gündeme gelen “Kurumsal Sürdürülebilirlik” ise “şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Borsa İstanbul, 2014: 5).

Ortaya konan bu kavramlar, ilk önceleri sadece iklim değişikliği, doğal yaşam koşullarının devamlılığı gibi çevre konuları ile ilişkili olarak algılanmıştır. Ancak zaman içinde bu konudaki akademik araştırmaların artması, uygulama sonuçlarının değişik platformlarda paylaşılması ile sosyal ve kurumsal boyutlarda devamlılığın da sürdürülebilirliğin vazgeçilmez parçaları olduğu anlaşılmıştır. Bir işletme organizasyonunun da paydaşları ile beraber sürdürülebilirliği sağlayabilmek, kalıcı değerler yaratabilmek için gerçekleştirmekte oldukları faaliyetlerin çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarını göz önünde tutması gerekmektedir.

Sosyal boyut ile ilgili olarak gündeme gelen “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramının algılanmasında, tanımlanmasında da farklı yaklaşımlar söz konusu olmuştur. Örneğin Avrupa Komisyonu düzenlemelerinde bu kavram, “şirketlerin gönüllü olarak toplumsal ve çevresel konuları, operasyonlarına ve paydaşları ile olan ilişkilerine entegre etmesi şeklinde tanımlanmıştır. Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise bu kavramın pratik sonuçlarına odaklanarak “iş dünyası kurumlarının, çalışanların, onların ailelerinin, halkın ve tüm toplumun hayat standardını yükseltip ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik verilmiş bir söz” olarak lanse etmiştir (Borsa İstanbul, 2014: 11). İş dünyasının bu sözünü yerine getirebilmesi için en çok destek alınabilecek kuruluşlar arasında bankalar bulunmaktadır. Bankalar, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkelerini kendi iş süreçlerine entegre etmekle beraber finansal ve teknik destek sağladıkları kuruluşları, işbirliği yaptıkları kurumları da bu ilkelere uygun hareket etmeye yönlendirebilecek pozisyondadırlar. Ayrıca günümüz koşullarında toplumun beklentileri değiştikçe bankalardan talep edilen şeffaflık ve hesap verebilirlik dereceleri de artmaktadır. Banka müşterileri ve yatırımcıları artık bankalarının, kendilerinin yanında içinde yaşadıkları toplum ve dünya için nasıl bir değer yaratabildiğine de bakmaya başlamış durumdadır. Bu değişimin getirdiği yeni anlayış ile Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (United Nations Environment Programme Finance Initiative / UNEP FI) moderatörlüğünde Sorumlu Bankacılık Prensipleri (Responsible Banking Principles) oluşturulmuştur. Bu prensiplerin oluşturulması ve ilk taahhütlerin yapılması sürecinde toplamda 47 trilyon Dolar’lık varlığı temsil eden 49 ülkeden 130 banka aktif olarak yer almıştır. 22-23 Eylül 2019’da yapılan Birleşmiş Milletler Genel Toplantısı’nda lansmanı yapılan prensiplerin, tüm bankalara iş stratejilerini ve modellerini toplumsal hedeflerle uyumlaştırmada yardımcı olması beklenmektedir. Böylelikle sürdürülebilir bankacılığın inşa edilebilmesi ve toplumlara pozitif katkılar sağlanabilmesi için birbirlerini tamamlayıcı yol haritaları hazırlamanın mümkün hale geleceği düşünülmektedir. Günümüz banka organizasyonlarında sunulmakta olan finansal ürün ve hizmetlerde, uygulanmakta olan süreçlerde, iş modellerinde yapılan yeniliklerin, bu yol haritaları dikkate alınarak tasarlanması durumunda; özellikle uzun vadede önemli rekabet üstünlükleri elde edilebileceği öngörülmektedir. Türk Bankacılık Sektörü’nde faaliyet gösteren bankalar da hızla artan teknolojik olanakların

sağlamış olduğu ivme ile sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık esaslarına uygun ürün, hizmet, süreç ve iş modeli inovasyonları oluşturma potansiyelini günden güne geliştirmektedir. Sektörün birçok temsilcisi, kurum kültürünün vazgeçilmez parçası haline gelmeye başlayan inovatif bakış açısının, sadece kısa vadeyi dikkate almasının ve sadece ticari kar odaklı olarak uygulanmasının, diğer işletmeler gibi bankalara da uzun vadede önemli maliyetler, hatta zararlar getirebileceğini zaman zaman değişik kanallarda deklare etmektedir.

Yapılan bu çalışmada Türk bankalarının yakın zamanlarda sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk sürdürülebilirlik ilkelerine uygun şekilde ortaya koydukları inovasyonların sistematik bir şekilde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma örneği, UNEP FI koordinasyonu ile oluşturulmuş ve deklare edilmiş olan Sorumlu Bankacılık Prensipleri'nin oluşturulması sürecine katkıda bulunmuş ve söz konusu prensipleri uygulama taahhüdünde bulunarak öncülük yapmaya başlamış olan dört Türk mevduat bankasından oluşturulmuştur: Garanti BBVA, ING Bank, Şekerbank, Yapı ve Kredi Bankası. Bu bankalar ile beraber Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası da ilgili prensiplerin müzakeresinde, oluşturulmasında katkıda bulunmuş ve ilk imzacı grup arasında yer almışlardır. Ancak yatırım bankacılığı alanında hizmet veren bu bankaların ürün ve hizmetleri, kullandıkları süreçler, hitap ettikleri müşteri grubu ve tabi oldukları birtakım düzenlemeler, mevduat bankalarından farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu bankaların inovasyon uygulamalarının ayrıca değerlendirilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı sonucuna varılmıştır. Çalışma için temel alınan bilgiler, çalışma örneği kapsamındaki mevduat bankalarının bağımsız denetimden geçmiş 2018 ve 2019 yılı entegre faaliyet raporlarından ve web sitelerinde yayınladıkları açıklayıcı bilgilerden belgelerinden alınmıştır. Elde edilen bilgiler, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk yönü dikkate alınarak uygulamaya konmuş olan yeni bankacılık ürünü ve hizmetlerinin tespiti ve 4P Modeli çerçevesinde sınıflandırılması ve değerlendirilmesi için kullanılmıştır.

1. Literatür Araştırması

Son yıllarda çevre ve iklim değişikliğinin yanı sıra sosyal açıdan da ortaya çıkan yeni gelişmelere olan duyarlılığın artması ile kamu kurumları, yerel yönetimler, işletmeler gibi organizasyonların da bu konulara nasıl yaklaştıkları, ortaya çıkan problem ve çözümlerde paylarının bulunup bulunmadığı; bunları yönetebilme kabiliyetlerinin ne düzeyde olduğu önem kazanmıştır. Bu kurumlar içinde bankacılığın özel bir yeri bulunmaktadır. Çünkü bir bankanın, sadece doğrudan kendi organizasyonunda oluşturduğu sürdürülebilir, sosyal sorumlu uygulamalar ile değil; finansal ve teknik destek sunduğu birey, hanehalkı ve kurumlarla, finansal fon alışverişinde bulunduğu ulusal ve uluslararası kurumlar ile etkileşimde bulunurken uygulayabileceği sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ilkeleri ile bu konuda kalıcı ve yönlendirici etkiler yaratması mümkündür. Muhasebe uygulamaları, risk sınıflandırmaları ve ölçümü, portföy yönetimi gibi pek çok alanda temel ilkeleri koymada ve uygulamada öncülük yapan ticari bankaların, bu alanın da önemini kavramaya başladıkları görülmektedir. Sürdürülebilir ve sosyal sorumlu faaliyet alanları ile ilgili olarak ortaya çıkan birçok inisiyatifte rol almaya başlayan bankacılık kuruluşları son yıllarda birçok yeni ürün, hizmet, süreç, iş modeli geliştirmişlerdir. Ancak bilimsel ve akademik literatür içinde bu yenilikleri konu alan çalışmalar, henüz çok az yer tutmaktadır. Bu durum, uygulama esasları yakın zamanda oluşturulmuş olan, kavram birliği sağlanmaya çalışılan, performans ölçütleri hala tartışılmakta olan bir alan için normal kabul edilmelidir. Ancak konunun çeşitli boyutlarının tartışılabilmesi, sağlıklı bir kavramsal zeminin oluşturulabilmesi için pratikte ortaya çıkan referans alınabilecek uygulamaların kayda geçirilmesi, bilimsel ve akademik çevreler arasında paylaşılması da çok önemli bir husustur. Bu noktadan hareketle yapılan literatür araştırmasında Cainelli, Evangelista ve Savona'nın (2004); Lyons, Chatman ve Joyce'un (2007) çalışmaları gibi genel olarak finansal hizmetlerde ve bankacılık alanında ortaya çıkan inovasyon uygulamalarının ve bu uygulamaların etkilerinin analiz edildiği birçok çalışmaya rastlanmıştır. 2000'li yıllardan itibaren finansal hizmetler ve bankacılık faaliyetleri özelinde sürdürülebilirlik olgusunun (Baranes (2009), Weber, Scholz ve Michalik (2010), Bouma Jeucken ve Klinkers (2017), Aras, Tezcan ve Furtuna (2018)); sosyal sorumluluk olgusunun (Richardson (2009), Scholtens (2009), Brown ve Whysall (2010), Benedikter (2011), Stanislavská, MargarISOVÁ ve Šťastná (2012), de Carvalho Ferreira, Sobreiro, Kimura ve de Moraes Barboza (2016)) ele alındığı birçok çalışmanın da yayınlanmış olduğu belirlenmiştir. Ancak sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk açısından bankalara avantaj sağlayabilecek inovasyon uygulamalarını spesifik olarak değerlendiren ve sınıflandıran çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu konuda Lay Hong, Boon Cheong ve Syaiful Rizal'in (2016) çalışmaları dikkat çekmektedir. Yazarlar, yayınladıkları bu kavramsal çalışmada

Malezya'nın önemli bankalarından biri olan Maybank Malaysia'nın sürdürülebilir bankacılık anlayışına geçiş sürecinde planlı ve sistematik olarak ortaya koyduğu hizmet inovasyonlarını analiz etmişlerdir. Çalışma kapsamında doküman analizi ile belirlenen inovasyon uygulamalarının, Tidd ve Bessant (2005) tarafından geliştirilen 4 P Modeli ve den Hertog, van der Aa ve de Jong (2010) tarafından geliştirilen Altı Hizmet İnovasyonu Modeli çerçevesinde değerlendirmeleri yapılmıştır. Yapılan değerlendirmelere dayanarak incelenen bankanın ortaya koymuş olduğu çevreye duyarlı ve sosyal sorumlu iş uygulamalarının kendisine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ciddi katkılar getirmiş olduğu sonucuna varılmıştır. Ramnarain ve Pillay (2016) ise Mauritius özelinde sürdürülebilir bankacılık hizmetlerinin tasarımı için uygun bir filozofi ve strateji geliştirilebilmesine yardımcı olmayı amaçlayan ve mevcut durumu değerlendiren çalışmasında politika yapımcılar için bazı öneriler sunmuştur. 2010-2013 dönemine ait finansal tabloları inceleyen yazarlar, birçok gelişmekte olan ülkede olduğu gibi Mauritius'ta da sürdürülebilirlik uygulamalarında baskın ve yön verici olan az sayıda bankanın bulunduğunu belirlemişlerdir. Ele aldıkları banka kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluğa daha çok vurgu yapsalar da verdikleri hizmetlerde çevre koruma ve sürdürülebilirlik ilkelerinin de gittikçe daha çok uygulanmaya başladığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık ilkelerinin uygulanmasının insanlar, çevre ve yatırım kararları üzerindeki etkilerini ölçen standardize edilmiş ve kolay anlaşılabilir ölçütlere olan ihtiyacın artmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Kubus, Pérez-Iñigo ve Fernandez (2020) de bankacılık ve finans sektörünün inovasyon ekosisteminin bir konfigürasyonunu ortaya koydukları çalışmalarında, rekabete ve sürdürülebilirliğe baz oluşturabilecek olan inovasyon oryantasyonunu analiz etmişlerdir. Yazarlar, bankacılık ve finans sektörü için yeniden çerçevlendirdikleri inovasyon sarmalında, yer alan tarafların bakış açılarını dikkate almışlardır. Çalışmada bankacılık ve para otoritelerinin inovasyon faaliyetleri incelendiğinde, sürdürülebilirlik açısından çok daha verimli olabilecek uzun dönemli amaçlardan aha çok, kısa dönemli sistem istikrarına odaklanılmakta olduğu sonucuna varılmıştır. Sektör, her ne kadar artan bir yoğunlukta "yeşil dönüşüm"ü dikkate alsada da daha çok rekabet edebilirlik üzerine odaklanmış durumdadır. Yazarlar, toplum, akademi ve doğal çevre ile ilgili vizyonların yoğun bir şekilde sürdürülebilirlik üzerine odaklanması gerektiğini de vurgulamışlardır. Ayrıca rekabet gücünü artıran yeni öneriler oluşturulmasının, daha çok dipten yukarı inisiyatifler tarafından ortaya atılması, sosyoekolojik boyutta işbirliği ve sürdürülebilirlik düzeylerinin artırılması ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir.

Doğrudan inovasyon boyutunu ön plana almasalar da bankaların sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk performanslarını ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmaların da bu alanda yapılan faaliyetleri ve bu faaliyetlerin artan çeşitliliğini açıklayan birçok çalışma yayınladığı görülmektedir. Bankaların çevresel performanslarının mudilerin tercihleri üzerindeki etkilerini araştıran Galletta, Mazzù, Naciti ve Vermiglio (2020), 2011-2018 dönemi içinde bankaların çevresel performanslarını ortaya koyarken yaptıkları faaliyetleri de açıklamışlardır. Yazarlar yapmış oldukları ampirik testler sonucunda özellikle karbon emisyonlarını en başarılı şekilde yöneten ve sürdürülebilir kalkınmaya en yüksek katkı sağlayan bankaların, mevduatlara en düşük faiz ödeyen bankalar olduklarını tespit etmişlerdir. Bankacılık sektörünün finansal performansı ile sosyal sorumluluğu arasında ilişki bulunup bulunmadığını araştıran Gönenç ve Scholtens (2019), söz konusu ilişkinin zaman içinde neden ve nasıl oluştuğunun daha rahat anlaşılabilmesi için sektörün finansal performans verilerinin yanı sıra sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili bilgileri de derleyip kullanmışlardır. 2002-2015 periyodu için kapsamlı uluslararası bir örnek üzerinde yapılan araştırmada Tier-1 Sermaye Yeterliliği Oranı'nın sosyal sorumluluk göstergeleri ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkisinin bulunduğu ortaya konmuştur. Yazarlar ayrıca global finansal krizin finans-sosyal sorumluluk bağlantısını daha da artırdığını, faaliyetlerinde sosyal sorumluluk boyutuna daha çok ağırlık vermeye başladıklarını not etmişlerdir. Shah, Wu ve Korotkov (2019) ise çalışmalarında sürdürülebilir bankacılık faaliyetleri gösteren bankaların performanslarını ve verimliliğini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada dokuz yıllık bir periyod (2010-2018) esas alınarak yoğun olarak sürdürülebilir bankacılık faaliyetleri gösteren bankaların finansal performans ve verimlilikleri, bu tür faaliyetlere yer vermeyen bankalarınkilerle karşılaştırılmıştır. Araştırma, sürdürülebilir bankacılık faaliyetleri gösteren bankaların daha etkin ve verimli olduklarını ortaya koymuştur. Çalışma kapsamında, karşılaştırmalar yapılmadan önce sürdürülebilir ve sorumlu bankacılık uygulamalarına önem veren bankaların gerçekleştirmekte oldukları sürdürülebilirlik faaliyetlerinin çeşitleri ve içerikleri ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Scholtens ve van't Klooster (2019) da bankaların sürdürülebilirlik esaslı faaliyetlerinin, temerrüt risklerini ve sistemik risklerini, dolayısıyla finansal sistemin maruz kaldığı riskleri etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Sürdürülebilirliğin değerlendirilmesinde öncelikle çalışma

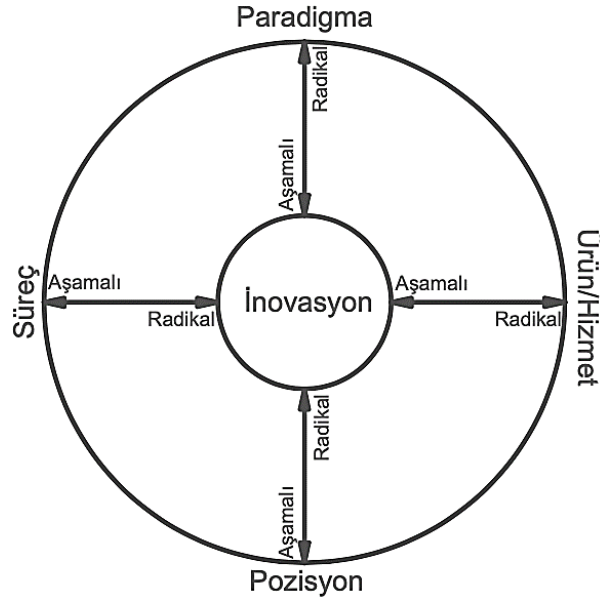
örneğindeki bankaların çevresel, sosyal, kurumsal faaliyetleri ve politikaları açıklamış; daha sonra performans skorlarını belirlemişlerdir. Daha yoğun şekilde sürdürülebilirlik uygulamaları yapan bankaların temerrüt risklerinin daha düşük olduğunu; dolayısıyla sistemik riskte daha az pay sahibi olduğunu saptayan yazarlar, böylelikle sürdürülebilirliği esas alan uygulamaların bankalar ve banka yöneticileri için önemli bir konu olduğunu ortaya koymuştur.

Doğrudan inovatif süreçler üzerine odaklanmasa da Türk bankalarında gerçekleştirilen sürdürülebilirlik uygulamaları üzerinde yoğunlaşan çalışma olarak Öner Kaya (2010) ile Altun Ada ve Kılıç'ın (2014) araştırmaları öne çıkmaktadır. Öner Kaya'nın (2010) çalışmasında, gittikçe önemi anlaşılan sürdürülebilir kalkınma sürecinin başarı ile uygulanabilmesinde bankaların oynayacağı anahtar rol açıklanmış; ilgili yıllarda Türk bankacılık sektöründe öne çıkan sürdürülebilir bankacılık uygulamaları ve özellikle de bunları etkileyen yasal gelişmeler derlenmiştir. Çalışmada Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir finans anlayışının gelişimine engel olan faktörlerin, yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler, sürdürülebilir kalkınma politikalarında yaşanan istikrarsızlıklar, bilgi yetersizliği ve toplumun sürdürülebilir kalkınma konusundaki bilinç eksikliği olduğu vurgulanmıştır. Altun Ada ve Kılıç ise (2014) çalışmalarında, sürdürülebilir bankacılık kavramını açıklamışlar; Türkiye ile Avrupa Birliği'nde faaliyet gösteren ticari bankaların sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını ortaya koyarak Türk bankalarının performanslarının iyileştirilebilmesi için çeşitli öneriler sunmuşlardır. Aras, Tezcan ve Furtuna (2018), Türk bankalarının çok yönlü sürdürülebilirlik performansını değerlendirdikleri çalışmalarında 2013 ve 2015 yılları arasında bankacılık sektöründe genel olarak ortaya çıkan sürdürülebilirlik uygulamaları konusunda bilgi sunmuşlardır. Yazarlar ayrıca uzun vadede sürdürülebilirlik performansı ile firma değeri arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunduğunu yönünde bulgular elde ettiklerini açıklamışlardır.

2. Yöntem

Çalışmada sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanında öncü konumda olan Türk bankalarının sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik alandaki gelişmelerine destek sağlayan inovasyon uygulamalarının analiz edilmesi; bu uygulamalarla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara zemin hazırlanması ve aynı zamanda uygulamacılara çeşitli örnekler üzerinden sistematik bir bakış açısı sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışma örneği, Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi'nin (UNEP FI) Sorumlu Bankacılık Prensipleri Çalışma Grubu'nda yer alan ve ilk imzacı mevduat bankaları arasında bulunan Garanti BBVA, ING Bank, Şekerbank, Yapı ve Kredi Bankası'ndan oluşturulmuştur. Bu bankaların inovasyon uygulamaları ile ilgili bilgiler, doküman analizi yöntemi ile bağımsız denetimden geçmiş 2018 ve 2019 entegre faaliyet raporlarından süzölmüştür. Bağımsız denetimden geçmiş olan bu raporlarda verilen bilgilerin, gerçek durumu yansıtan doğru bilgiler olduğu kabul edilmiştir. Yapılan incelemede çalışma örneğini oluşturan bankaların tümüne ait entegre faaliyet raporlarının, ancak 2018 yılından itibaren düzenli olarak paylaşılmaya başladığı anlaşılmıştır. Sorumlu Bankacılık Prensipleri'nin oluşturulması, imzalanması ve imzacı bankaların faaliyetlerini bu esaslara göre yeniden düzenlenmesi süreci de 2018-2019 yılları ile örtüşmektedir. Elde edilen banka bilgileri, daha sonra Tidd ve Bessant'ın 2005 ilk defa paylaşmış olduğu; sonraki yıllarda uygulama örneklerini çeşitlendirdiği 4P İnovasyon Modeli (2005; 2018) çerçevesinde değerlendirilmiştir. Böylece sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanında öncülük yapan mevduat bankalarının 2018 ve 2019 yıllarına ait -çevresel ve sosyal sorumluluklara katkısı bulunan- inovasyon performansları da ortaya konmaya çalışılmıştır.

4P Modeli, inovasyon uygulamalarını dört temel boyutta ele almaktadır. "4 P", Ürün İnovasyonu (Product/Service Innovation), Süreç İnovasyonu (Process Innovation), Pozisyon İnovasyonu (Process Innovation) ve Paradigma İnovasyonu (Paradigm Innovation) kavramlarının baş harflerinden oluşmaktadır. Şekil 1'de görülebilen bu dört boyut, "İnovasyon Evreni (Product Space)" olarak formüle edilmektedir (Tidd ve Bessant; 2018: 22)



Şekil 1. İnovasyon Evreni

Kaynak : Tidd ve Bessant; 2018: 22

“Ürün İnovasyonu”, işletmenin arz ettiği ürünlerde veya hizmetlerde yapılan değişiklikleri ifade etmektedir. “Süreç İnovasyonu”, işletmenin faaliyet konusu olan ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını için kullanılan yollarda yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. “Pozisyon İnovasyonu” ise işletmenin arz etmekte olduğu ürün ve hizmetlerin sunum koşullarında değişiklikler yaparak kendisini pazarda yeniden konumlandırılmasına dayanmaktadır. “Paradigma İnovasyonu” da işletmenin faaliyetlerini yönlendiren, çerçeveleyen zihinsel modelde ortaya çıkan değişikliklerdir (Tidd ve Bessant; 2018: 21). Bu inovasyon boyutları kapsamındaki uygulamalar, oluşan koşul ve ihtiyaçlara göre bazen bağımsız şekillerde, bazen de birbiri ile ilişkili olarak ortaya çıkabilmektedir. 4 P İnovasyon Modeli özellikle tek bir kategori içinde değerlendirilmesi zor olan inovasyon uygulamaları için esnek bir sınıflandırma ve haritalandırma sistemi sunmaktadır. Ele alınan inovasyon uygulamalarının farklı adımlarına veya çakıştıkları diğer inovasyon uygulamalarına birden fazla boyut içinde yer verilebilmektedir.

Değerlendirmede kullanılan ikinci bir boyutlandırma da yapılan yeniliğin orijinallik derecesini ve ortaya çıkış sürecini temel almaktadır. Buna göre daha önceden ortaya konan bir ürün veya hizmet, süreç, zihinsel model vb. uygulamalarında zaman içinde yapılan değişiklikler, iyileştirmeler, “Aşamalı (Incremental) İnovasyon” olarak değerlendirilmektedir. Oysa daha önceden ortaya konan bir ürün veya hizmet, süreç, zihinsel model vb. uygulamalarından tamamen bağımsız olarak geliştirilen ve onları kısa süre içinde dışlayan yeni uygulamalar ise “Radikal İnovasyon” olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, zaten üretilmekte olan bir arabanın iç tasarımını değiştirmek, mevcut donanımında yapılan çeşitli iyileştirmelerle daha konforlu ve kullanıcı dostu haline getirmek ile tamamen yeni bir konseptte elektrikli motorla çalışan kompozit malzemelerden yapılmış, yapay zeka donanımı entegre edilmiş bir araba üretmek farklı inovasyon süreçleri içermektedir. Bu arabaların proje, pazarlama ve dağıtım süreçlerinin de çok farklı esaslara göre planlanıp yönetilmesi gerekmektedir. Çalışmada ele alınan inovasyon uygulamalarının sınıflandırmaları ve değerlendirmeleri yapılırken 4P Modeli kapsamındaki bu boyutlar dikkate alınmıştır. Birçok paydaşı ilgilendiren, çok yönlü süreçlerle ortaya çıkan bu inovatif uygulamaların bazılarının kesin çizgilerle birbirinden ayrılması, tek bir kategori içinde değerlendirilmesi zor olmaktadır. Örneğin daha az zaman ve enerji harcayacak şekilde müşterilerin yapacakları ödemelere yardımcı olabilecek bir yazılımın üretilmesi, uygulamaya alınması, ürün ve hizmet inovasyonu olarak kabul edilirken, aynı yazılımın birçok farklı bankacılık işlemi ile ilgili ödeme süreçlerindeki seçeneklere eklenerek sunulması durumunda, bu uygulamanın aynı zamanda süreç inovasyonu olarak değerlendirilmesi de mümkündür. 4P Modeli'nin boyutlandırma esasları üzerinden yapılan sınıflandırma ve haritalandırmalarda bu esneklik sağlanabilmektedir. Örneğin bir havayolları taşımacılık şirketinin verdiği hizmetleri ile ilgili olarak yeniden müşteri bölümlendirmesi yapması - uçakla yolculuğu tercih eden çeşitli kesimlere hitap etmeyi bırakıp fiyat duyarlılığı düşük, buna karşılık beklemeden, kişiselleştirilmiş hizmet olarak, farklı deneyimler edinerek uçak seyahati

yapmak isteyen daha dar bir kesimi hedeflemeye başlaması- pozisyon inovasyonu olarak değerlendirilirken; mevcut teknolojik olanaklar ile yeni bir uzaktan eğitim modelinin tasarlanıp uygulanması paradigma ve süreç inovasyonları kapsamında değerlendirilebilmekte; bir araba modelinin yeni, çevreci bir versiyonunun üretimi ise belli yönleri ile hem ürün inovasyonu, hem süreç inovasyonu, hem de pozisyon inovasyonu boyutlarında yer bulabilmektedir. Ayrıca bir P boyutunda yer alan bir inovasyon uygulamasının başka bir P boyutunda yer alacak başka bir inovasyon uygulaması için itici güç olduğu, zemin hazırladığı birçok durumla karşılaşılmakta; birbirine bağlı inovasyon faaliyetlerinden oluşan bir süreç yaşanmaktadır.

3. Bulgular

Çalışma kapsamında inovasyon uygulamaları incelenen bankalar, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanında uluslararası temel prensiplerin oluşturulmasında yer alan ve uygulanmasında öncü rol oynayan Garanti BBVA, Yapı ve Kredi Bankası, ING Bank ve Şekerbank olmuştur. Tablo 1’de görülebilen 2019 yılı aktif ve mevduat rakamlarına göre Türkiye’nin en büyük ikinci özel mevduat bankası konumunda olan Garanti BBVA ve üçüncü özel mevduat bankası konumunda olan Yapı ve Kredi Bankası, perakende bankacılık (bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı ve kartlı ödeme sistemleri, özel bankacılık ve varlık yönetimi) ile kurumsal ve ticari bankacılık alanlarında faaliyet göstermektedirler. İki kurum da uluslararası iştiraklerinin yanı sıra bireysel emeklilik ve hayat sigortası, finansal kiralama, faktoring, yatırım ve portföy yönetimi alanlarındaki finansal iştirakleri ile entegre birer finansal hizmetler grubu olarak hizmet vermektedirler. İki bankanın da sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik alandaki inovasyon uygulamalarının incelendiği dönem başındaki toplam varlık, özkaynak ve mevduat değerlerini inceleme dönemi sonunda önemli oranlarda artırdıkları gözlemlenmiştir.

2007 yılında Oyak Bank’ın hisselerinin tamamını satın alarak kurumsal kimliğini yenileyen, 2008 yılında ünvanını “ING Bank A.Ş.” olarak; 2019 yılında ise işletme adını “ING Türkiye” olarak değiştiren ING Bank ile birlikte Şekerbank da benzer araçlarla, benzer organizasyon yapıları ile hizmet veren mevduat bankalarıdır. İncelenen diğer üç bankaya göre sektörde daha düşük aktif, özkaynak ve mevduat payı bulunsa da Şekerbank, tarihçesi itibarıyla sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanında en öne çıkan mevduat bankalarından birisidir. 1953 yılında, pancar kooperatifi üyesi yüzbinlerce çiftçi girişimci tarafından kurulan bankanın misyonu, kuruluşunda üretimin ve tarımsal sanayinin desteklenmesi olarak belirlenmiş; daha sonraları faaliyet yelpazesi, farklı kesimler, farklı operasyon alanları için genişletilmiştir. Tablo 1’de görülebileceği üzere bu iki bankanın da sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik alandaki inovasyon uygulamalarının incelendiği dönem başındaki toplam mevduat değerlerini inceleme dönemi sonunda önemli oranlarda artırdıkları, ancak toplam varlık değerlerinde düşüş olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 1. Öncü Bankaların 31.12.2017 ve 31.12.2019 Toplam Varlık, Özkaynak ve Mevduat Değerleri (bin TL)

	Toplam Varlıklar	Fark %	Özkaynak	Fark %	Mevduat	Fark %
Garanti BBVA	356.331.667 (2017) 391.152.270 (2019)	9,8	41.606.001 (2017) 53.765.666 (2019)	29,2	200.773.560 (2017) 248.751.091 (2019)	23,9
Yapı ve Kredi Bankası	320.066.118 (2017) 387.495.827 (2019)	21,1	30.101.826 (2017) 41.187.654 (2019)	36,8	173.383.633 (2017) 222.790.118 (2019)	28,5
ING Bank	61.523.925 (2017) 57.144.721 (2019)	-7,1	7.657.612 (2017) 8.230.507 (2019)	7,5	32.277.437 (2017) 39.208.007 (2019)	21,5
Şekerbank	33.129.686 (2017) 30.596.129 (2019)	-7,6	2.790.546 (2017) 1.976.583 (2019)	-29,2	19.884.296 (2017) 24.547.812 (2019)	23,5

Kaynak: www.garantibbva.com.tr; www.yapikredi.com.tr; www.ing.com.tr; www.sekerbank.com.tr

Söz konusu bankaların bankacılık sektöründe üretilen değerler içindeki toplam payları ve sektör paydaşları ile işbirliği potansiyelleri dikkate alındığında; sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanı ile ilgili olarak atacakları birçok yeni adımın tüm sektörü etkileyebileceği, zaman içinde diğer bankaları da bu konuda harekete geçirebilecekleri düşünülmektedir. Bu düşünce ile Garanti BBVA’nın, Yapı ve Kredi Bankası’nın, ING Bank’ın ve Şekerbank’ın son yıllarda sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarına katkı sağlayabilecek inovasyon uygulamaları gözden geçirilmiş, söz konusu uygulamaların 4P İnovasyon Modeli’ne göre sınıflandırması ve değerlendirmesi yapılmıştır.

3.1. Ürün ve Hizmet İnovasyonu Uygulamaları

Bir işletmenin arz ettiği ürünlerde veya hizmetlerde yapılan değişiklikleri ifade eden “Ürün ve Hizmet İnovasyonu”, daha olumlu müşteri deneyimlerine, dolayısıyla da zaman içinde daha yüksek kazanç oranlarına ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca ürün inovasyonlarının bazı durumlarda süreç inovasyonlarında yapılması hedeflenen optimizasyon ve iyileştirme çalışmalarına yardımcı olup onları hızlandırması da mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla ürün ve hizmet inovasyonları, bir işletmeye rekabet üstünlüğü kazanma açısından önemli katkılar sağlayabilmektedirler. Yeni teknolojik değişimlerin sağladığı altyapı olanaklarından faydalanılarak finansal yatırımcılara kişiselleştirilmiş yatırım tavsiyesi sunabilecek, birçok kanalda kullanılacak yeni uygulamalar veya bu yatırımcılara duyarlı oldukları finansal göstergelerde tolerans dışı değişimler ortaya çıktığında hemen haber verecek şekilde tasarlanmış bir uyarı gönderme sistemi, bir ürün/hizmet inovasyonu olarak değerlendirilebilir. Daha iyi müşteri deneyimi sunma potansiyeli bulunan bu tür yenilikler, ilgili kurumun tercih edilirliliğini artırabilmekte ve karlılığına önemli katkılarda bulunabilmektedir.

Çalışma örneğini oluşturan mevduat bankalarının yakın zamanda ortaya koymuş oldukları ürün ve hizmet inovasyonu uygulamaları, 2018 ve 2019 entegre faaliyet raporlarından ve resmi web sitelerinde sundukları açıklamalardan sözülmüştür. Söz konusu inovasyon uygulamaları sözülmürken kullanılan temel kriter, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarının gelişimine katkı sağlama potansiyelinin bulunmasıdır.

Tablo 2. Sürdürülebilir ve Sosyal Sorumlu Bankacılıkta Öncülük Yapan Bankaların Ürün ve Hizmet İnovasyonu Uygulamaları

BANKALAR	ÜRÜN / HİZMET İNOVASYONLARI
Garanti BBVA	İlk Sosyal Bono İhracı İlk Yeşil Bono İhracı Yeşil Mortgage Anlaşmaları Yeşil Proje Finansmanı Kredisi Yeşil Kurumsal Kredi Çevreci Taşıt Kredisi Etki Odaklı Diğer Kredi Programları İlk Cinsiyet Eşitliği Kredisi Kadın Girişimci İhracat Destek Kredisi NET Tasarruf Hesabı BonusFlaş Uygulaması STEP Uygulaması
ING Bank	Turuncu Ekstra Programı INGo Akıllı Bankacılık Robotu Kredim Sonsuz KGF Robotu ING KOBİ Hızlı Kredi ParaMara Uygulaması Tek Fiyat POS Tedarikçi Finansmanı Platformu Ekstrem Güvende
Şekerbank	EKO kredi Aile Çiftçiliği Bankacılığı Tarım Şubeleri Hasat Kart Üreten Kart Mikrofinansman Kredilendirme Modeli
Yapı ve Kredi Bankası	Tarım Değer Zinciri İşbirlikleri Görüntülü İşlem Asistanı Programı Dijital Kasko Özel Bankacılık Hizmetleri Dijital Koruma Sigortası

	SAFİR ve SEDEF Uygulamaları Chat-Bot Uygulaması FOCA Uygulaması Görüntülü İşlem Asistanlığı Hizmeti Bankacı Bot Uygulaması Code.YapıKredi Programı İlk Engelsiz Bankacılık Web Sitesi
--	---

Tablo 2’de de görülebileceği gibi yapılan değerlendirmede, çalışma örneğinde yer alan bankalarda, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanına çeşitli boyutlarda katkı sağlayabilecek birçok inovasyon uygulamasının devreye alınmış olduğu görülmüştür. Söz konusu uygulamaların çevre koruma, toplumu güçlendirme, etik değerleri koruma ve uygulama; bunlara yardımcı olabilecek her türlü bilimsel ve teknolojik gelişmeyi faaliyet alanlarına uyarlama ve kullanma açısından önemli katkılar sunabilecekleri düşünülmektedir. Buna bağlı olarak bankaların ve tüm paydaşlarının kullanmakta oldukları her türlü kaynağın sürdürülebilirlik derecelerinin artırılmasına yardımcı olacaklardır. İncelenen mevduat bankalarının ortaya koymuş oldukları yeni ürün ve hizmet uygulamalarının, özellikle sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarında yol almaya çalışan diğer Türk bankaları için de referans olabilecek birçok yeni uygulamaya imza attıkları görülmüştür.

Öncü bankalar, kağıt, emek, zaman tasarrufu sağlayan, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu yatırımlara desteği hızlandıran ve kolaylaştıran birçok ürün ve hizmet mekanizmasını devreye almıştır. Garanti BBVA’nın uygulamaya koyduğu çevreye olumsuz etkiyi minimize etmeyi hedefleyen yatırımların finansmanına öncelik veren Yeşil Bono, Yeşil Mortgage Anlaşmaları, Etki Odaklı Kredi Programları; interaktif bankacılık hizmetlerini kapsayan BonusFlaş ve STEP uygulamaları; ING Bank’ın bireysel müşterilere hizmet veren INGo Akıllı Bankacılık Robotu, KOBİ niteliğindeki müşterilerine hizmet veren KGF Robotu, Android işletim sistemli her türlü cihaz ile temassız ödeme olanağı sağlayan ParaMara Uygulaması, KOBİ’lere her türlü dijital kanal üzerinden kredi destek süreci ile ilgili olarak yardımcı olan ING KOBİ Hızlı Kredi Programı; Şekerbank’ın tarımdan yalıtıma, yenilenebilir enerji yatırımdan atık yönetimine, enerji verimliliği alanına katkı sağlayabilecek her türlü faaliyetin finansmanına destek vermek üzere kurgulamış olduğu EKOkredi Programı; Yapı ve Kredi Bankası’nın alt kuruluşu olarak yapılandırılan Yapı Kredi Teknoloji öncülüğünde, bankanın kullanımı için tasarlanan yapay zeka temelli, müşteri talimatlarını otomatik olarak kaydeden, sınıflandıran, çözüm ve tavsiye çıktı analizlerini yapan SAFİR ve SEDEF uygulamaları, kurumsal Whatsapp entegrasyonu ile birlikte çalışan Chat-Bot uygulaması, doğal dil işleme teknikleriyle kurumsal müşterilere ait finansal tabloların işlenmesini ve analizini dijitalleştiren FOCA programı, yakın zamanın önemli inovasyon örnekleridir. Bunların yanı sıra Yapı ve Kredi Bankası’nın 2018’den beri kullanıcılarına şubeye gitmeden hizmet verebilen Görüntülü İşlem Asistanı Sistemi’nin ve Allianz Sigorta ile işbirliği yapılarak oluşturulan Dijital Kasko Uygulaması’nın, özellikle 2020 yılının başından itibaren yaşanmaya başlayan COVID-19 Süreci’nde birçok Türk Bankası tarafından örnek alındığı görülmüştür.

İlgili bankalar, toplumun güçlendirilmesine katkı sağlayabilecek yeni ürün ve hizmetlerin sunumunda da önemli adımlar atmışlardır. Garanti BBVA’nın ihraç etmiş olduğu sosyal problemlerin çözümlerine katkı sağlayan yatırımların finansmanına yardımcı olan bonolar, tasarruf eğilimini artırmayı hedefleyen NET Tasarruf Hesabı Hizmeti, Cinsiyet Eşitliği ve Kadın Girişimci İhracat Destek Kredisi; ING Bank’ın müşterilerinin çeşitli duyarlılıklarını dikkate alarak onları tasarrufa yönlendirmek için kurgulamış olduğu Turuncu Ekstra Programı; bireysel müşterilerini yaşayabilecekleri çeşitli olumsuz durumlarda (iş kaybı, olağanüstü harcama zorunlulukları, vb.) korumak, onların ihtiyaçlarına hızlıca yanıt verebilmek üzere oluşturdukları Ekstrem Güvende, Kredim Sonsuz ürünleri; aynı doğrultuda kurumsal müşterilerine sundukları işletme sermayesi desteği sağlayan Tedarikçi Finansman Platformu, POS ücretlerindeki karmaşaya son veren Tek Fiyat POS Uygulaması; Şekerbank’ın parçalı arazilerin birleştirilmesine, enerji verimliliği yatırımları ve modern tarım teknikleri ile tarımsal üretimde verimliliğin artırılmasına destek sağlayarak köyden kente göçün önlenmesine katkı yapmayı hedefleyen Aile Çiftçiliği Bankacılığı Programı; çiftçilerin her türlü tarımsal faaliyet ile ilgili finansman ihtiyacına kapsamlı çözümler üreten Hasat Kart ürünü; ayrıca esnaf ve ticaret odaları ile işbirliği yapılarak ilgili işyerlerinin finansman çözümlerine odaklanan Üreten Kart ürünü, kırsal kesimdeki kadınların girişimcilik faaliyetlerine katkıda bulunan Mikrofinansman Kredilendirme Modeli; Yapı ve Kredi Bankası’nın çiftçilerden ürün alımı gerçekleştiren firmaların ürün ödemelerini hem

çiftçilere, hem de ürünleri satın alan firmalara çeşitli faydalar sağlayarak nakit akışlarının yönetildiği Tarım Değer Zinciri İşbirlikleri, vergi, miras, gayrimenkul, eğitim, sanat ve filantropi danışmanlığı hizmetleri gibi kişiselleştirilmiş problem çözümlerini içeren Özel Bankacılık Hizmetleri Programı, müşterilerin dijital risklere karşı korunabilmeleri için Allianz işbirliği ile geliştirilmiş olan Dijital Koruma Sigortası, toplumsal dengelere ve ekonomiye anlamlı pozitif katkılar sağlayabilecek yeni ürün ve hizmetlerdir.

3.2. Süreç İnovasyonu Uygulamaları

Bir işletmenin faaliyet konusu olan ürün ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını için kullanılan yollarda yapılan değişiklikleri kapsayan “Süreç İnovasyonu”nda çoğunlukla işletmenin operasyonel süreçlerine odaklanılmaktadır. Böylelikle maliyet minimizasyonu, karlılığın ve verimliliğin artırılması gibi temel hedeflere önemli katkılar sağlanabilmektedir. Örneğin üretim veya hizmet süreçlerinde daha fazla otomasyona gitmek, dijital kanalları bu süreçlere entegre etmek; yönetim süreçlerinde uygulanabilecek en iyi uygulamaları yeniden düşünmek veya iyileşmelerin nasıl ölçülebileceğini yeniden yorumlamak, kurumların maliyet yapılarında, kar bileşimlerinde, müşteri algılarında, hatta işgücü motivasyonunda pozitif yönde çok önemli değişimler getirebilmektedir. Tidd ve Bessant’ın (2018) da açıkladığı gibi süreç inovasyonlarının çoğu, “aşamalı süreçler” şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu süreçler, “rastgele ve birdenbire ortaya çıkan radikal değişiklikler”den gelen iyileşmelere göre; daha uzun zamana yayılan, sürekli ve daha çok kazanım sağlayan iyileşmeler getirmektedirler.

Çalışma örneğini oluşturan mevduat bankalarının yakın zamanda ortaya koymuş oldukları süreç inovasyonu uygulamaları, 2018 ve 2019 entegre faaliyet raporlarından ve resmi web sitelerinde sundukları açıklamalardan süzölmüştür. Söz konusu inovasyon uygulamaları süzülürken kullanılan temel kriter, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarının gelişimine katkı sağlama potansiyelinin bulunmasıdır.

Tablo 3. Sürdürülebilir ve Sosyal Sorumlu Bankacılıkta Öncülük Yapan Bankaların Süreç İnovasyonu Uygulamaları

Bankalar	Süreç İnovasyonları
Garanti BBVA	Kredi Sözleşmelerine Sosyal ve Çevresel İlkelerin Eklenmesi Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS) Uygulaması Enerji Tasarrufu ve Karbon Emisyon Azaltımı Düzenli Entegre Rapor Hazırlama ve Yayınlama Dijital Dönüşüm ve Tablet Bankacılığı Dijital Kanallar ve Sosyal Medya Kullanımı ile İletişim Bonus Genç ve Emekli Bankacılığı Programı Engelli Dostu Bankacılık İşe Alım Süreçlerinde Belli Oranda Yeni Mezunların Değerlendirilmesi İş Sağlığı ve Güvenliği Performans Değerlendirme Sistemi BonusFlaş Uygulaması’nın Devreye Alınması
ING Bank	Ekvator Prensipleri’nin Uygulanması Kredi Sözleşmelerine Sosyal ve Çevresel İlkelerin Eklenmesi Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS) Uygulaması Enerji Tasarrufu ve Karbon Emisyon Azaltımı Düzenli Entegre Rapor Hazırlama ve Yayınlama Dijital Dönüşüm ve Tablet Bankacılığı Dijital Kanallar ve Sosyal Medya Kullanımı ile İletişim Orange Lending (OLE) E-Fatura Kullanımında İlk Özel Entegratörlük Tüm Ödeme Türleri İçin ISO 20022 Standartlarına Uyum Yabancı Para Toplu Ödeme Entegrasyonu Yeni Nesil Çağrı Merkezi Deneyimi Veri Bilimi Yetenek Programı Kapsamında Dijital İşe Alım İşe Alım Süreçlerinde Etik İlkelere Dair Yetkinliklerin Ölçümü İşe Alım Süreçlerinde Belli Oranda Yeni Mezunların Değerlendirilmesi INGo Akıllı Bankacılık Robotu’nun Entegrasyonu

	KGF Robotu'nun Entegrasyonu QR ile Ödeme Yapma ve Para Çekme Altyapısı
Şekerbank	Kredi Sözleşmelerine Sosyal ve Çevresel İlkelerin Eklenmesi Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS) Uygulaması Enerji Tasarrufu ve Karbon Emisyon Azaltımı Sorumlu Su Tüketimi Çalışmaları Düzenli Entegre Rapor Hazırlama ve Yayınlama Özel Tarım Şubelerinin Devreye Alınması Dijital Transformasyon Programı ve Tablet Bankacılığı Dijital Kanallar ve Sosyal Medya Kullanımı ile İletişim KOBİ ve Tarım Segmentlerine Özel Risk Değerlendirme Altyapısı FinTech firmalarıyla Entegrasyon Anadolu Bankacılığı Programı Kapsamında Mikrofinansman Yeni nesil tehditlere karşı güvenlik çözümleri üretimi İşe Alım Süreçlerinde Belli Oranda Yeni Mezunların Değerlendirilmesi İşe Alım Süreçlerinde Belli Oranda Eğitilmiş Yerel Genç Nüfusun Değerlendirilmesi E-Ekstre Uygulaması
Yapı ve Kredi Bankası	Kredi Sözleşmelerine Sosyal ve Çevresel İlkelerin Eklenmesi Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS) Uygulaması Enerji Tasarrufu ve Karbon Emisyon Azaltımı Düzenli Entegre Rapor Hazırlama ve Yayınlama Engelsiz Bankacılık Programının Entegrasyonu Geri Dönüşüm Hareketi Dijital Dönüşüm ve Tablet Bankacılığı Dijital Ürün Satış Servis Modeli Dijital Kanallar ve Sosyal Medya Kullanımı ile İletişim Özel Bankacılık Hizmet Modeli Tek Deneyim Çalışmaları Bankacı Bot Uygulaması'nın Devreye Alınması QR ile Ödeme Yapma ve Para Çekme Altyapısı Code.YapıKredi Programı'nın Devreye Alınması Dijital Belge Onayı Robotik Süreç Otomasyonu ISO 14064 Sera Gazı Raporlama Sertifikasyon Süreci Uygulamaları ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikasyon Süreci Uygulamaları ISO 14046 Doğrudan Su Ayak İzi Sertifikası Süreci Uygulamaları Yeni İletişim Modellerinin Kullanıma Alınması Proaktif Çözüme Odaklı Şikayet Yönetimi Esnek Lobi Yönetimi Yapı Kredi Bankacılık Akademisi ile Kariyer Yönetimi Tek Kullanımlık Plastikten Çıkış Planının Devreye Alınması SAFİR Projesi'nin Uygulamaya Alınması SEDEF Projesi'nin Uygulamaya Alınması Chat-Bot Projesi'nin Uygulamaya Alınması FOCA Projesi'nin Uygulamaya Alınması

Tablo 3'te de görülebileceği gibi yapılan değerlendirmede, çalışma örneğinde yer alan bankalarda, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanına çeşitli boyutlarda katkı sağlayabilecek birçok süreç inovasyonu uygulamasının devreye alınmış olduğu görülmüştür. Sorumlu Bankacılık Prensipleri'nin hazırlanmasında pay sahibi olan ve bunları uygulamayı taahhüt eden mevduat bankalarının hepsinde, kredi sözleşmesi süreçlerine sosyal ve çevresel ilkelerin entegre edildiği, tüm bankacılık faaliyetleri ile ilgili olarak "Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS)" uygulamasına geçildiği, tüm operasyonel süreçlerde enerji tasarrufu ve karbon emisyon azaltımı ile ilgili düzenlemeler yapılmakta olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca dört kurum da düzenli olarak entegre rapor hazırlamaya ve yayınlamaya başlamıştır. Zaman, enerji, işgücü, kağıt gibi kaynaklarda önemli tasarruflar sağlayabilen dijital dönüşüm ve tablet bankacılığı, sosyal medya yönetimi süreçlerinin geliştirilmesinde de önemli ilerlemeler kaydetmişlerdir.

Bunların yanında Garanti BBVA'nın ve Yapı ve Kredi Bankaları'nın uygulamaya başladıkları engelsiz bankacılık uygulamaları; ING Bank'ın kredi teklif süreçlerini otomatize ederek günlerden saatlere, hatta dakikalara indirmiş olduğu Orange Lending (OLE) Programı'nı devreye alması; Şekerbank'ta özel tarım şubesi hizmet rotalarının oluşturulması ve birçok bankacılık sürecinin tarıma özgü koşullara uygun olarak ayrıca düzenlenmesi; Yapı ve Kredi Bankası'nın tüm operasyonel süreçlerinde kağıt, plastik, cam ve metal geri dönüşümünü sağladığı "Geri Dönüşüm Hareketi"; gene Garanti BBVA'nın kurumsal yapısında uygun olarak oluşturmuş olduğu İş Sağlığı ve Güvenliği Performans Değerlendirme Sistemi, dikkati çeken yeni süreç uygulamalarıdır.

3.3. Pozisyon İnovasyonu Uygulamaları

Bir işletmenin arz etmekte olduğu ürün ve hizmetlerin sunum koşullarında değişiklikler yaparak kendisini pazarda yeniden konumlandırılmasına dayanan "Pozisyon İnovasyonu", başta müşteriler olmak üzere paydaşları tarafından algılanış şeklini değiştirmektedir. Bir hastanenin kendisini sadece hasta insanların değil, sağlıklı yaşamını devam ettirmek isteyen kişilerin başvurdukları bir kurum olarak konumlandırmaya başlamasının; bir bankanın kendisini çok çeşitli müşteri kesimlerine çok çeşitli bankacılık hizmeti veren bir konumdan belli bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşmış, özel bankacılık çözümleri sunan bir banka konumuna geçmesinin, pozisyon inovasyonu kapsamında değerlendirilmesi mümkündür. Günümüzde devam eden Covid-19 sürecinin oluşturduğu yeni koşullar çerçevesinde yüz yüze eğitimi temel alan birçok eğitim kurumunun, kısa zamanda yaptıkları yapısal değişikliklerle kendilerini, yüz yüze ve uzaktan eğitim seçeneklerinin çeşitli bileşimlerinden oluşan eğitim sistemleri ile yeniden konumlandırmaları; daha önce çoğunlukla sağlık kuruluşlarını hedef müşteri grubu olarak belirlemiş olan dezenfeksiyon firmalarının, artık turizm, gıda, ulaşım ve perakendecilik alanlarında hizmet veren pek çok değişik kurumsal müşteriye hedeflemeye başlaması da günümüzde göze çarpan pozisyon inovasyonlarıdır.

Çalışma örneğini oluşturan mevduat bankalarının yakın zamanda ortaya koymuş oldukları pozisyon inovasyonu uygulamaları, 2018 ve 2019 entegre faaliyet raporlarından ve resmi web sitelerinde sundukları açıklamalardan süzülmüştür. Söz konusu inovasyon uygulamaları süzülürken kullanılan temel kriter, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarının gelişimine katkı sağlama potansiyelinin bulunmasıdır.

Tablo 4. Sürdürülebilir ve Sosyal Sorumlu Bankacılıkta Öncülük Yapan Bankaların Pozisyon İnovasyonu Uygulamaları

Bankalar	Pozisyon İnovasyonları
Garanti BBVA	Sorumlu Kreditör Çevreci ve Yeşil Ekonomi Destekçisi Sürdürülebilir Kaynak Odaklı Organizasyon Tarım Destekçisi KOBİ Destekçisi Girişimci Destekçisi
ING Bank	Çalışan Memnuniyetini Gözeten Yararlı Teknolojilerin Takipçisi, Uygulayıcısı, Öğreticisi
Şekerbank	Cinsiyet Eşitliği Destekçisi Toplumu Güçlendirici
Yapı ve Kredi Bankası	- Tüm Düzeylerde Eğitim Destekçisi - Dezavantajlı Grupların Destekçisi - Kültür Destekçisi - Sanat Destekçisi - Spor Destekçisi - Kurumsal Gönüllü

Tablo 4'te de görülebileceği gibi yapılan değerlendirmede, çalışma örneğinde yer alan bankalarda, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanına çeşitli boyutlarda katkı sağlayabilecek birçok pozisyon inovasyonu uygulamasının devreye alınmış olduğu görülmüştür. İlgili bankaların kendilerini özellikle

sorumlu bankacılık yapan kreditor, çevreci ve yeşil ekonomiye destek veren kuruluş, her faaliyetinde sürdürülebilir kaynaklara odaklanan organizasyon şeklinde konumlandırmaya başladığı açıkça görülmüştür. Aynı yoğunluklarda olmasa da bankacılar ve paydaşları için fayda sağlayabilecek her türlü teknolojinin takipçisi, uygulayıcısı ve öğreticisi olmak için; girişimcilik, KOBİ ve tarım alanlarının destekçisi olmak için; toplumu güçlendiren, geliştiren ve çalışanlarına gereken değeri veren bir kurum olarak algılanabilmek için de düzenli pek çok faaliyet yaptıkları belirlenmiştir. İncelenen tüm bankalar, başta BİST Sürdürülebilirlik Endeksi olmak üzere birçok sürdürülebilirlik endeksinde yer almanın gereklerini yerine getirmektedirler. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumlu bankacılık faaliyetlerini yönlendiren birçok uluslararası inisiyatifte aktif olarak rol almaktadırlar. Toplumda yeni ticari fikirlerin hayat bulması ve fırsat eşitliğine yardımcı olabilmek için yoğun olarak yeni girişimcilere ve KOBİ'lere hem finansman, hem de teknik bilgi desteği sağlamaktadırlar. Bu süreçlerin devamlı ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için süreç teknolojilerinde sürekli iyileştirmeler yapmaktadırlar. Bunların yanında neredeyse her yaş grubunda değişik alanlarda verilen eğitimlere destek olacak, dezavantajlı grupların problemlerine çözüm getirecek, kültür, sanat ve spor faaliyetlerine destek verebilecek birçok organizasyon düzenlemekte, projeler üretmekte veya benzer amaçları bulunan organizasyonlarla işbirliği yapmaktadırlar.

İncelenen mevduat bankalarının kendilerini sürdürülebilir ve sosyal sorumlu kurumlar olma yolunda çevreci olarak konumlandırmada birçok dikkat çekici girişimde buldukları görülmektedir. Garanti BBVA'nın ve Şekerbank'ın WWF-Türkiye (Doğal Hayatı Koruma Vakfı) tarafından yürütülen ve dünyanın en büyük çevre etkinliklerinden biri olan Dünya Saati Hareketi'nde yer alması; Garanti BBVA'nın en güçlü yeşil sivil toplum kuruluşu olarak tanınan CDP'nin (Carbon Disclosure Project / Karbon Saydamlık Projesi) Türkiye ofisi olan CDP-Türkiye'nin ana destekçileri olması, LEED (Yeşil Bina) Sertifikası'na sahip olması, İş Dünyası Plastik Girişimi'nin imzacısı olması, tükettiği elektriğin %100'ü için Yenilenebilir Enerji Anlaşması yapmış olması öne çıkan girişimler olmuştur. ING Bank'ın TEMA işbirliği ile gerçekleştirdiği Turuncu Orman Projesi; Şekerbank'ın World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) Türkiye temsilcisi olan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nde (SKD Türkiye) aktif üye olarak hizmet vermesi ve dernek bünyesindeki Sürdürülebilir Finans Çalışma Grubu'na öncülük ederek her yıl bu konuya özel zirveyi düzenlemesi, Birleşmiş Milletler Küresel İşbirliği Paketi (United Nations Global Compact) tarafından oluşturulan Karbon Fiyatı Uygulama Konusunda İş Dünyası Liderlik Kriterleri'nin de imzacısı olması, Elektrik ve Elektronik Geri Dönüşüm ve Atık Yönetimi Derneği'nin (ELDAY) yönettiği Atıklar Ağaç Olsun Kampanyası'na destek vermesi; Yapı ve Kredi Bankası'nın ve Şekerbank'ın düzenli olarak iklim değişikliği strateji, hedef ve performansını CDP İklim Değişikliği Raporu ve su tüketimine ilişkin strateji, hedef ve performansını CDP Su Raporu hazırlayıp kamuoyuyla paylaşmaya başlaması; gene Yapı ve Kredi Bankası'nın Doğal Hayatı Koruma Vakfı'nın (WWF-Türkiye) "Türkiye'nin Canı Küçük" destek programının ana sponsoru olması, yeni konumlandırmalarında yardımcı olan faaliyetlere örnek teşkil etmektedir.

Garanti BBVA'nın düzenlemiş olduğu Garanti ile Geleceği Kodla Eğitimleri, Matematik-Fen Eğlenerek Öğren Eğitimleri, Öğretmen Akademisi Vakfı'nın kurulması, Tohum Otizm Vakfı Sürekli Eğitim Birimi'ne vermekte olduğu düzenli destekler, Kadın Girişimci Yönetici Okulu, 5 Taş-Sosyal ve Finansal Liderlik Eğitim Projesi, e-kampüs web sitesi kurulumu; ING Bank'ın Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile düzenlemekte olduğu Nesilden Nesile Yönetim Akademisi Etkinlikleri, Makers Türkiye işbirliği ile robotik, elektrik ve elektronik alanlarında eğitim sağlayan Next Generation Academy Projesi; Turuncu Damla STEM Eğitimleri; TEV işbirliği ile mühendislik eğitimi alan kız öğrencilere destek sağlayan ING Eşit Gelecek Fonu Burs Programı, Veri Bilimi Sertifika Programı Eğitimleri ve UNICEF işbirliği ile her türlü eğitim desteği içeren Turuncu Okul Projeleri, FODER işbirliği ile yürütülen Finansal Okuryazarlık Eğitim Projeleri veya Yapı ve Kredi Bankası'nın geleceğin donanımlı gençlerini yetiştirmek üzere oluşturduğu Young Guru Academy organizasyonu, bankacılık sektörüne nitelikli eleman yetiştirilebilmesi için kurmuş olduğu Yapı ve Kredi Bankacılık Akademisi, çeşitli üniversiteler ile ortaklık anlaşmaları yaparak çalışanlarına sunmuş olduğu yüksek lisans programları, toplumu güçlendirmek üzere tasarlanıp uygulanabilecek eğitim projelerine örnek olarak verilebilir.

Girişimciliği, yeni iş fikirlerini destekleyici bir konumlandırma için Garanti BBVA'nın Girişimcilik Vakfı'na verdiği düzenli destekler, düzenli olarak gerçekleştirmekte olduğu Girişimci Kadın Buluşmaları, uygulamakta olduğu Garanti BBVA Partners Girişim Hızlandırma Programı; ING Bank'ın kurumsallaştırdığı İnovasyon Atölyeleri; Şekerbank'ın finansal kapsayıcılığı artırmak üzere devreye almış olduğu mikrofinansman modeli; Yapı ve Kredi Bankası'nın, geleceğin bankacılığını tasarlama yolunda gençleri ve

girişimcileri desteklemek amacıyla oluşturmuş olduğu Code.YapıKredi Programı, Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV) işbirliği ile Türkiye'deki kadın kooperatiflerinin kapasitelerinin geliştirilmesi, dar gelirli kadınların ekonomik ve sosyal olarak güçlenmesi için verdiği destekler önemli örnek uygulamalardır.

Çalışma örneğindeki tüm bankaların entegre faaliyet raporlarında cinsiyet eşitliği destekçisi oldukları vurgulanmıştır. ING Bank'ın Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzalayarak kadın çalışan oranı için %50 değerini hedef olarak duyurması ve HeForShe (Kadını Güçlendirme) Kampanyaları'na destek sağlaması; Şekerbank'ın kırsaldaki kadın girişimcileri desteklemek amacıyla Tarım ve Orman Bakanlığı'nun başlattığı Tarımda Kadın Girişimciliğinin Güçlendirilmesi Programı'na destek vermesi, kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde ekonomik yaşamın içinde yer alabilmelerini sağlamayı hedefleyen, özel sektörün en önemli küresel girişimlerinden biri olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'nin (WEPs) uygulayıcısı olmayı taahhüt etmesi, ev hanımlarının iş piyasasına katılımlarını sağlayabilmek amacıyla onlar için finansal okur yazarlık eğitimleri organize etmesi, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi'nin dünya genelinde gerçekleştirdiği Cinsiyete Dayalı Şiddete Karşı 16 Günlük Aktivizm Kampanyası kapsamında çeşitli etkinlikler düzenlemesi; Yapı ve Kredi Bankası'nın "Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum" Projesi'ne sürekli destek vermesi, bu konuda şube çalışanlarına düzenli farkındalık eğitimleri sunması; ING Bank'ın Türk Eğitim Vakfı (TEV) işbirliği ile mühendislik eğitimi alan kız öğrencilere destek sağlayan "ING Eşit Gelecek Fonu Burs Programı" oluşturması; Garanti BBVA'nın Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi'nde yer alabilmek için gerekli koşulları yerine getirmesi ve Kadın Girişimci Yönetici Okulu kurması, kendilerini bu şekilde konumlandırabilmek için yaptıkları faaliyetler için güzel örneklerdir.

Yeni konumlandırmaları sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık açısından incelenen bankaların çalışanlarına sunmakta oldukları çalışma koşulları, eğitim ve kariyer olanakları gözden geçirilmiştir. ING Bank'ın dünya çapında bir standart olarak kabul edilen "Great Place to Work Recognition Sertifikası" alıp gerekli koşulları devam ettirmesi, devreye aldığı süt odası uygulamaları, çalışan çocuklarının önemli günlerinde annebabalari ile birlikte olabilmeleri için devreye alınan Çocuğum ve Ben, Turuncu Kep izin uygulamaları, çalışanların aileleri ile daha rahat ve uzun süre tatil yapabilmeleri için İzmir ofisinde çalışıp katılabilecekleri Flexi35 Uygulaması, gene çalışanların iş ve özel hayatlarında sağlıklı bir denge kurabilmesi için esnek çalışma saatleri içeren Flexing uygulamaları, bir süre ara verdikten sonra tekrar çalışma kariyerine dönen kadın çalışanlara pek çok açıdan destek sağlayan Yeniden İşbaşı Yapan Kadınlar Platformu İşbirliği (YenidenBİZ); incelenen diğer bankalarda da bulunan benzerleri gibi Yapı ve Kredi Bankası'nın çalışanlarına kariyerlerini yeniden gözden geçirip tasarımlarında yardımcı olan Kariyer Yolculuğum Programı, çalışan dostu banka konumlandırmasına katkıda bulunan başarılı uygulamalar olmuştur.

İlgili bankaların kültür ve sanatı, dolayısıyla toplum gelişimini, güçlenmesini destekleyen kuruluşlar olarak kabul edilme yolunda pek çok faaliyette bulunduğu, pek çok kültür ve sanat etkinliğine düzenli olarak destek sağlamakta olduğu görülmüştür. Garanti BBVA'nın kurmuş olduğu Kültür ve Sanat Merkezi'ni (SALT), düzenli olarak tertiplemekte olduğu caz konseri serileri ve film etkinlikleri; ING Bank'ın Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen festival ve eserlere düzenli olarak sponsor olması ve Kadıköy Baba Sahne Tiyatrosu'nun da ana sponsorluğunu üstlenmesi; Şekerbank'ın yeni medya ve video sanatına odaklı ilk kültür-sanat girişimi olan Şekerbank AçıkEkran Yeni Medya Sanatları Galerisi Uygulaması kapsamında etkinlikler organize etmesi; Yapı ve Kredi Bankası'nın yönetmekte olduğu Yapı Kredi Kültür Sanat Yayınları bünyesinde, Yapı Kredi Kültür Sanat Sergi Salonları'nda ve Performans Salonu Loca'da pek çok faaliyete ev sahipliği yapması, ulusal ve uluslararası çeşitli festivallere destek vermesi, özel bankacılık müşterilerine özel sergi gezileri ve turlar sunması, öne çıkan örnekler olmuştur. Spor alanına verilen desteklerde ise ING Bank'ın Basketbol Süper Ligi ana sponsoru olması, ertelenmiş olsa da ING Olimpik Kızlar Projesi ile Tokyo 2020 Olimpiyatları'na hazırlanma süreçlerinde Türk kadın sporcuların resmi sponsorluğunu üstlenmesi, dikkat çekmektedir.

Dezavantajlı gruplara destek vererek içinde bulunduğu toplumu güçlendiren kuruluşlar olarak pozisyon alabilmek için de birçok proje oluşturulduğu ve uygulamaya alındığı görülmektedir. Garanti BBVA'nın engelli bireylerin pek çok bankacılık işlemini hızlı ve rahat bir şekilde yapabilmelerini sağlayan Engelli Dostu Bankacılık Programı'nı devreye alması, kurumsal olarak Cerebral Palsy'li çocukların çeşitli ihtiyaçlarına dönük olarak oluşturulan September Hareketi kapsamında gerçekleştirilen pek çok faaliyete aktif olarak katılması; Şekerbank'ın engelli müşterileri için bankacılık ürün ve hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak için

ATM'lerinde sesli menü sistemine geçmesi, İstanbul Modern'in görme engelli çocukların yaratıcılıklarını ve yaşam kalitelerini iyileştirmek amacıyla düzenlemekte olduğu Dokunduğum Renk Projesi'ne destek sağlaması, bankanın çocuklar için düzenli yayınlamakta olduğu Şeker Çocuk Dergisi'nin aynı zamanda Braille Alfabeti versiyonunun da basılıp dağıtılmasını organize etmesi; Yapı Kredi Yayınları'nın (YKY) görme engelli bireyler için başlattığı destekleyici projeye, YKY'nın kitaplarını görme engellilerin ücretsiz olarak yararlanması için dijital ortama aktarması, Home Agent (Evde Hizmet Veren) Projesi ile engelli bireylerin istihdamına yardımcı olması, gönüllü olan tüm çalışanlarına işaret dili eğitimi vermesi, örnek gösterilebilecek uygulamalardır.

Kurumsal gönüllü olarak konumlandırmada dikkat çeken örnekler ise, Garanti BBVA'nın geniş bir yelpazede sosyal destek sağlamak üzere kurguladığı Garanti BBVA Momentum Sosyal Girişimcilik Destek Programı; ING Bank'ın çocuklarda tasarruf bilinci yaratma, onlara finansal beceriler kazandırma amacıyla oluşturduğu Turuncu Damla Sosyal Sorumluluk Programı ve farklı alanlarda sosyal destekler sunabilen Turuncu Kalpler Kurumsal Gönüllülük Programı; Yapı ve Kredi Bankası'nın oluşturmuş olduğu Yapı Kredi Gönüllüleri Platformu ve toplum gönüllüsü gençlerin kurmuş oldukları TOG Bazar Organizasyonu'nun ana sponsor olarak sağlamış olduğu destekler olmuştur.

3.4. Paradigma İnovasyonu Uygulamaları

Fizikçi ve filozof Thomas Kuhn paradigma değişimini; temel kavramlarda, değerlerde ve bilimsel disiplinlerdeki uygulamalarda ortaya çıkan "temel değişim" olarak tanımlamıştır (1970: 109). Bir işletmenin faaliyetlerini yönlendiren, çerçeveleyen zihinsel modelde ortaya çıkan değişiklikler de "Paradigma İnovasyonu" olarak değerlendirilmektedir. Pek çok hastanın, sağlık kuruluşlarına artık kendilerine sağlayacağı tıbbi hizmetler için minnet duyması gereken kuruluşlar olarak bakmaması; bunun yerine bu kuruluşlardan kendilerine sunulan tıbbi hizmetlerde, finansman seçeneklerinde, bilgi paylaşımında kolaylık, rahatlık, erişilebilirlik sağlamalarını beklemesi, bir paradigma değişimidir. Sağlık kuruluşlarının da bu değişime paralel olarak tüm işlevlerini, organizasyon anlayışını yeniden modellemesi de bir paradigma inovasyonudur. Banka müşterileri de benzer şekilde bankaları, artık kendilerine sadece finansal kaynak temin eden, minnet duyması ve çekinmesi gereken kuruluşlar olarak görmemektedirler. Kişinin, hanehalkının, kurumların, finansal gereksinimlerine özel, erişilebilir ve hızlı yanıtlar vermesi gereken; her türlü finansal problemi için hayat tarzlarına, iş modellerine uygun çözüm seçenekleri sunabilen bir yapılanma beklemektedirler. Teknolojik gelişmelerin de verdiği ivme ile gittikçe hissedilen bu anlayış değişimi, bankacılık sektörüne yön verenlerin bankacılık faaliyetlerini, organizasyonlarını yeni bakış açıları ile yeniden tasarlamasını gerektirmektedir. Halen sürmekte olan Covid-19 Süreci'nin de bu anlayış değişimini ve neden olduğu paradigma inovasyonlarının devreye alınmasını hızlandırdığı gözlenmektedir.

Çalışma örneğini oluşturan mevduat bankalarının yakın zamanda ortaya koymuş oldukları paradigma inovasyonu uygulamaları, 2018 ve 2019 entegre faaliyet raporlarından ve resmi web sitelerinde sundukları açıklamalardan süzülmüştür. Söz konusu inovasyon uygulamaları süzülürken kullanılan temel kriter, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarının gelişimine katkı sağlama potansiyelinin bulunmasıdır.

Tablo 5. Sürdürülebilir ve Sosyal Sorumlu Bankacılıkta Öncülük Yapan Bankaların Paradigma İnovasyonu Uygulamaları

Bankalar	Paradigma İnovasyonları
Garanti BBVA	Tüm Süreçlerde Sürdürülebilirlik Sosyal Sorumlu Bankacılık
ING Bank	Müşteri Odaklı İnovasyon Yaklaşımı Bilim ve Teknoloji Temelli Çözümler
Şekerbank	Çok Disiplinli (Multidisciplinary) Yaklaşım ve Uygulamalar Yeni İletişim Modellerinin Kullanımı
Yapı ve Kredi Bankası	İnternet Bankacılığı Mobil Bankacılık

Tablo 5'te de görülebileceği gibi yapılan değerlendirmede, çalışma örneğinde yer alan bankalarda, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanına çeşitli boyutlarda katkı sağlayabilecek birçok paradigma inovasyonu uygulamasının devreye alınmış olduğu görülmüştür. İncelenen dört bankanın da iş modelleri ile ilgili tüm süreçlerini yeniden tanımlarken sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık esaslarını devreye

aldığı anlaşılmaktadır. İster ürün ve hizmet, ister süreç, ister pozisyon inovasyonlarında olsun, tüm inovasyon süreçlerinde müşteri odaklı yaklaşımın benimsenmeye başladığı görülmektedir. Toplumsal katkılara da zemin hazırlayan bu yeni bakış açısı ile yeniden düzenlenen faaliyetlerin şekillendirilmesinde gelişen bilimsel yöntemler ve teknolojik olanaklar yoğun olarak kullanılmaktadır. Önceleri çeşitli alanlarda bilim ve teknolojiye geliştirmeleri izleyerek bankacılık organizasyon ve hizmetlerine uyarlayan bankaların, artık kendilerinin yeni bilimsel ve teknolojik ürün ve hizmetler üretip arz edecek konuma gelmeyi hedeflemeye başladıkları belirlenmiştir. Bunun için hem mevcut ürün ve hizmetlerinin, süreçlerinin iyileştirilmesinde, hem de yenilerinin tasarlanmasında çok disiplinli (multidisipliner) yaklaşımlar kullandıkları anlaşılmaktadır. Örneğin ilgili bankalar, mevcut veya yeniden tasarladıkları süreçlerin ortaya çıkarabilecekleri sonuçları, sadece finansal olarak değil; paydaşlar, çevre ve toplum üzerindeki sosyal ve çevresel etkiler açısından da değerlendirmektedirler.

Günümüzde yeni iletişim, pazarlama, tanıtım olanaklarının gelişimine de zemin sağlayan sosyal medya kullanımı, bankalar için artık göz ardı edilemeyecek, fırsat ve risklerin ciddi şekilde yönetilmesi gereken bir alan haline gelmiştir. Araştırma örneğindeki bankaların raporlarında da başta sosyal medya olmak üzere değişik birçok iletişim kanalı üzerinden veri toplamayı, müşterilerine ürün ve hizmetlerini sunmayı, mesajlarını iletmeyi bir gereklilik olarak gördükleri deklare edilmiştir. İlgili kanalları kullanarak kurgulanan İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık uygulamaları artık tüm bankacılık hizmetleri için sağlanması gereken standartlar olarak görülmeye başlamıştır.

4. Sonuç ve Tartışma

Finansal araçlar olarak sürdürülebilir ekonomilerin geliştirilmesine ve insanların kendileri için daha kaliteli yaşamlar inşa etmesine yardımcı olan bankalar, günümüz toplumlarında anahtar rol oynamaktadırlar. Bankacılık faaliyetlerinde sağlanabilecek başarı ve sürekliliğin, öncelikle toplumun güvenine bağlı olduğu açıktır. Banka müşterileri ve diğer paydaşlar, bir bankanın kendilerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirememesi olasılığı olduğunu hissettiği andan itibaren ilgili bankayla olan her türlü ilişkisini bitirmekte veya askıya almaktadırlar. Bu da bankanın nakit akışlarının bozulmasına; mevcut ve gelecek projeler ile ilgili faaliyetlerin tehlikeye girmesine; marka değerinin ciddi oranlarda düşmesine yol açabilmektedir.

Söz konusu sorumlulukların, artık sadece banka müşterilerinin kabul ettikleri risk toleransları içinde bekledikleri getiri oranlarını sağlamak şeklinde tanımlanması mümkün değildir. Geniş perspektiften bakıldığında bir bankanın başarısı ve karlılığı, hizmet vermekte olduğu toplumun uzun vadeli refahına sağlayabildiği katkıya dayanmaktadır. Gelişmiş toplumların günümüzde geldiği noktada, diğer işletmeler gibi bankaların da etik ilkeleri içselleştirmiş, şeffaf, eşitlikçi, çevreye, doğal kaynakların sürdürülebilirliğine duyarlı, içinde bulunduğu topluma ve dünyaya sosyal faydalar sağlayabilen kurumlar olarak hareket etmesi beklenmektedir. Bu nedenle bankacılık kuruluşlarının da bu anlayış değişikliğini tam olarak anlamaları; iş modellerini, ortaya koydukları ürün ve hizmetleri, paydaşları ile olan ilişkilerini bu duruma uygun olarak yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir. Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi (UNEP FI) de bu yeniden şekillendirme sürecinde, bankaların çizecekleri yol haritalarına yardımcı olabilmek, hedef koymada ve performans değerlendirmede odaklanabilecekleri standartları oluşturabilmek için Sorumlu Bankacılık Prensipleri Çalışma Grubu'nu oluşturmuştur. Çalışma grubunda yer alarak Sorumlu Bankacılık Prensipleri'ni ortaya koyan ve uygulamayı taahhüt eden bankalar, bu alanda "Öncü Bankalar" olarak kabul edilmektedir. Bu bankalar arasında dördü mevduat, ikisi yatırım ve kalkınma bankası olmak üzere altı adet de Türk bankası bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında sürdürülebilir ve sosyal bankacılık alanında öncülük yapan Türk mevduat bankalarında devreye alınmış olan ve bu alana katkı sağlayabilecek inovasyon uygulamalarının sistematik olarak ortaya konması, sınıflandırılması, genel bir değerlendirmesinin yapılması, öne çıkan inovasyon örneklerinin vurgulanması ve gelecekte yapılabilecek benzer araştırma çalışmaları için de çeşitli öneriler sunulması amaçlanmıştır. Bunun için ilgili bankaların 2018 ve 2019 entegre faaliyet raporları ve resmi web sitelerinde paylaştıkları açıklayıcı belgeler incelenmiş ve elde edilen bilgiler, 4P İnovasyon Modeli (Tidd ve Bessant; 2005) çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Lay Hong, Boon Cheong ve Syaiful Rizal'in çalışmasındaki (2016) bulgularına benzer şekilde, çalışmada ele alınan Türk mevduat bankalarında da yakın zamanda sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanlarına katkı sağlayabilecek birçok ürün, hizmet, süreç, pozisyon ve paradigma inovasyon uygulamasının devreye alındığı belirlenmiştir. Söz konusu uygulamaların özellikle çevre koruma, toplumu güçlendirme, etik değerleri koruma ve uygulama; bunlara yardımcı olabilecek her türlü bilimsel ve teknolojik gelişmeyi faaliyet

alanlarına uyarlama ve bunların kullanımını yaygınlaştırma hedeflerine odaklanmış olduğu görülmektedir. Böylece uygulayıcı bankaların ve tüm paydaşlarının kullanmakta oldukları her türlü kaynağın da sürdürülebilirlik derecelerinin artırılması mümkün olacaktır.

Öncü bankalar, son yıllarda kağıt, emek, zaman tasarrufu sağlayan, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu yatırımlara desteği hızlandıran ve kolaylaştıran birçok ürün ve hizmet mekanizması kurgulamış ve uygulamaya almıştır. Bu ürün ve hizmetlerin bir kısmı, zaman içinde ortaya çıkan ve yoğunluğu artan yeni ihtiyaçlara dönük tamamen yeni ürün ve hizmetler iken bir kısmı da daha önceden sunulmuş olan ürün ve hizmetlerin yeniden düzenlenmiş halleridir. Özellikle Türkiye için topluma katkısı yüksek olan yatırım alanlarına destek için gerçekleştirilmiş olan sosyal bono ihraçları, cinsiyet eşitliği kredi programı, tamamen yeni uygulamalar için önemli örneklerdir. Dijital ortamda hizmet veren Görüntülü İşlem Asistanı Programı ise şube bankacılığının fiziksel olarak bir arada olma zorunluluklarını ortadan kaldıran ve yaşanan Covid-19 Süreci'nde en hızlı şekilde yaygınlaşan alternatif bankacılık hizmetlerinden birisi olmuştur. Şubeye gidilip alınan birçok ürün ve hizmetin çeşitli dijital kanallardan daha hızlı, daha güvenilir, hatta daha fazla seçenekli şekillerde erişilebilir türü olarak devreye girmiştir.

Sorumlu Bankacılık Prensipleri'nin hazırlanmasında pay sahibi olan ve bunları uygulamayı taahhüt eden mevduat bankalarının tümünün, kısa sayılabilecek bir süre içinde (iki yıl), uygulamakta oldukları kredi sözleşmesi süreçlerine sosyal ve çevresel ilkeleri tamamen entegre etmiş oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum, söz konusu bankalardan finansman kaynağı ve teknik destek sağlayan pek çok firmanın da bu ilkeler konusundaki farkındalığının ve bu ilkelere uyum hızının (ister gönüllü olsun, ister zorunlu olsun) artmasını sağlayacaktır. Gene incelenen bankaların tümü, faaliyetleri ile ilgili olarak Çevresel ve Sosyal Etki Değerlendirmesi Süreci (ÇSEDS) uygulamasına geçmiş; organizasyon yapılarına ve faaliyet odaklarına uygun olarak uyguladıkları tüm operasyonel süreçler için enerji tasarrufu, geri dönüşüm uygulamaları ve karbon emisyon azaltımı ile ilgili düzenlemeler yapmış; performans ölçüm sistemlerini yeniden kurgulamışlardır. Ayrıca dört kurum da düzenli olarak entegre rapor hazırlamaya ve kamuoyuyla paylaşmaya başlamıştır. Dijital dönüşümde, tablet bankacılığı alanında ve sosyal medya yönetimi süreçlerinin geliştirilmesinde de yenilikler yaparak zaman, enerji, işgücü, kağıt gibi kaynaklarda önemli tasarruflar sağlamışlardır.

İncelenen mevduat bankalarının, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık ilkelerine uyum sürecinin yürütülmesine paralel bir şekilde kendilerini yeniden konumlandırmakta oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan pozisyon inovasyonlarında, ilgili bankaların kendilerini özellikle sorumlu bankacılık yapan kreditor, çevreci ve yeşil ekonomiye destek veren kuruluş, her faaliyetinde sürdürülebilir kaynaklara odaklanan organizasyon şeklinde konumlandırmaya başladığı açıkça görülmüştür. Banka çalışanları ve paydaşları için de fayda sağlayabilecek her türlü teknolojinin takipçisi, uygulayıcısı ve öğreticisi olmak için; girişimcilik, KOBİ ve tarım alanlarının destekçisi olmak için; toplumu güçlendiren, geliştiren ve çalışanlarına gereken değeri veren bir kurum olarak algılanabilmek için de düzenli pek çok faaliyet yapmaya başladıkları belirlenmiştir. İncelenen mevduat bankaları, kendilerini aynı zamanda çalışan dostu kurum olarak konumlandırmakta; bunun için çalışanlarına sundukları çalışma koşullarını, eğitim ve kariyer olanaklarını geliştirmek amacıyla sürekli iyileştirmelere gittiklerini vurgulamaktadırlar.

İlgili bankaların kültür ve sanatı, dolayısıyla toplum gelişimini, güçlenmesini destekleyen kuruluşlar olarak kabul edilme yolunda ciddi adımlar atmış oldukları, pek çok kültür ve sanat etkinliğine destek sağlamakta oldukları görülmüştür. Spor alanına verilen desteklerde dört banka içinde ING Bank'ın destekleri dikkat çekmektedir. Dezavantajlı grupların destekçisi ve etkili kurumsal gönüllülüğe önem veren kuruluşlar olarak algılanabilmek için önemli miktarlarda finansal kaynak, teknik donanım ve mesai ayırmakta olan bu bankalar; hem kendi bünyelerinde çeşitli projeler üretip uygulamaya koymuşlar, hem de çeşitli resmi birimler ve sivil toplum kuruluşları ile etkili işbirlikleri oluşturmuşlardır.

İlgili bankalarda paradigma inovasyonu süreçlerinin bulunup bulunmadığı incelendiğinde, dört bankanın da iş modelleri ile ilgili tüm süreçlerini yeniden tanımlarken sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık esaslarını devreye alarak yeni bir bankacılık anlayışına geçtikleri görülmüştür. Buna ek olarak uygulanan tüm inovasyon süreçlerinde müşteri odaklı yaklaşımın benimsenmeye başladığı belirlenmiştir. Bu yeni bakış açısı ile yeniden düzenlenen faaliyetlerin şekillendirilmesinde ise gelişen bilimsel yöntemler ve teknolojik olanakların önemli katkısı bulunmaktadır. İncelenen bankaların, iş modeli uygulamalarında daha önceleri birer hizmet seçeneği olarak sundukları İnternet Bankacılığı, Mobil Bankacılık ve Sosyal Medya iletişim

kanallarının yönetimi etkinliklerini artık odak noktalarına taşıdıkları; bunları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada vazgeçilemez etkinlikler olarak algılamaya başladıkları anlaşılmıştır. Bunun için önceleri farklı uzman kuruluşlardan destek almayı tercih eden bankaların, artık kendi faaliyetleri ile uyumlu bilimsel ve teknolojik ürün, hizmet ve süreçler tasarlayabilmek, kullanabilmek ve piyasaya sunabilmek için kendi birimlerini kurmaya başladıkları belirlenmiştir. İlgili birimlerde tanımlanan ve uygulanan projelerin kapsamı, ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetlerin, süreçlerin etkilerinin ortaya konuş tarzları, çok disiplinli (multidisipliner) yaklaşımın benimsenmeye başladığını göstermektedir.

Çalışma kapsamında incelenen ürün/hizmet, süreç, pozisyon ve paradigma inovasyonlarının tasarlanma ve uygulamaya konma süreçleri ile ilgili olarak elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde, söz konusu süreçlerin Tidd ve Bessant'ın görüşlerine de uygun olarak (2018) çoğunlukla "aşamalı" olarak gerçekleştirildiği görülmüştür. Örneğin daha önceden sadece şubeye gidilerek yapılabilen bir işlemin mobil bankacılık çerçevesinde gerçekleştirilebilen alternatifi üretilebilmekte ancak yeni seçenek diğerini hükümsüz kılmamaktadır. Müşteriler ilgili işlemi yapmak için iki seçeneği de kullanabilmektedirler. Ancak zaman içinde mobil bankacılık çerçevesinde kullanılan seçeneğin hem bankaya, hem müşteriye, hem de diğer paydaşlara sağladığı avantajlar fark edilerek diğer seçenek yavaş yavaş kendiliğinden devreden çıkabilmektedir. Özellikle tüm banka organizasyonunu ve paydaşlarını ilgilendirebilecek süreç, pozisyon ve paradigma inovasyonları için bu aşamalı uygulamalar, daha az dirençle karşılaşılarak ve zaman içinde oluşan yeni koşullara göre güncellemeleri daha rahat yapılarak gerçekleştirilebilmektedir. Sayısı çok olmasa da radikal uygulamalar da tespit edilmiştir. Kredi süreçlerinde sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk esaslarına uygunluğun gözetimi, geri dönüşüm ile ilgili uygulamalara geçişler, işe alımlarda yeni personelin belli bir oranının yeni mezun adaylardan seçilmesi, bir kerede geçilen ve eski uygulamaları dışlayan inovasyonlardır.

Ramnarain ve Pillay'ın (2016) araştırmasında belirtmiş olduğu gibi Türk bankacılık sektöründe de sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık ilkelerine uygun yeni ürün ve hizmet tasarımlarında ve kullanımında öncü rol oynayan bir grup bankanın bulunduğu anlaşılmaktadır. Onların üzerinde çalışmış oldukları banka grubunun sosyal sorumluluğa daha çok vurgu yaptıkları tespiti, bu çalışmaya konu olan bankalar için geçerli değildir. Yenilenen ürün, hizmet, süreç, iş modeli ve paradigmalarda çevre koruma ve sürdürülebilirlik boyutları da en az sosyal sorumluluk kadar odak noktasına alınmıştır.

Türk bankalarındaki sürdürülebilir ve sorumlu bankacılık faaliyetlerinin zaman içinde Öner Kaya (2010) ile Altun Ada ve Kılıç'ın çalışmalarında sunulan örnekler göre çok daha fazla çeşitlenmiş olduğu, daha sistematik bir şekilde tasarlanıp uygulamaya konmaya başladığı anlaşılmıştır. Söz konusu çalışmalarda Türk bankalarının sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık uygulamalarında, gelişmiş ülke bankalarına göre geride kalmış olduğu, bunda bu konulardaki toplumsal farkındalığın çok daha yavaş artmakta olmasının önemli rolü bulunduğu ifade edilmiştir. Günümüzde ise ilgili farkındalık düzeyinin daha yüksek olduğu, bireysel ve kurumsal banka müşterilerinin bu konulardaki duyarlılıklarının arttığı açıkça görülmektedir. Altun Ada ve Kılıç (2014) ayrıca finans sektörü yöneticilerinin, kendisini zaten çevreyle dost sektör olarak gördükleri için bu konuda herhangi bir ek sorumluluk üstlenmeye gerek görmediklerini belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında tespit edilen pozisyon ve paradigma inovasyonları, bankalara hakim olan bu anlayışın da artık değişmiş olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında günümüzde müşterilerin genellikle şubelere giderek finansal hizmet aldığı, temelde mevduat-kredi döngüsüne dayalı olan faaliyet tanımlaması üzerinden yapılan geleneksel bankacılık anlayışının tamamen değişmekte olduğu ifade edilmelidir. Pek çok hizmet ve üretim sürecine kolaylıklar sağlayan, buna karşılık maliyetleri düşüren teknolojik olanaklar, bu değişime hız kazandırmaktadır. Bu koşullar altında sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık alanları da dünya ve Türkiye gündemine girmiştir. Bu alanlarda öncü olan bankaların iş modellerini, süreçlerini, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık temelleri üzerine inşa etmeye başladıkları belirlenmiştir. Söz konusu bankalar, toplumun gelişimine ve sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlayabilecek projeler kurgulamakta, bunları uygulamaya koymakta ve akılcı iletişim yöntemleri kullanarak faaliyet süreçleri ile ilgili olarak tüm paydaşlarını zamanında bilgilendirmektedirler. Bu faaliyetler ile kendilerini toplumsal gelişmeye öncülük ederek tasarruf eğilimi yüksek, girişimciliğe, faydalı ve yaratıcı yeni fikirlerin oluşumuna destek veren, etik değerlere ve cinsiyet eşitliğine önem veren, çevreye duyarlı, kültürel altyapısı sağlam bir toplum oluşturulmasına yardımcı olan kuruluşlar olarak konumlandırmaya çalışmaktadırlar. Bu temel değişimleri daha hızlı, az maliyetli yapabilmek için ise bu bankaların veri analitiği, yapay zeka, robot teknolojileri gibi alanlarda yatırımlara

ağırlık vermeye başladıkları; bunları çeşitli iş süreçlerine, ürün ve hizmetlerine entegre ederek daha rahat erişilebilen, ucuz ve kişiselleştirilebilen “Yeni Nesil Bankacılık” anlayışını oluşturmaya başladıkları belirlenmiştir. Ve inovasyon süreçlerini bu anlayışa uygun şekilde şekillendiren ve uygulayan bankaların, zaman içinde daha çok rekabet avantajı elde edebileceği, daha yüksek marka değerlerine ulaşabileceği anlaşılmıştır.

Toplumsal, ekonomik ve politik oluşumları doğrudan etkileyen bu gelişmelerin doğru şekilde yönetilebilmesi için ise bilimsel esaslara dayalı çok boyutlu yaklaşımlarla analiz edilmesi gerekmektedir. Özellikle daha yeni ve daha etkili sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık uygulamaları önermeyi, mevcut iyi uygulama örneklerini analiz etmeyi ve bu uygulamalarla ilgili geçerli performans ölçütleri geliştirmeyi hedefleyen çalışmalar, sadece bilimsel literatüre değil, uygulamacılara ve nihayetinde tüm topluma fayda sağlayacaktır. Güven, karlılık ve likidite gibi ortak esaslar üzerine inşa edilseler de bankacılık kuruluşları, çok çeşitlilik göstermektedirler. Farklı büyüklükler, farklı organizasyon yapıları, tabi olunan özel düzenlemeler, farklı kesimlerle farklı yoğunluklarda çalışan kurumların birlikteliği ile oluşan bankacılık sektöründe, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bankacılık uygulamalarının da tüm kurumlar bünyesinde paralel bir hızda geliştirilemeyeceği açıktır. Bu farklılıkları dikkate alarak bu alandaki yeni uygulamaları etkileyen faktörleri araştıran, ortaya koyan, bunlara uygun öneriler geliştirilmesini hedefleyen çalışmalar da önemli katkılar getirecektir.

Kaynakça

- Altun Ada, A. ve Kılıç, Z. (2014). Sürdürülebilir Kalkınma ve Sürdürülebilir Bankacılık: AB ve Türkiye’deki Uygulamalar, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 203-212.
- Aras, G., Tezcan, N. & Kutlu Furtuna, Ö. (2018). Multidimensional comprehensive corporate sustainability performance evaluation model: Evidence from an emerging market banking sector, *Journal of Cleaner Production*, 185, 600-609.
- Baranes, A. (2009). Towards Sustainable and Ethical Finance, *Development*, 52 (3), 416-420.
- Benedikter, R. (2011). *Social Banking and Social Finance*, New York, Springer.
- Borsa İstanbul (2014). *Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi*, İstanbul, Borsa İstanbul.
- Bouma, J.J., Jeucken, M. & Klinkers, L. (2017). *Sustainable Banking: The Greening of Finance*, Routledge: London, Routledge.
- Brown, M., & Whysall, P. (2010). Performance, reputation, and social responsibility in the UK’s financial services: A post -‘credit crunch’ interpretation, *The Service Industries Journal*, 30 (12), 1991-2006.
- Cainelli, G., Evangelista, R., & Savona, M. (2004). The impact of innovation on economic performance in services, *The Service Industries Journal*, 24 (1), 116-130.
- de Carvalho Ferreira, M. C. R., Sobreiro, V. A., Kimura, H. & de Moraes Barboza, F. L. (2016). A systematic review of literature about finance and sustainability, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 6 (2), 112-147.
- den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework, *Journal of Service Management*, 21 (4), 490-514.
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V. & Vermiglio, C. (2020). Sustainable development and financial institutions: Do banks' environmental policies influence customer deposits?, *Business Strategy and the Environment*, 1-14, Wiley Online Library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.2644>
- Garanti BBVA 2018 Entegre Faaliyet Raporu
- Garanti BBVA 2019 Entegre Faaliyet Raporu
- Gönenç, H. & Scholtens, B. (2019). Responsibility and Performance Relationship in the Banking Industry, *Sustainability*, MDPI, 11 (12), 1-49.
- ING Bank 2018 Entegre Faaliyet Raporu

ING Bank 2019 Entegre Faaliyet Raporu

Kuhn, T. (1970). The Structure of Scientific Revolutions, İçinde: *International Encyclopedia of Unified Science*, Vol. II, Second Ed., Enlarged, US, The University of Chicago Press.

Kubus, R., Pérez-Iñigo, J. M. & Fernandez, S. G. (2020). Innovation ecosystems in banking and monetary sector: Competitiveness versus sustainability, *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, ISSN 1665-7039, 41, 19-44.

Lay Hong, T., Boon Cheong, C. & Syaiful Rizal, H. (2016). Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 52-59.

Lyons, R., Chatman, J., & Joyce, C. (2007). Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking, *California Management Review*, 50 (1), 174-191.

Öner Kaya, E. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Bankaların Rolü ve Türkiye’de Sürdürülebilir Bankacılık Uygulamaları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 75-94.

Ramnarain, T. D. & Pillay, M. T. (2016). Designing Sustainable Banking Services: The Case of Mauritian Banks, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 483-490.

Richardson, B. (2009). Climate finance and its governance: Moving to a low carbon economy through socially responsible financing? *International and Comparative Law Quarterly*, 58 (3), 597-629.

Shah, A. A., Wu, D. & Korotkov, W. (2019). Are Sustainable Banks Efficient and Productive? A Data Envelopment Analysis and the Malmquist Productivity Index Analysis, *Sustainability*, MDPI, 11 (8), 1-19.

Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry, *Journal of Business Ethics*, 86, 159-175.

Scholtens, B. & van’t Klooster, S. (2019). Sustainability and bank risk, *Palgrave Communications*, Springer US, 5 (1) 1-8.

Stanislavská, L. K., Margarisová, K. & Štaštná, K. (2012). Corporate Social Responsibility in Banking Sector, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunnensis*, LX (2), 157-164.

Şekerbank 2018 Entegre Faaliyet Raporu

Şekerbank 2019 Entegre Faaliyet Raporu

Tidd, J. & Bessant, J. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd Ed., US, John Wiley and Sons.

Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 6th Ed., US, John Wiley and Sons.

Weber, O., Scholz, R. W. & Michalik, G. (2010). Incorporating sustainability criteria into credit risk management, *Business Strategy and Environment*, 19, 39-50.

WCED (World Commission on Environment on Environment and Development) (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Our common future” (The Brundtland Report)*, Oxford University Press.

www.garantibbva.com.tr

www.ing.com.tr

www.sekerbank.com.tr

www.yapikredi.com.tr

Yapı ve Kredi Bankası 2018 Entegre Faaliyet Raporu

Yapı ve Kredi Bankası 2019 Entegre Faaliyet Raporu