

Bankalarda Dijitalleşme, Değişen Şubeleşme Politikaları ve Yeni Trendler Digitalisation in Banks, Changing Branch Policies and New Trends

Teoman TAĞTEKİN  ^a

^a Vakıf Katılım Bankası A.Ş. , İstanbul, Türkiye, teotag@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Bankacılık Dijitalleşme Finansal Teknolojiler Banka Şubesi	Amaç- Bu çalışmanın amacı, dijitalleşme ve finansal teknolojilerin Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların şubeleşme politikaları üzerindeki etkilerini ve banka şubeleri ile ilgili gelecek dönemlerde gerçekleşmesi muhtemel trendleri açıklamaktır. Farklı ülke uygulamalarından örnekler verilerek, oluşan trend ve beklentiler üzerine yorum yapılmıştır. Yöntem- Çalışmada, bankaların şubeleşme ve var olan şubeleri kapatma ya da birleştirme nedenleri üzerinde durulmuştur. 2004-2024 yılları arası banka şube ve çalışan sayılarındaki değişim ile gelişen finansal teknolojiler sonrası müşteriler tarafından daha çok tercih edilen dijital bankacılık kanallarının kullanım oranlarındaki artış trendi nicel yöntemle incelenmiştir. Şube sayılarındaki değişimin, banka şube çalışan sayısı ve dijital bankacılık kullanımı tercih eden müşteri sayıları arasındaki son 10 yıla ait değişim arasındaki ilişki istatistiki olarak değerlendirilmiştir. Bulgular- Türkiye’de banka şube sayılarında 2024 yılı sonunda şube sayısının zirve yaptığı 2014 yılına göre %16,9’luk bir küçülme ile 1.894 adet azalarak 9.329’a düşerek azalma yaşandığı, bu değişime paralel şube çalışan istihdamında oluşan azalmanın şube sayısı ile istatistiki ilişkisinin gücünün kuvvetli ve yönünün olumlu olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde şube sayısı ve dijital bankacılık müşteri sayısı ile istatistiki ilişkisinin yönünün olumsuz olduğu belirlenmiştir. Tartışma- Kamu sermayeli bankaların üstlenmiş oldukları misyon doğrultusunda şubeleşme çalışmaları devam etse de kamusal hizmetler, finansal erişilebilirlik, nakit ihtiyacı giderilmesi gibi unsurların yanında, kamu sermayeli bankaların da şubeleşme politikalarının piyasa dinamikleri doğrultusunda zaman içinde azalma trendine girip girmeyeceği tartışma konusu olmuştur. Ayrıca, dijital bankalar gibi şubesiz bir bankacılık anlayışı olmayacağı, ancak sayıca az, konsepti farklı, dijital unsurlarla zenginleştirilmiş de olsa banka şubelerinin varlıklarını sürdürüp sürdüremeyeceği diğer bir tartışma konusu olmuştur.
Gönderilme Tarihi 7 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 28 Ocak 2026 Kabul Tarihi 15 Şubat 2026	
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Banking Digitalisation Financial Technologies Bank Branch	Purpose- The aim of this study is to explain the effects of digitalisation and financial technologies on the branch policies of banks operating in Turkey and the trends that are likely to occur in the future regarding bank branches. Examples from different countries are given, and comments are made on the emerging trends and expectations. Design/ methodology/approach- The study focuses on the reasons why banks branch out and close or merge existing branches. The trend of increasing usage rates of digital banking channels, which have become more preferred by customers following the development of financial technologies, along with changes in the number of bank branches and employees between 2004 and 2024, has been examined using quantitative methods. Findings - In Turkey, the number of bank branches decreased by 1,894 to 9,329 by the end of 2024, representing a 16.9% decline compared to 2014, when the number of branches peaked. In parallel with this change, it was determined that the statistic between the decrease in branch employee employment and the number of branches was strong and positive. Similarly, it was determined that the statistic between the number of branches and the number of digital banking customers was negative. Discussion- Although public-sector banks continue their branch expansion efforts in line with their mission, it has been debated whether their branch expansion policies will gradually decline over time in line with market dynamics, alongside factors such as public services, financial accessibility, and meeting cash needs. Furthermore, another point of debate is whether bank branches will continue to exist, albeit in smaller numbers, with a different concept, and enriched with digital elements, rather than a branchless banking approach such as digital banks.
Received 7 July 2025 Revised 28 January 2026 Accepted 15 February 2026	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Bu çalışmada ikincil veriler kullanılmış olup etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Tağtekin, T. (2026). Bankalarda Dijitalleşme, Değişen Şubeleşme Politikaları ve Yeni Trendler, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 649-668.

1. Giriş

Teknoloji alanında yaşanan gelişim, oluşan yeniliklerle beraber finansal sistemde değişim oluşturmaktadır. 1840 yılında telgrafın icadı ile bilgi akışı ulusal ve uluslararası boyuta taşınmış ve fon transferleri gelişmiştir. Sonrasında, 1876 yılında telefonun icadı ile finansal sistemde kullanımı hızla artmış, telgraf ile birlikte telefonun aracı kurumlar tarafından kullanımı yaygınlaşmıştır. Yaşanan gelişmeleri 1913 yılında Federal Reserve Bank'ın (FED) elektronik fon transferi sistemini devreye alması izlemiştir (Yetiz ve Ünal, 2018:119). Yaşanan krizler ve dünya savaşları sonrası ilk para çekme makinası –ATM (Automated Teller Machine) 1967 yılında Barclays bankasına kurularak hizmete açılmıştır (Bellis, 2025). Türkiye’de 1980 ‘li yıllar ekonomi alanında değişimlerin yaşandığı yıllar olmuştur. 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası-İMKB’nın kurulumu sonrası 1989 yılında Swift sistemi üzerinden bankalar arası döviz transferleri hizmete girmiştir. 1992 yılında Elektronik fon transferi-EFT sistemi kurulmuştur (Yetiz ve Ünal, 2018:125).

Bilgi teknolojilerinin Türkiye’de bankacılık alanında 1990’lı yıllarda kullanımının hızlanması ile birlikte, manuel bankacılıktan elektronik bankacılık olarak tanımlanan bilgi teknolojileri kullanımı yoğun ortama geçiş gerçekleşmiştir. Bu dönemde bankaların kendi iç yapıları ve şube hizmetlerinde kullandıkları teknoloji imkânlarının yanı sıra, para çekme makinası-ATM kullanımı sonrasında satış noktası-POS (point of sale) cihazlarının kullanımı hem banka hem de müşteriler için dönüşümün önemli bir halkasını oluşturmuştur. Devam eden süreçte bankalar için teknoloji seçiminde hız ve performans belirleyici olmuş, internetin gelişimi ile birlikte sanal ortamda işlemlerin gerçekleştirilmeye başlaması sonrası siber güvenlik ön plana çıkmıştır. Özellikle mobil cihazlarda yaşanan hızlı gelişim, mekân ve zaman bağımsız finansal özgürlük imkânı sağlamış, bu durum siber güvenliğin önemini daha da perçinlemiş, ulaşılabilirlik, hız, müşteri deneyimi gibi unsurlarla beraber müşterilerin banka tercihlerini belirleyen faktör olmuştur. Bugün geline nokta itibarıyla, dijital kanallar olarak tanımlanan mobil, internet, ATM, Çağrı Merkezi gibi erişim kanallarından bankacılık hizmeti sunmak tüm bankalar için bir ayrıcalık değil zorunluluk haline gelmiş, yaşanan dönüşüm boyunca varlığını sürdürmüş olan banka şubeleri hem üstlendikleri rol itibarıyla hem de gereklilik bağlamında sorgulanır olmuştur.

Türkiye’de son on yılda banka şube sayıları niçin azalma trendine girdi, şube kullanımının tercih edilme sıklığının azalmasının sebepleri nelerdir soruları çalışmada cevaplanmaya ve sayısal olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalar yapılırken kuramsal olarak işlem maliyeti teorisi’nden faydalanılmış, teknolojik gelişmelerin teoriye olan etkileri de dikkate alınmıştır. İşlem maliyeti teorisi’nin temel odak noktaları işlem ve bu işlemler gerçekleşirken doğan maliyetlerdir. İşlem alıcı ile satıcı arasında gerçekleşen değişimi ifade ederken, işlem maliyetleri bu değişim süresince oluşan maliyetleri ifade etmektedir. İlave olarak teknolojik gelişmeler de işlem maliyetlerini minimize etme anlamında günümüzde önemli bir unsur haline gelmiştir (Buyuran, 2023:164). Teoride yer alan alıcı ve satıcı çalışmada, müşteri ve banka olurken işlemler bankacılık işlemlerini, işlem maliyetleri de bankacılık işlemleri ve bu işlemlere erişim maliyetleri ile örtüşmektedir.

Teknoloji kullanımı adaptasyonu ile günümüz finansal hizmetlerini gerçekleştirebilir seviyeye gelen bankalar, müşteri deneyimi ve buna bağlı taleplerden farklı olarak rekabet koşullarını kendilerine avantajlı bir konum sağlamak üzere kullanırken artık teknolojiyi yönlendirerek, kendi teknolojik habitatlarını oluşturma seviyesine gelmişlerdir. Dijitalleşmenin sunduğu fırsatlardan banka şubeleri de faydalanarak, her türlü finansal donanım ve yazılım ile kendilerini vitrine çıkartıp, müşteriler tarafından teveccüh görmeye çalışırken, genelde müşteri tercihlerinin şubelerden yana değil, dijital kanallardan bankalara erişim şeklinde geliştiği görülmektedir. Özellikle uzaktan müşteri edinimi-dijital onboarding uygulamasının ülkemizde 2021 yılından itibaren bankalarda uygulanmaya başlaması ile birlikte, banka müşterisi olmak adına şube kullanımı zorunluluğunu da ortadan kaldırmış, bu imkân hem müşteri hem de bankalar için önemli kazanım sağlamıştır.

Türkiye’de bankacılık sektörünün şube sayısı toplamı 2015 yılsonu itibarıyla 11.193 adet iken 2024 yılsonu itibarıyla 1.864 adet azalarak %17,3 küçülme ile 9.329 adet seviyesine gelmiştir (tbb, 2025). Müşteri sayılarında artış, finansal büyüklüklerde gelişme, yeni bankaların sektöre girmesi v.b. gibi olumlu gelişmelere rağmen, maliyet avantajı, tercih edilebilirlik, müşteri deneyimi gibi temeli dijitalleşmeye dayalı faktörler nedeniyle banka şubelerinin ters istikamette sayıca azaldığı görülmektedir. Kalan banka şubelerinde teknoloji ve dijitalleşmenin imkanları kullanılarak, çehrelerinin değişmesi, sorumluluk ve iş yapış tarzlarındaki yeniden

yapılandırmalar, şube personeli ve şube yapılarında gerçekleştirilen reorganizasyon çalışmaları sonrası ciddi dijital dönüşüm izleri görülmektedir.

Çalışmamızda, literatür taraması sonrası, Türkiye başta olmak üzere farklı ülke deneyimlerini de içeren bankaların şubeleşme gerekçeleri, dikkate alınan kriterler, finansal gelişime olan katkıları ilk aşamada ele alınmıştır. Banka şubeleri ve dijital alan verileri üzerinden analizler yapılarak ilgili verilerin birbirleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak açıklanmıştır. Sonraki aşamada teknoloji ve dijitalleşmenin banka ve şubeleşme politikalarına etkilerine değinilmiş, söz konusu etkiler pozitif ve negatif etkiler başlıkları altında sınıflandırılarak detaylandırılmıştır. Daha sonra globalleşen ortamda banka şubelerinin geleceği üzerine modellemeler, sektörde denenen yeni kurgular, uygulamalar üzerinden örneklemeler yapılmış, son olarak geline aşama ve yeni uygulamalar üzerine değerlendirmeler yapılarak sonuç ve öneriler sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

Literatür taramasında, bankaların şubeleşme politikalarına dijitalleşmenin etkilerinin Türkiye ve farklı ülke uygulamalarına ait neden sonuç ilişkilerinin ele alındığı çalışmalar incelenmiştir.

Yümlü ve Hazar (2018), banka şubelerinin banka performans ve karlılığı üzerinde temel belirleyici rol almaları, müşterilerin bankalarla yüz yüze temas kurabildikleri birimler olmaları nedeniyle şube performanslarının ölçümü ve değerlendirilmesinin önemini konu almışlardır. Çalışmalarında Türkiye’de kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren altı adet bankanın şube performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Ortak ölçüm kriterleri olsa da her bankanın performans değerlendirme yönteminin farklı olduğu bunun da banka yapısına göre değişiklik gösterdiği belirtilmiştir. İlave olarak performans artışının şube personelinin yetkinlikleri ile ilintili olması nedeniyle, personelin eğitim ve ölçümlemeler ile değerlendirilmeleri, yönlendirilip motive edilmelerinin performans artırıcı etmen olduğu tespiti yapılmıştır.

Atukalp (2018), mülkiyet yapılarına göre mevduat bankalarının şube ve personel performanslarını seçilmiş finansal büyüklükler ile 2003-2015 dönem aralığı için değerlendirmiş ve performansları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelenmiştir. Değerleme sonucunda mülkiyet yapısına göre bankalar arasında şube ve personel başına aktif, kredi, mevduat ve net kâr açısından anlamlı farklılık bulunduğu tespiti yapılmıştır.

Putica (2020), Avrupa Birliği-AB üye ülkeleri ve Sırbistan’da dijital bankacılık kanalları kullanımının bankaların toplam şube sayısına etkisini incelemiştir. AB’de banka şube sayılarında düşüş eğilimi olsa da, bankacılık kanallarının dijitalleşmesi ve banka verimliliğinin sürekli olarak gözden geçirilmesi sonucunda, banka şubelerinin tamamen ortadan kalkmayacağı sonucuna varılmıştır. Sırbistan özelinde ise bankacılık piyasasında aktif olan bankaların birleşmesi sonucunda şubeler kapatıldığı ancak, şube kapatmalarının dijital bankacılık kanallarının kullanımının bir sonucu olduğunu söylemek için dijital bankacılık kanallarının kullanımı verilerinin hala yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.

Nagorny (2020), 2000’li yılların ortalarında bankaların şubeleşerek büyümede liderlik için yarışırken, artık şube olarak minimum varlık gösteren ancak müşterilerini kaybetmeyecek politikaları benimsediklerini belirtmiştir. Pandemi döneminde dijitalleşme ile banka şubelerinin fiziksel iş yükünün azaldığı, aynı zamanda dijitalleşmenin etkisiyle bankacılık işlevlerinin çoğunun merkez ofiste gerçekleştirilebildiği tespiti yapılmıştır. Dijital kanallar üzerinden bankacılık işlemlerinin 7/24 gerçekleştirilebildiği, ekrandan ekrana bankacılık işlemlerinin modern banka işleyişinin yerini alacağı belirtilmiştir.

Beybur (2022) çalışmasında, dijitalleşmenin yaygınlaşması ile birlikte banka şubelerine olan talebin kademeli olarak azalacağını öngörmüş ve şubesiz bankacılık faaliyetlerinin verimli bir şekilde yönetilebilmesini teminen bankaların da müşterilerini dijital kanallara yönlendirmesi, bu konuda bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapmalarını önermektedir.

Kocatürk (2023), banka müşterilerince dijital bankacılık kanal kullanımı arttıkça banka şubesi ve çalışan sayılarında azalma görüldüğü tespitinde bulunmuştur. Bankaların bu mecrada öne çıkmaları adına maliyet esaslı yaklaşımın yanı sıra müşterilerce kolayca anlaşılabilen, kişiselleştirilebilen, kullanımı kolay, geniş hizmet alanı olan ve güvenliği sağlanmış dijital alt yapı sunmaları gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Haksever ve Baykal (2023), dijitalleşmenin özellikle pandemi döneminde daha da hızlanarak tercihten ziyade zorunluluk haline gelmesi etkisini bankacılık sektöründe daha da hissettirdiğini belirtmiştir. Dijitalleşmenin

tüm müşteriler tarafından aynı seviyede algılanıp tercih edilmediği, özellikle bilgi eksikliği ve önyargılar nedeniyle dijital kanalları güvenli görmeyen müşteri kesimi için hizmet ve süreçlerin daha iyi anlatılıp, güven unsurunun oluşturularak tercih edilebilirliğin artırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Gövez ve Uysal (2023) çalışmalarında, kamu sermayeli bankaların şubeleşmede özel sermayeli bankalara nazaran daha agresif oldukları ve bu nedenle daha yaygın bir şube ağına sahip oldukları sonucuna varmışlardır. Bu durumu, kamu sermayeli bankaların finansal açıdan daha güçlü olmaları ile açıklayan çalışma, kamu bankalarının şubeleşmenin yanı sıra teknolojiyi de yakından takip ettikleri sonucuna varmıştır. Özel sermayeli bankaların da teknolojik gelişmelere uyumun yanında şubeleşme stratejilerini daha verimli duruma getirmek adına daha ihtiyatlı davrandıkları tespiti yapılmıştır.

Kıvrak ve Hatipoğlu (2023), teknolojik dönüşüm ve dijitalleşmenin Türk bankacılık sektörüne olan etki ve katkısını incelemiştir. Özellikle dijital bankacılıkta yaşanan gelişim ve yükseliş müşteri deneyimi ve hizmet çeşitliliği bağlamında büyük bir dönüşümü gerçekleştirmiştir. Dijitalleşme sürecinin banka şubelerinin fiziksel yapılarında da değişime neden olduğu, yeni nesil banka şubelerinde teknoloji yoğun bankacılık hizmetlerinin sunulmaya başlandığı tespiti yapılmış, teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde ayak uyduran bankaların rekabette avantaj sağlayacakları belirtilmiştir.

Amberg ve Becker (2024) çalışmalarında, bankaların yerel şube ağlarındaki büyük azalmaların işletme kredileri üzerindeki etkisini incelemiştir. Son yirmi yılda İsveç'te tüm banka şubelerinin yarısından fazlası kapatılmış ve en hızlı düşüş son yıllarda yaşandığı ifade edilmiştir. Nakit kullanımındaki azalma ve perakende bankacılıkta dijital dağıtımın artan kullanımı, banka şubelerine olan ihtiyacı azalttığı tespit edilmiştir. Ancak, küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ'ler) verilen kredilerin, dijital dönüşümden aynı oranda fayda görmediği, yaygın şube kapanmaları, bu işletmelerin kredi arzını azaltıcı yönde etki oluşturduğu, bunun da firmaların reel faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirlenmiştir.

Keskin (2024) çalışmasında, Türkiye bankacılık sektöründe dijitalleşmenin şube politikaları üzerine etkisini incelemiştir. Yapılan analiz sonucunda, mobil ve internet bankacılığı kanalını kullanan müşteri sayısı arttıkça şube sayılarında azalma yaşandığı tespiti yapılmıştır.

Madegowda (2025), Hindistan'da özellikle dijital alt yapının zayıf olduğu bölgelerde, dijital okuryazarlığı sınırlı müşteriler arasında şube bankacılığının kalıcı önemi hususunda fikir birliği olduğu tespitini yapmıştır. Dijital platformların yükselişine rağmen fiziksel şubelerin yeterinde bankacılık hizmeti alamayan kesimleri destekleyerek kapsayıcı finansal erişimi sürdürmek için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Yüksek riskli, kişiselleştirilmiş etkileşimleri yönetmek için dijital ve fiziksel etkileşimin artırılması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

Healy (2025), şube bankacılığının kalıcı değerlerini sağlayan üç temel bileşeni olduğunu bunların, fiziksel lokasyonlar, sunulan hizmetler ve müşteri etkileşimi olduğunu belirtmiştir. Şube bankacılığının dijitalleşen dünyada finansal hizmetlerin önemli bir bileşeni olmaya devam ettiğini belirtmiş, fiziksel şubelerin temel avantajlarını beş başlık altında toplamıştır. Kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri, karmaşık işlemler için kolaylık sağlanması, anında sorun çözümü, topluluk varlığı, güven ve emniyet. Bu avantajları sunarken banka şubelerinin karşılaştığı zorlukları ise üç ana başlıkta toplamıştır. İşletme maliyetleri, değişen müşteri tercihleri, teknolojik gelişmeler. Sonuç olarak, dijital bankacılık hizmet ve ürünleri gelişip büyümeye devam ettikçe fiziksel banka şubelerinin de güncelliğini korumak için teknolojiyi entegre ederek ve yüksek değerli hizmetlere odaklanarak uyum sağlamaları gerektiğini belirtmiştir.

Bankaların şubeleşme politikalarına dijitalleşmenin etkilerinin incelendiği çalışmaların değerlendirilmesi sonrası, bulundukları coğrafya ve teknolojik imkânlara erişim seviyesinin farklı derecelerde olmasına rağmen genel olarak bankalarda dijitalleşme ile şubeleşme politikalarının zıt yönlü olduğu, her ne kadar dijitalleşme seviyesi arttıkça şube sayısı azalıyor olsa da banka şubelerinin varlıklarını bir süre daha devam ettireceği genel görüş olarak ortaya çıktığı izlenmiştir.

3. Kavramsal Çerçeve ve Yaklaşım

Bu bölümde Türkiye ve örnek farklı ülkelerde bankaların şubeleşme politikaları, uygulamalarda yaşanan değişimler ve gerekçeleri incelenmiş, Türkiye'de banka şube sayıları ile banka çalışan sayıları arasındaki ilişki istatistiki olarak değerlendirilerek mevcut durum üzerine yorum yapılmıştır.

3.1. Şubeleşme Politikası, Gerekçeler ve Genel Durum

Bankacılıkta, banka şubeleri müşterilere ulaşımında uzun yıllar tek kanal olarak hizmet vermiş, teknolojik ilerlemeler, internet kullanımının yaygınlaşması banka şubelerinin yanı sıra bankaların müşterileriyle birçok kanaldan iletişim kurmasına imkân sağlamıştır (Güler, 2022:188). Dijitalleşmeyle birlikte cihaz ve yazılım alanında yaşanan teknolojik gelişme ve imkânlar bankalara hizmet sunma ve müşteri deneyimlerini iyileştirme anlamında fırsatlar sunarken, müşterilerinde ürün çeşitliği ve finansal ürün ve hizmetlere erişimlerini zaman ve cihaz bağımsız, sınırsız hale getirmektedir. Bu kadar fırsat ve imkanın olmadığı ortamlarda bankaların müşteriye ulaşmak adına yegane yolu şubeleşme seçeneği olarak ön plana çıkmaktaydı ve bankalar farklı kriter ve faktörleri dikkate alarak geliştirilmiş şube lokasyon belirleme algoritmaları ile şube sayılarını artırma yoluna gitmişlerdi.

Banka müşteri ilişkilerinde yüz yüze temasın tercih edildiği dönemden vazgeçilmeye başlanması ilk ATM cihazı ve banka kartı kullanımı ile başlamış, 2000'li yılların başında internete erişimin yaygınlaşması ile birlikte kırılma noktası yaşamış, büyük dönüşüm ise 2005 sonrası mobil cihazların, akıllı cep telefonlarının gelişimi ile birlikte bugünkü haline gelmiştir (Beybur, 2022:287).

Türkiye'de faaliyette bulunan bankaların ya da yurtdışında kurulu olup şube açmak isteyen bankaların bankacılık lisans türüne göre, şubeleşme ile ilgili yasal hakları ve kural setleri 5411 sayılı bankacılık kanununun ilgili maddelerinde belirtilen hükümlere göre belirlenmekte bunlara göre şubeleşme faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Banka şubelerinin açılma ve kapanma gerekçeleri genel olarak başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir (Toramanoğlu ve Görmüş, 2018:2).

Bankaların şube açma nedenleri;

- ✓ Teknolojik gelişmelere şüpheli yaklaşan, yaşı yüksek olan müşteriler, alışkanlıklarından vazgeçmek istemeyen ve eğitim seviyesi nispeten düşük olan müşteriler hizmet kanalı olarak işlemlerini banka şubelerinde yapmak istemektedir.
- ✓ Teknolojik gelişmelere uyum sağlayamayan, geleneksel banka müşterilerini kaybetmemek adına bankalar şubeleşmekte ya da mevcut şubelerini korumaktadır.
- ✓ Bankalarda tanınırlığın ve bilinirliğin artırılması amacıyla, reklam amaçlı şube lokasyonu kullanımı.
- ✓ Özellikle kamu sermayeli bankaların, kamu hizmetinin ulaştırılması, finansal erişilebilirliğin sağlanması adına şubeleşme politikaları oluşmaktadır.
- ✓ Müşteri deneyimi, müşteri memnuniyeti ve müşteri tercihleri şubeleşme politikalarında başrol oynamaktadır.

Bankaların şube kapatma nedenleri;

- ✓ Pandemi etkisi ile dijital finansal hizmetlerin banka kullanıcıları tarafından daha çok tercih edilmesi, şubelerin tercih oranının düşmesi.
- ✓ Dijital kanallardan gerçekleşen hizmet maliyetlerinin, şubelerden gerçekleşen finansal hizmetlere göre daha ucuz olması ve bu avantajların müşterilere düşük ücret ve komisyon olarak yansıtılması.
- ✓ Finansal hizmetlerde dijitalleşmenin etkisi.
- ✓ Banka yeniden yapılandırma programları, şube birleştirmeleri.
- ✓ Geleneksel bankacılık kullanıcı sayısında azalma.
- ✓ Dijital bankalar ve diğer banka dışı finans kurumları etkisi.

Ülkemizde bankaların 2004-2024 yılları arası şube ve çalışan sayılarına ilişkin bilgiler, değişim rakam ve oranları Tablo1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Türkiye Bankacılık Sektörü Şube ve Çalışan Sayıları (2004-2024 arası)

Dönem	Şube Sayısı	Önceki Yıla Göre Fark	Fark % Önceki Yıla Göre	Çalışan Sayısı
2024 Aralık	9,329	-168	-1.77%	187,918
2023 Aralık	9,497	-164	-1.70%	189,107
2022 Aralık	9,661	-131	-1.34%	188,687
2021 Aralık	9,792	-147	-1.48%	185,248
2020 Aralık	9,939	-260	-2.55%	186,612
2019 Aralık	10,199	-255	-2.44%	188,837
2018 Aralık	10,454	-96	-0.91%	192,313
2017 Aralık	10,550	-231	-2.14%	193,504
2016 Aralık	10,781	-412	-3.68%	196,699
2015 Aralık	11,193	-30	-0.27%	201,204
2014 Aralık	11,223	202	1.83%	200,886
2013 Aralık	11,021	787	7.69%	197,465
2012 Aralık	10,234	400	4.07%	186,098
2011 Aralık	9,834	369	3.90%	181,418
2010 Aralık	9,465	438	4.85%	178,503
2009 Aralık	9,027	237	2.70%	172,402
2008 Aralık	8,790	1,172	15.38%	171,598
2007 Aralık	7,618	769	11.23%	158,534
2006 Aralık	6,849	602	9.64%	143,143
2005 Aralık	6,247	141	2.31%	132,258
2004 Aralık	6,106			127,163

(Kaynak: tbb.org.tr, 2025)

Son yirmi yıla ait banka şube ve çalışan bilgileri incelendiğinde, önceki yıllara göre devamlı artış trendi gösteren her iki değer, 2015 yılından itibaren yerini küçülmeye bırakmıştır. 11.223 adetlik şube sayısı ve ikiyüzbin üzerindeki personel sayısı ile 2015 yılında zirve yapan bankacılık sektörü, son on yılda yıllık ortalama %1,8'lik ortalama daralma oranı ile küçülmüştür. Tabloda başlangıç tarihi olan 2004 ile şube sayısının zirve yaptığı 2014 yılı arasındaki şube sayısı ve personel sayısı incelendiğinde, şube sayısında %83,8 personel sayısında %58'lik artış oranları olduğu izlenmektedir.

2015 yılsonu ve sonrası dönemlerde bankacılık sektörü şube ve personel sayısı devamlı azalış göstermiştir. Şube ve personel sayısındaki bu azalma bankacılık sektöründe maliyetlerin azaltılması adına bankaların şube ve personel oluşumlarını gözden geçirdiklerini açıklamaktadır (Kartal, 2019:39). Şube sayısı anlamında küçülme trendinin başladığı 2014 yılı ile 2024 yılı arasındaki şube sayısı ve personel sayısı incelendiğinde, şube sayısında %16,9 personel sayısında ise %6,5'luk bir daralma olduğu görülmektedir. Şube sayısı artışının yaşandığı dönemdeki çalışan sayısının artış hızı ile şube sayısında daralmanın yaşandığı döneme ait çalışan sayısında daralma hızları arasında paralellik olmadığı, şube sayısı azalmasına rağmen çalışan sayısında azalmanın aynı seviyede olmadığı görülmektedir. Bu durum, şube sayısı azalmasına rağmen teknik personel ihtiyacı ve dijitalleşme ile beraber operasyonel işlemlerin merkezileştirilmesi sonucu merkez ofislerde çalışan sayısında yaşanan artış şeklinde açıklanabilir.

Hizmet çeşidi, hitap ettiği müşteri kitlesi, bulunduğu lokasyon gibi farklı kriterler baz alınarak değerlendirildiğinde ülkemizde banka şubeleri genel olarak aşağıdaki gibi kategorize edilebilir.

1. Tam hizmet veren banka şubeleri
2. Ticari banka şubeleri
3. Kurumsal banka şubeleri
4. Bireysel banka şubeleri

5. Hibrit banka şubeleri
6. Mobil banka şubeleri
7. Tarım şubeleri
8. Girişimcilik şubeleri
9. Ortak banka şubeleri

Tam hizmet veren banka şubeleri; müşteri segmenti ayrımı yapmaksızın her türlü bankacılık hizmet ve ürün kabulü ya da ürün satışı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği banka şubeleridir.

Ticari banka şubeleri; ticari müşteri segmentine her türlü finansal hizmet ve ürün kabulü ya da ürün satışı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği banka şubeleridir. Temel hedef müşteri kitlesi, orta ve büyük ölçekli ticari işletmelere yönelik bankacılık işlem ve hizmetleri vermektir. Özellikle Halk Bank'ın esnaf desteği tüm şubelerinde, diğer bankaların da ihtisaslaşma anlamında birçok şubesi ticari şube olarak faaliyet göstermektedir.

Kurumsal banka şubeleri; kurumsal müşteri segmentine her türlü finansal hizmet ve ürün kabulü ya da ürün satışı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği banka şubeleridir. Hedef müşteri grubu büyük kurumsal işletmelerdir. Tüm müşteri segmentlerine nazaran daha sofistike bankacılık ürün ve hizmetlerinin yanı sıra, konusunda uzman bankacılar ile iş yapmayı tercih eden, kendisine özel finansal çözüm ve öneri beklentileri olan müşterilerden oluşan portföyü bulunan amiral gemi modundaki banka şubeleridir.

Bireysel banka şubeleri; bireysel müşteri segmentine her türlü finansal hizmet ve ürün kabulü ya da ürün satışı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği banka şubeleridir. Perakende banka şubeleri olarak da anılan bu tip şubelerde, temel bankacılık hizmetlerinin yanı sıra, bireysel krediler, ödemeler, sigorta hizmetleri başta olmak üzere birçok bankacılık hizmet ve ürünü sunulmaktadır.

Hibrit banka şubeleri; birden fazla segmente aynı anda hizmet veren, bu segmentlerin her türlü finansal hizmet ve ürün kabulü ya da ürün satışı faaliyetlerinin gerçekleştirildiği banka şubeleridir. İhtisaslaşmanın yoğunluk kazanmadığı, bireysel, kurumsal, ticari vb. gibi geniş müşteri segmentlerinin hâkim olduğu bölgelerde, segment ayrımı gözetmeksizin tüm müşterilere bankacılık hizmetlerinin verildiği şubelerdir.

Mobil banka şubeleri; olası afet, felaket ya da mevsimsel yoğunlukların yaşandığı bölgelerde hizmet etmek üzere tasarlanmış, fiziki bir şubenin devamı gibi faaliyet gösteren, minimum personel ile hizmetin sağlandığı, genelde konteyner ya da araç üstü fiziksel ortam sağlanan banka şubeleridir. Özellikle afet zamanlarında fiziksel şubelerin devre dışı kaldığı durumlarda, finansal hizmetlere erişimin sağlanarak bankacılık faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması adına hizmet veren hareketli, mobil bankacılık şube hizmetidir.

Tarım şubeleri; ihtisas şubesi olarak ağırlıklı tarımsal faaliyet ve borsaların olduğu bölgelerde hizmet veren, hizmet türüne bağlı personel istihdamı olan banka şubeleridir. Sürdürülebilir tarımsal üretimi desteklemek amaçlı, tarım, finans ve teknolojinin bir araya getirildiği, yenilikçi hizmet ve ürünlerin sunulduğu banka şubeleridir. Kredi başta olmak üzere bankacılık hizmetlerinin verilmesinin yanı sıra küresel boyutta gerçekleşen tarımsal faaliyet ve gelişmelerden de yerel üreticilerin bilgilendirmesinin sağlanarak bilinçli ve en uygun metodolojilerle çözümler geliştirilmesi anlamında destek hizmetinin sahada sağlanmasına tarım şubeleri aracılık etmektedir (isbank, 2025). Türkiye'de Ziraat bankasının tüm şubelerinde, İş Bankasının tarım ihtisas şubesi uygulaması ile Denizbank, Kuveyt Türk, Akbank, Yapı Kredi, Albaraka Türk'ün tarım bankacılığı uygulamaları ile şubelerinde tarımsal faaliyetlere yönelik finansal ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir.

Girişimcilik şubeleri, girişimcilik faaliyetlerine ilişkin ekosistemi bilen, girişimcilerle aynı dili konuşan şube çalışanlarından oluşmakta ve başta teknoloji merkezli girişimler olmak üzere melek yatırımcılar, yatırım fonları ve ekosistemin diğer paydaşlarını hedeflemektedir (egirisim.com, 2022). Yenilikçi fikirlerini uygulamaya almak isteyen, bu amaçla yeni iş kurup hem yönlendirici hem de cesaretlendirme anlamında yardıma ihtiyacı olan girişimcileri bizatihi lokasyonunda finansal hizmet ve ürünler aracılığıyla destekleme amaçlı hizmet veren banka şubeleridir. Türk Ekonomi Bankasının girişimcilik faaliyetlerini destekleyen ürünler ile şubelerinde direkt hizmet vermenin yanı sıra, İş Bankasının bu amaçla farklı lokasyonlarda girişimci şube tanımı altında şubeleşme faaliyetleri yaptığı görülmektedir.

Ortak banka şubeleri, birden fazla bankanın ortak kullanımında olan banka şubeleri olup, temel bankacılık ürün ve hizmetlerinin sunulduğu ortak şubeler olarak İngiltere’de denenmeye başlamıştır. Finansal teknolojinin sunduğu imkânlar ile aynı lokalde birden fazla bankanın temsilcisi gibi hareket kabiliyeti olan banka şubeleridir (fintechistanbul.org, 2025)

Dijitalleşme ve teknolojik imkânların bankacılık sektöründe kullanımı maksimum seviyelerde olmasına rağmen, fiziki temas, danışma ihtiyacı ve banka çalışanı ile iletişim müşteri tercihleri içinde yer aldığı sürece, banka şubeleri şekil değiştirse de tercih edilirliliğini muhafaza edecektir.

Chris Gledhill tarafından banka şubesi paradoksu olarak tanımlanan yaklaşımda, banka bakış açısı ile şubeler, yeterince kullanılmayan, maliyet yükü olan eski bir miras ve yeni trend dijital bankacılıkla rekabette maliyet/gelir oranını olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Buna rağmen banka şubelerinin kapatılması, toplumda ve banka şubesine erişimi olmayan kesim için genelde olumsuz bir durum olarak algılandığı, müşterilerin nadiren ya da hiç ziyaret etmeseler dahi bir banka şubesinin olduğu ortamda yaşamak istedikleri tespit edilmiştir (Gledhill, 2017). Bankacılık sektöründe yaşanan dijitalleşme, müşterilere hızlı, basit ve verimli iletişime fırsat verdiği düşünülse de, fiziki banka şubeleri ile ilgili çalışanlar arasında oluşmuş genel görüş, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler fiziki şubelerin sayısının azaltılmasına neden olacak ancak metropoller haricinde bulunan lokasyonlardaki fiziki banka şubelerine ihtiyaç duyulmaya devam edeceği yönünde oluşmuştur(Haksever ve Baykal, 2023: 219).

3.2. Farklı Ülke Uygulamaları

Dijital bankacılık uygulamaları son dönemde büyük bir dönüşüm yaşadı. Geleneksel banka şubeleri üzerinden yapılan işlemlerin birçoğu, mobil ve internet bankacılığı üzerinden gerçekleştirilebilirken, müşterilerin beklentileri de kişiselleştirilmiş, daha hızlı ve güvenli hizmetlere doğru yönelmiştir (lidy.co, 2025). Özellikle Avrupa Birliği-AB bölgesinde banka şube sayılarında 2008 yılından sonra düşüş görülmektedir. Bir danışmanlık firmasınınca 4 farklı kıtada 33 ülkede 49.000 müşteri ile yapılan ankete göre dijitalleşmeye rağmen her yaş grubunun 2/3’ü çevrelerinde bir banka şubesi olması gerektiğini belirttiği tespit edilmiştir. Birleşik Krallık’ta banka şubelerinin azalması ile birlikte “banking hubs” (bankacılık merkezleri) uygulaması sayesinde postaneler aracılığıyla 30 farklı bankanın basit bankacılık işlemleri aynı çatı altında gerçekleştirilmektedir (fintechistanbul.org, 2023). Banka müşterilerinin hesaplarına para yatırma, hesaptan para çekme, çek bozdurma, fatura ödeme gibi temel işlemler yapılmaktadır. Ayrıca, haftanın belirli günleri genelde büyük bankaların bu merkezlere gelerek müşterilere finansal danışmanlık hizmeti verdikleri görülmektedir (fintechistanbul.org, 2022). Dijitalleşme, teknolojik gelişmeler, açık bankacılık gibi uygulamalar bankacılığı kökten değiştiriyor ancak, güven esas gereği müşteriler, para yatırıp çektikleri, kredi işlemleri yaptıkları banka şubelerini fiziksel olarak görmek istiyor. Günümüzde var olan mevcut şubeler gelecekte aynı şekilde yer almayacak belki olmayacak ancak bu süreci dijital bankaların ve hizmetlerinin yaygınlaşması sonrası daha net görülebilecektir (fintechistanbul.org, 2023).

Özellikle pandemi döneminde yaşanan dijital müdahaleden bankaların güçlenerek çıkmaları, değişimi kabullenerek teknolojinin nasıl daha yakın etkileşim fırsatları doğurduğunu keşfetmeleri ile mümkün olmuştur. Bu durum bankaların, insan teması ile dijital deneyimi birleştirerek şube ağlarının çalışma amaçlarının yeniden dizayn edilmesi için bir fırsat olarak düşünülebilir (bankadunyasi.com, 2020). Hollanda’da 2000’li yılların başlarında banka şube sayısı 6100 iken 2023 yılında bu rakamın %93’lük azalış ile 420 adede düştüğü ve bunun temel nedenlerinin de dijitalleşme başta olmak üzere pandemi sonrası fiziksel işlemlerin yerini çevrim içi işlemlerin tercih edilmesi olduğu belirtilmiştir. Ülke bazlı bakıldığında, 100.000 kişiye düşen banka şube sayısı 2005-2021 yılları arasında Danimarka’da 50’den 18’e, Hollanda’da 28’den 5’e, Finlandiya’da 14’den 6’ya, Norveç’te 12’den 6’ya, AB-Avrupa Bölgesi’nde 32’den 17’ye gerilemiştir. Aynı zaman aralığında Türkiye’de 13’den 20’ye çıkış gözlemlenmişken, 2015 yılından itibaren azalma eğilimi göstermiş ve 2021 yılında sayı 15 olarak gerçekleşmiştir (Güleç, M., 2023).

İngiltere’de bazı bankaların müşterilerin giderek dijital bankacılığı tercih etmeleri nedeniyle banka şube kapatmaları gerçekleştirileceği, bu değişimin bir parçası olarak bazı şubelerde çalışma saatlerinde kısaltma yapılacağı, bazı şubelerde de ön gişelerin kaldırılması gibi önlemler alındığı açıklanmıştır. İngiltere’de yasalara göre bankalar şubelerini kapatırken bölgenin nakit paraya makul erişime sahip olup olmadığı değerlendirilmekte, eğer değilse şube kapatılmadan önce ortak merkez gibi paraya erişime daha fazla imkân sağlayan çözümler geliştirmeleri gerekmektedir (Espiner, 2025).

Bankacılıkta farklılaşma adına başlayan yeni dönemde neobankaların yükselişi, müşterilerce dijital finansal hizmetlerin tercih edilir olması geleneksel bankalar için önemli bir rekabet unsuru oldu. Banka müşterilerinin birçoğu tamamen dijital bankacılık deneyimi isterken, bu dönüşüme katılamayan bankalar arka planda kalma riski taşımaktadır (Ada, 2025).

4. Bankalarda Dijitalleşme ve Etkileri

4.1. Bankalarda Dijitalleşmenin Önemi

Dijitalleşme, banka ve müşteriler açısından, güvenlik, hız, maliyet avantajı, finansal özgürlük gibi fırsatlar sunarken, sosyalleşmenin yok olması, oluşan yeni dijital risk türleri, banka çalışan sayıları üzerinde olumsuz etkisi gibi negatif sonuçları da olabilmektedir. Söz konusu etkiler, olumlu ve olumsuz niteliklerine göre tablo halinde Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Bankalarda Dijitalleşmenin Avantaj / Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
a. Maliyetlerde ciddi tasarruf.	a. Müşteriler üzerinde olumsuz etkisi.
b. Dijitalleşme etkisi ile kaydi para kullanımının artması, finansal hareketlerin takip ve izlenebilirliği.	b. Gereklçeleri tam anlatılamadığında olumsuz piyasa algısı.
c. Yeni teknolojilerin kullanımı.	c. Banka çalışanları üzerinde olumsuz etkisi ve işsiz bankacı sayısında artış.
d. Farklı ve yeni disiplinler istihdam fırsatları.	d. Müşteri banka çalışanı sosyalleşmesinin yok olması
e. Sürdürülebilirlik faaliyetlerine pozitif yönde katkı.	e. Teknik personel ihtiyacı ve hizmet devamlılığı.
	f. Bilgi güvenliği riski.
	g. Finansal hizmetler yazılım ve donanım maliyetlerinde artış.

(Kaynak: Karyağdı, 2022)

Banka müşterilerinin özgürce, herhangi bir protokole bağlı olmadan, zaman ve mekân bağımsız finansal işlemlere ulaşabilme tercihleri mobil bankacılık kullanımını ön plana çıkartmıştır.

Türkiye bankacılık sektöründe, 2025 yılı Mart dönemi itibariyle bireysel ve kurumsal statüde tekilleştirilmemiş ve aktif (son üç ay içerisinde en az bir kez işlem yapmış) olan dijital bankacılık müşteri sayısı 120.384 bin olmuştur. Sadece internet bankacılığı işlemi yapan 1.321 bin kişi olurken, 111.815 bin kişi ise sadece mobil bankacılık kanalı üzerinden işlem gerçekleştirmiştir. Her iki dijital kanalı da kullanan tekilleştirilmemiş müşteri sayısı ise 7.248 bin kişi olarak tespit edilmiştir. Yıl bazlı ve müşteri tipi bazında dijital bankacılık müşteri sayılarına ait sayısal bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır (tbb.org.tr).

Tablo 3. Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları (Tekilleştirilmemiş)

Aktif Dijital Müşteri Tipi (bin kişi)	Aralık 2021	Aralık 2022	Aralık 2023	Aralık 2024
Kurumsal	3.411	4.065	4.549	4.762
Bireysel	74.521	90.325	106.038	114.398
Aktif Dijital Müşteri Sayısı Toplam	77.932	94.390	110.588	119.160

(Kaynak: tbb.org.tr)

Kurumsal banka müşterilerinden ziyade bireysel banka müşterileri tarafından dijital banka kanallarının kullanımı tercih edildiği görülmekte olup, bireysel müşteri tipinde son 3 yıl için ortalama %15’lik bir kullanım artışı olduğu görülmektedir.

Yaş grupları bazında incelediğimizde bireysel dijital bankacılık müşteri sayılarında her yaş grubunda bir önceki yıla göre belirli bir ivme ile artışın devam ettiği Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Aktif Bireysel Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları (Tekilleştirilmemiş)

Yaş Grupları (bin kişi)	Aralık 2021	Aralık 2022	Aralık 2023	Aralık 2024
0-17	294	587	727	897
18-25	14.511	17.176	19.990	20.602
26-35	20.945	24.402	28.502	30.365

36-55	29.925	35.623	42.184	46.107
56-65	6.239	8.258	9.683	10.769
66+	2.607	4.279	4.952	5.658

(Kaynak: tbb.org.tr)

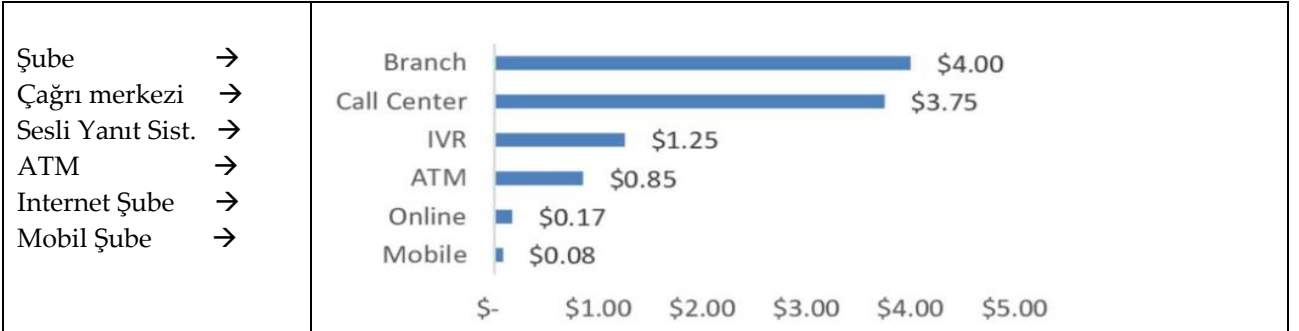
Yaş grupları bazında tablo incelendiğinde, dijital bankacılık müşteri sayısı yoğunluğunun 26-55 yaş aralığında yoğunlaştığı sonraki büyük kitlenin ise 18-25 yaş aralığı olduğu görülmektedir. Bu durum genç nesil olarak nitelendirilebilecek jenerasyon tarafından dijital bankacılık kanalları kullanımının tercih edildiğinin net bir göstergesi gibi görünmektedir.

Dijital bankacılık kanalları kullanımında devamlı bir artış yaşanırken bazı kesimler ise halen çekinceli davranmaktadır. Birçok müşteri bankalarına güven duyduğu için bankaya sadık olmakta iken bankaların teknolojiye dayalı yeni uygulamalarına yönelik mesafeli kalabilmektedir. Konu incelendiğinde banka müşterileri;

1. güvenlik,
2. teknolojik ürünlere yabancılik,
3. kullanım zorluğu,
4. alışkanlıkların değiştirilmek istenmemesi,
5. tasarım ve hız sorunları,
6. demografik faktörler nedenleriyle dijital bankacılığa mesafeli yaklaştıkları belirlenmiştir (Demirhan,2021).

Dijitalleşmede dikkat edilmesi gereken temel nedenlerden birisi de maliyetlerdir. Maliyet kavramı bankacılık gibi kar odaklı bir iş yapış tarzı olan işletmelerde ön planda yer alan unsurdur. Karar verme aşamalarında göz önünde bulundurulacak kriterlerin başında gelmektedir. Kar marjlarının azaldığı bir ortamda gelirleri artırma çözümünün yanında maliyetleri azaltma da kar hedefine giden diğer bir yoldur. Bankalarca şube kanalı üzerinden yapılan müşteri işlemlerinin daha az maliyetli dijital kanal çözümleri üzerinden gerçekleştirilmesi amaçlı müşteriler teşvik edilmekte ve bu uygulama “dijital göç” olarak adlandırılmaktadır.

Bankalarda gerçekleşen işlemlerin kanal bazlı ortalama maliyetlerine ait sayısal veriler Şekil 1’deki gibidir.



Şekil 1. Bankacılık Kanallarına Göre İşlem Başına Maliyetler (Kaynak: Bećirović vd. 2017)

Şekil 1’de de görüldüğü üzere maliyet bazlı değerlendirmede dijital kanallar minimum maliyetle ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle mobil bankacılık işlem maliyeti ile şube maliyeti arasında ciddi seviyede farklılık bulunduğu görülmektedir. Bu durum hem müşteri hem de bankalar açısından dijital kanalların özellikle mobil bankacılığın tercih edilmesini daha net açıklamaktadır.

4.2. Servis Modeli Bankacılığı ve Dijital Banka Uygulaması

Türkiye’de dijital bankaların faaliyet esasları ile servis modeli bankacılık ile ilgili yönetmelik Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu-BDDK tarafından 29 Aralık 2021 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yönetmeliğe göre;

Dijital banka, bankacılık faaliyet ve hizmetlerini fiziksel şubeler olmaksızın elektronik bankacılık hizmet dağıtım kanalları aracılığı ile sunan kuruluşlar olarak tanımlanmıştır. Yine aynı yönetmelikte, neobanka olarak da adlandırılabilen dijital bankaların faaliyet alanları ve sınırları belirlenmiştir. Benzer şekilde, teşkilat

yapısı, kuruluş ve faaliyet izinlerine ait esaslar ve servis modeli bankacılığı esasları düzenlenmiştir. Dijital kanalları baz alan hizmet anlayışı üzerine kurulu olan dijital bankacılık faaliyetlerinde, dijital bankaların taahhüt edilen hizmet süreklilik seviyesi minimum %99,8 olarak belirlenmiştir. Bunun anlamı, %0,2'lik bir hizmet kesintisine tahammül olup, dijital bankacılık uygulamalarının devamlı ayakta olacak şekilde hizmet vermesi gerektiği, hizmet kesintisi gibi bir olumsuzluğun yaşanmaması adına gerekli teknolojik altyapı yatırım ve destek süreçlerinin yazılım ve donanım olarak oluşturulması ve hazır olması gerektiği belirtilmiştir (mevzuat.gov.tr, 2025).

4.3. Globalleşen Ortamda Banka Şubelerinde Yeni Trendler ve Modeller

Banka şubeleri ilerleyen dönemde, finansal işlemlerin gerçekleştirildiği alanlar olmaktan daha çok, karmaşık ve önem arz eden finansal ürünlerin danışmanlık ve sonrası satış hizmetlerinin sunulduğu bir hizmet kanalına dönüşecektir. Özetle şube kanalı, finansal tavsiye hizmeti verilen, müşteri ilişki kalitesinin artırılması amacıyla hizmet eden ve çapraz satış stratejileri ile derinleşme sağlayan ortamlar olacaktır (Demirhan,2021:16).

Banka şubeleri işlem merkezi olmaktan çıkıyor ancak müşteriler için halen tercih edilebiliyor. Bunların gerekçelerine bakıldığında ilk öne çıkan unsur güven. Bir diğer neden, uzun süren ve karmaşık olan bankacılık işlemlerinin dijital kanallar üzerinden gerçekleştirilmesinde yaşanan olumsuz müşteri deneyimleri. Bu tür işlemlerin banka şubesinde gerçekleştirilmesi durumunda özellikle şube personeline bağlı iyi bir deneyim oluşturulması mümkün. Yapılan anket ve görüşmelerde banka şubelerinin en büyük avantajının yüz yüze iletişim kurabilme olduğu ifade edilse de banka şubelerinin mevcut halleri ile devam etmek yerine dijitalleşmenin nimetlerinden faydalanıp, dönüşümlerini gerçekleştirmek gerekmektedir. Banka şubelerinin dönüşümünde iki farklı eğilim ön plana çıkıyor. Bunlardan birincisi cafe konsepti olan banka şubeleri olurken ikincisi ortak çalışma alanı olarak tasarlanmış şubeler şeklinde görünmektedir (Duygu, O. 2019).

Fintech ve bankaların ortak çabaları sonucu hayata geçen ortak bankacılık platformu olarak tanımlanan uygulamalar ile müşteriler birden fazla bankada olan hesap ve işlem setlerine tek bir arayüz ile ulaşabilmekte, işlem yapabilmektedir. Böylelikle, işlem sürelerinde optimizasyon, finansal özgürlük, güvenli bankacılık hizmetlerine erişim gibi öne çıkan özellikleri ile müşteri deneyimi ve memnuniyeti artmakta, tercih edilmektedir. Bankalar açısından bakıldığında ise müşterilerine erişilebilirlik, verimlilik artışı ve operasyonel maliyetlerin düşüyor olması ciddi avantajlar sağlamaktadır. Dijital ortamda kurulan, “tek çatı çok banka” olarak adlandırılabilir uygulamaların, farklı bankaların fiziksel şubelerinin konsolide edilerek “tek çatı çok şube” yaklaşımının teknolojik alt yapısına esas teşkil edecektir. Bir banka şubesinin aynı anda birden fazla bankanın şubesi gibi hizmet vermesine imkân sağlayacak bu uygulamada yine oluşturulacak ara yüz uygulamalar ile işlem yapılmak istenen banka ortamına erişim sağlayıp temel finansal hizmet ve bankacılık ürünlerine erişim sağlanabilir. Tabi bunların gerçekleştirilebilmesi, temel dayanak oluşturması adına ilgili kamu kurum ve otoritelerinin onay ve düzenlemeleri sonrası hayata geçirilebileceği de göz ardı edilmemelidir.

Farklı bir konsept yaklaşım ise house ya da cafe tarzı banka şubeleri dizaynıdır. Ev ortamı ya da kafeterya rahatlığı sunularak müşterilerin bu tip şubelerde dijital yeteneklerle hem bankacılık hizmetlerini yapabilecekleri, kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir ortam sunmak hem de diğer müşteriler ile sosyalleşerek etkileşimde bulunabilmelerine imkan sağlamak hedeflenmektedir. Bu konsept orta yaş üstü müşteri grubunun tercih edebileceği bir seçenek gibi görünse de fiziki iletişim ve temasa önem veren müşteri kitlesi içinde alternatif teşkil etmektedir (bankadunyasi.com,2022).

Banka şubeleri için farklı bir yaklaşımda görünmez bankacılık konseptidir. Bu öngöründe, teknolojik gelişmeler sonucu 2030'lu yıllarda bankacılığın farklı aşamaya geçerek, görüntülü çağrılarının ve insansız şubelerin yerini, kişisel finansal işlemleri yerine getiren, dijital kişisel asistanlar alacaktır. e-asistanlar, kişisel sosyal medya hesapları ile de senkronize olup özel yaşamla ilgili finansal ihtiyaç, ödemeler, tasarruf, bütçe yönetimi gibi işlemlerde önerilerde, hatırlatmalarda bulunabilecektir. Böylelikle geleneksel banka şubeleri, satış ekipleri, çağrı merkezleri yerlerini kişisel dijital asistanlara bırakacaktır (kpmg, 2017). Nihai olarak, finansal hizmetler sektöründe fizikselden dijitalle doğru bir geçiş vardır. Dijitalleşme, müşteri deneyimlerini çeşitlendirerek, süreçlerin iyileştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Durmuş,2023: 17-18).

Bir diğer yaklaşım ortak şube tesisi mantığı ile benzer şekilde farklı bankaların şubelerinden sürece entegre olan bankaların şubesiymiş gibi işlem yapma yetkisi ve imkânı sağlanmasıdır. Söz konusu yapı İngiltere’de

devreye alınacak olup, ülkenin en büyük finansal grubu olan Lloyds Banking Group, sahibi olduğu üç farklı bankayı birbirlerinin şubelerinden hizmet almak üzere yeni bir altyapı hazırlamaktadır. Lloyd, Halifax ve Bank of Scotland için önemli bir adım olan uygulama ile bankacılık işlemlerine erişim daha esnek olacak ve müşteriler hangi bankanın şubesine giderse belirlenmiş işlem türleri için bankacılık hizmeti alabilecektir. Böylelikle bu yeni durum, müşteri deneyimi iyileştirilerek, şubelerin daha verimli kullanımına katkı verecektir. Sonrasında, verimlilik değerlendirmesine göre lokasyon ve etkinlik anlamında mükerrer ve efektif olmayan banka şubelerinin konsolidasyon ya da tasfiye gibi seçeneklerle kapatılabileceği de göz ardı edilmemelidir (bankadunyasi.com,2025).

Günümüzde başarılı banka şubeleri şu alanlara odaklanmaktadır: İşlemlerden ziyade danışmanlık hizmetleri, toplulukla etkileşim ve ilişki kurma, yüksek potansiyelli pazarlarda stratejik konumlandırma, dijital kanallarla entegrasyon. Şube bankacılığının geleceği, dijital ve fiziksel arasında seçim yapmakla ilgili değil; gelişen müşteri ihtiyaçlarına hizmet eden kusursuz bir entegrasyon yaratmakla ilgilidir. Bu dönüşümü başarıyla yöneten bankalar daha güçlü bir şekilde ortaya çıkacak ve şubeler operasyonel yük olmaktan ziyade stratejik varlıklar olarak hizmet verecektir. Anahtar nokta, toptan şube kapatma yönünde kalabalığı takip etmek değil, her iki dünyanın da en iyisini koruyan düşünceli bir dönüşüm gerçekleştirmektir (Pitts, 2025:1).

5. Uygulama, Tespitler ve Değerlendirme

Dijital erişimin yetersiz, finansal okuryazarlık seviyesinin düşük olduğu bölgelerde, bankacılık hizmet ve ürünlerine erişim amaçlı banka şubeleri tercih edilmektedir. Ancak, dijital kapsayıcılığın giderek genişlediği ve teknoloji eğilimi daha yüksek jenerasyonun finansal işlem yetkinliğinin arttığı günümüzde banka şube sayılarında azalma yaşanacağı, var olan şubelerin daha butik ve daha az çalışan ile faaliyetlerine devam edeceği öngörülmekte ve hali hazırda birçok banka tarafından da benzer yaklaşım uygulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada banka şube sayısı, çalışan sayısı ve dijital bankacılık müşteri sayılarındaki gelişme yaklaşık son 20 yıla ait veriler baz alınarak değerlendirilmiş, finansal teknolojilerin geliştiği, pandemi döneminin yaşandığı bu dönem aralığında seçilen kalemler aralarındaki ilişki istatistiki olarak ifade edilmiştir.

Durağanlık Analizi

Zaman serilerindeki sahte korelasyon riskini önlemek için Augmented Dickey-Fuller (ADF) testi uygulanmıştır.

Hipotez:

H_0 : Seri birim kök içerir (durağan değildir).

H_1 : Seri durağandır.

Değişken	ADF İstatistiği	p-değeri	Sonuç
LNSUBE	-1,84	0,65	Durağan değil
LNCALISAN	-1,92	0,61	Durağan değil
LNDİJİTAL	-0,97	0,88	Durağan değil

$p > 0,05$ olduğu için H_0 reddedilememiştir. Seriler seviye değerlerinde durağan değildir.

Birinci Fark

Değişken	ADF İstatistiği	p-değeri	Sonuç
Δ LNSUBE	-3,41	0,018	Durağan
Δ LNCALISAN	-3,27	0,024	Durağan
Δ LNDİJİTAL	-4,12	0,006	Durağan

$p < 0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiştir. Tüm seriler I(1) bütünleşme derecesine sahiptir.

ADF test sonuçları serilerin seviye değerlerinde durağan olmadığını, birinci farkları alındığında durağanlaştığını göstermektedir. Bu bulgu, analizlerin zaman serisi özelliği dikkate alınarak yürütülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Serilerin I(1) bütünleşme derecesine sahip olması, sahte korelasyon riskini azaltmak amacıyla nedensellik analizlerinin durağanlaştırılmış seriler üzerinden yapılmasını gerektirmiştir.

5.1. Şube Sayısı ve Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

Yıl bazlı banka şube sayısı ve çalışan sayısı arasında istatistiki olarak ilişki olup olmadığı için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasında doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü ölçümleyen istatistiki bir yöntemdir. Korelasyon analizi ile iki sayısal dizi arasında ilişki olup olmadığı var ise sonucun +1 ve yakın değer olması durumunda iki değişken arasında kuvvetli ve olumlu ilişki olduğu, -1 ve yakına değer olması durumunda iki değişken arasında kuvvetli olumsuz bir ilişkinin olduğu değerlendirilmesi yapılmaktadır. Katsayı 0 (sıfır)'a yaklaştıkça, iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı yorumu yapılabilir.

Şube – Çalışan Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon katsayısı:

$$r = 0,979$$

$$t = 18,21$$

$$p < 0,001$$

Şube ve çalışan sayıları arasında güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı, birlikte hareket vardır. Şube ve çalışan sayıları arasında yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki ($r=0,979$; $p<0,001$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, sektör genelinde şube ağının genişlediği dönemlerde istihdamın arttığını, daralma dönemlerinde ise çalışan sayısının benzer yönde hareket ettiğini göstermektedir. Ancak her iki değişkenin benzer trend yapısına sahip olması nedeniyle sonuç nedensel ilişki olarak yorumlanmamaktadır.

Tablo 1’de bulunan 2004-2024 tarihleri arası sayısal veriler incelendiğinde, 2014 yılından sonra başlayan düşüş trendi içinde yer alan şube sayısı ile orantılı çalışan sayısına ait düşüş hızı ile bu yıla kadar şube ve çalışan sayısındaki artış hızının benzerlik göstermediği görülmektedir. 2004-2014 tarihleri arası banka şube sayısı 5.117 adetlik artış (%83,8 oranında) gösterirken, 2014-2024 tarihleri arası 1.894 adetlik azalma (%16,9 oranında) göstermiştir. 2004-2014 tarihleri arası çalışan sayısı 73.723 adetlik artış (%58 oranında) gösterirken, 2014-2024 tarihleri arası 12.968 adetlik azalma (%6,5 oranında) göstermiştir.

5.2. Şube Sayısı ve Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı Arasındaki İlişki

Banka şube sayıları ile aktif dijital bankacılık müşteri sayıları arasındaki ters orantılı ilişkiyi net bir şekilde görebilmek adına 2007-2024 yılları arası ilgili veriler Tablo 5’de yer almaktadır. Tabloda yer alan banka şubelerinin bir çoğu kamu bankalarına ait olup, kamusal otorite tarafından kendilerine verilen misyon ve hedefler doğrultusunda kırsal bölgeler başta olmak üzere Türkiye’nin bir çok ilçesinde bankacılık faaliyetleri aşamasında teknolojik imkanların sunduğu fırsatların yanında şubeleşme politikalarını da sürdürmektedirler.

Örneğin, Ziraat Bankası özelinde bakıldığında, sadece ekonomik alanla sınırlamadan, çiftçi ve köylünün kooperatifleşmesinden farklı amaçlara hizmet eden kırsal bölgeler için mekânların üretimine kadar kırsal üretim ile ilgili geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır. Uygulamalar sonucu banka iştiraki olmasa dahi oluşturulan örgütlenme ve yapılar finansman desteği ve bankacılık hizmetleri sunulmaktadır (Çilingir ve Kuban, 2021:99). Benzer yaklaşımla, Halkbank tarafından küçük esnaf ve işletmelerin finansmana erişimi ve gelişimi amaçlı şubeleri aracılığı ile bankacılık hizmetleri verilmektedir. Finansal teknolojinin sunmuş olduğu imkânlar bankalar tarafından kullanılıyor olsa dahi kamusal sorumluluk ve görevlendirme sonucu, başta kırsal bölgeler olmak üzere ülke çapında fiziki şubeler bu nosyonda olan bankalar için devam edecek, dijitalleşmeye bağlı şube sayılarında bir azalma görülmeyecek gibi görünmektedir.

Tablo 5. Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayıları ve Banka Şube Sayıları

Yıl	Şube Sayısı	Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı (bin kişi)
2024	9,329	119,160
2023	9,497	110,588
2022	9,661	94,390
2021	9,792	77,932
2020	9,939	65,677
2019	10,199	53,157
2018	10,454	44,182
2017	10,550	34,990
2016	10,781	20,399
2015	11,193	17,420
2014	11,223	14,315
2013	11,021	12,436
2012	10,234	10,552
2011	9,834	8,606
2010	9,465	6,694
2009	9,027	5,974
2008	8,790	5,169
2007	7,618	4,274

(Kaynak: tbb.org.tr)

Banka şube sayısının zirve yaptığı 2014 yılına kadar aktif dijital bankacılık müşteri (değerleme tarihi itibarıyla son 3 ayda en az bir kez login olmuş, dijital kanallara bağlanmış) sayısı da devamlı artış göstermiş, 2007-2014 dönemi için ortalama %19 gibi bir ortalama artış yaşanmıştır. Şube sayısında azalmanın yaşanmaya başladığı 2015 yılından itibaren 2024 yılına kadar ise aktif dijital bankacılık müşteri sayısında devamlı büyüme olmasına rağmen artış devam etmiş ve %24,5 oranında artış olduğu tespit edilmiştir. Bu durum artan bir ivme ile banka müşterilerinin dijital kanalları tercih ettiği, fiziksel şube sayısı 2024 yılında 2014'e göre %16,9'luk bir küçülme ile 1.894 adet azalarak 9.329 olmasına rağmen, aktif dijital bankacılık müşteri sayısının aynı dönem için %832 oranında bir artış ile 14.315 bin adetten 119.160 bin adete ulaştığını göstermektedir. İnternetin yaygınlaşarak erişimin ucuzlaması, mobil cihazların maliyetlerinin düşmesi sonucu yaygınlaşması, finansal erişimi olan jenerasyon tarafından aracısız bankacılık işlemi yapılmasının tercih edilmesi, pandemi dönemi ve sonrası yaşanan kişisel izolasyon tercihleri gibi nedenler dijital bankacılık müşteri sayısındaki artışın temel nedenleri olarak sayılabilir.

Şube – Dijital Müşteri Pearson korelasyon katsayısı:

$$r = -0,068$$

$$t = -0,27$$

$$p = 0,79$$

Hipotez:

H₀: Şube ve dijital müşteri arasında ilişki yoktur.

H₁: Şube ve dijital müşteri arasında ilişki vardır.

$p=0,79 > 0,05$ olduğu için H₀ reddedilememiştir. Bu nedenle istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki bulunmamaktadır. Şube sayısı ile aktif dijital bankacılık müşteri sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal ilişki bulunmamıştır ($r=-0,068$; $p=0,79$). Bu sonuç, iki değişken arasında genel dönem için güçlü bir lineer ilişki olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla dijital müşteri artışının şube sayısındaki değişimi doğrudan açıkladığı yönünde istatistiksel kanıt elde edilememiştir.

Regresyon Analizi

Model:

$$\text{ŞUBE}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{DİJİTAL}_t + \varepsilon_t$$

Sonuçlar:

Katsayı	Değer	t-istatistiği	p-değeri
β_0	10.842	14,22	<0,001
β_1	-0,0021	-0,31	0,76

$$R^2 = 0,005$$

p değeri incelendiğinde β_1 katsayısı istatistiksel olarak anlamlı değildir (p=0,76). Dijital müşteri sayısı şube sayısını açıklamamaktadır.

Kurulan basit doğrusal regresyon modelinde dijital müşteri sayısının katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p=0,76). Modelin açıklama gücü düşüktür ($R^2=0,005$). Bu bulgu, şube sayısındaki değişimin yalnızca dijitalleşme ile açıklanamayacağını ve çok boyutlu faktörlerin etkili olabileceğini göstermektedir.

Granger Nedensellik Analizi (Lag=1)

Durağanlaştırılmış seriler (ΔLog) kullanılmıştır.

Nedensellik Yönü	F-istatistiği	p-değeri
Dijital → Şube	0,92	0,35
Şube → Dijital	0,68	0,42
Çalışan → Şube	2,11	0,16
Şube → Çalışan	2,47	0,14

Elde edilen p değerleri incelendiğinde tüm yönlerde $p>0,05$ olduğundan, nedensellik tespit edilmemiştir.

Toda–Yamamoto Nedensellik (VAR(2), dmax=1)

Seviye değerlerinde VAR(2) kurulmuş ve Wald testi uygulanmıştır.

Nedensellik Yönü	Wald χ^2	p-değeri
Dijital → Şube	1,08	0,58
Şube → Dijital	0,74	0,69

Elde edilen p değerleri incelendiğinde $p>0,05$ olduğundan, Toda–Yamamoto yaklaşımı ile de nedensellik bulunmamıştır.

Durağanlaştırılmış seriler üzerinde gerçekleştirilen Granger nedensellik testleri ile Toda–Yamamoto yaklaşımı sonuçları, dijital müşteri sayısından şube sayısına doğru istatistiksel olarak anlamlı bir nedensellik bulunmadığını göstermektedir ($p>0,05$). Bu bulgu, incelenen dönemde dijitalleşmenin şube azalmasına doğrudan ve tek yönlü bir nedensel etki oluşturduğunun istatistiksel olarak doğrulanmadığını ortaya koymaktadır.

Genel dönem analizlerinde dijitalleşmenin şube sayısı üzerinde doğrudan nedensel etkisi istatistiksel olarak doğrulanamamış olmakla birlikte, 2014 sonrası dönemde ilişkinin yönünün belirginleştiği görülmektedir. Bu durum, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün ani değil, yapısal ve kademeli bir süreç şeklinde gerçekleştiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla şube sayısındaki değişim yalnızca dijitalleşme ile değil, maliyet optimizasyonu, pandemi etkisi, organizasyonel yeniden yapılanma ve rekabet dinamikleri ile birlikte değerlendirilmelidir.

Yapısal Kırılma Analizi (2014)

Şube sayısının zirve yaptığı yıl 2014 yılı olarak görülmektedir. Sonrasındaki yıllarda sürekli düşüş olduğu görülmektedir. 2014 yılından sonraki dönem incelendiğinde dijital müşteri artış hızının ivmelendiği dönem olduğu görülmektedir. Bu nedenle 2014 yılı için yapısal kırılma testi uygulanmıştır.

Chow Testi

Model:

$$\text{ŞUBE}_t = \beta_0 + \beta_1 \text{DİJİTAL}_t + \varepsilon_t$$

Test edilen hipotez:

H₀: 2014 öncesi ve sonrası katsayılar aynıdır (yapısal kırılma yoktur)H₁: 2014 yılında yapısal kırılma vardır.

Test Sonucu:

F-istatistiği = 6,84

p-değeri = 0,019

p değeri incelendiğinde $p < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilmiştir. 2014 yılında istatistiksel olarak anlamlı yapısal kırılma tespit edilmiştir.

Alt Dönem Analizi

2007–2014	2015–2024
Regresyon:	Regresyon:
$\beta_1 = -0,0008$	$\beta_1 = -0,0049$
$p = 0,61$	$p = 0,048$
→ Anlamlı değil	→ %5 düzeyinde anlamlı

2014 öncesi dönemde dijital müşteri artışı ile şube sayısı arasında istatistiksel ilişki bulunmazken, 2014 sonrası dönemde negatif yönlü ve anlamlı ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, dijitalleşme ile şube azalması arasındaki ilişkinin zaman içinde güçlendiğini göstermektedir.

Şube sayısının zirve yaptığı 2014 yılının yapısal bir dönüm noktası olup olmadığını test etmek amacıyla Chow yapısal kırılma testi uygulanmıştır. Elde edilen F-istatistiği 6,84 olup p-değeri 0,019 olarak hesaplanmıştır. Sonuç, 2014 yılında istatistiksel olarak anlamlı bir yapısal kırılma bulunduğunu göstermektedir.

Alt dönem regresyon sonuçları incelendiğinde, 2007–2014 döneminde dijital müşteri artışı ile şube sayısı arasında anlamlı ilişki bulunmazken ($p=0,61$), 2015–2024 döneminde negatif yönlü ve %5 düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p=0,048$). Bu bulgu, dijitalleşmenin şube politikaları üzerindeki etkisinin özellikle 2014 sonrası dönemde belirginleştiğini göstermektedir.

Bankalar açısından düşük maliyetli olması nedeni ile özendirilmesi ve yönlendirilmesine rağmen müşteriler açısından var olan fiziki şube ve banka personeli aracılığı ile finansal işlemlerin gerçekleştirilmesi alışkanlığından vaz geçilmesi dijital kanalların tercihinde geçiş dönemi yaşanması neden olmuştur. Özellikle mobil cihaz ve internet kullanımının daha düşük maliyetlerle kullanabilme imkanı finansal kapsayıcılığı da arttırmış, yaşanan pandemi sürecinde kişisel izolasyon dijital kanal kullanımını perçinleyerek finansal hizmetlere erişimde yeni normal olmuştur. Putica (2020), Gövez ve Uysal (2023), Madegowda (2025)'nin de çalışmalarında belirttiği gibi, yapılan çalışma sonucunda da bankacılık sektöründe geleneksel bankacılık uygulamalarında şubesiz bir bankacılık anlayışının yakın zamana kadar hâkim olmayacağı, sayıca az, konsepti farklı, dijital unsurlarla zenginleştirilmiş de olsa banka şubelerinin varlıklarını sürdüreceği ortak görüş olarak ortaya çıkmıştır.

6. Sonuç ve Tartışma

Dijital teknolojiler ve cep telefonları iletişim tercihlerimizin yanında finansal ürün ve hizmetlere olan geleneksel erişim tercih ve yaklaşımlarımızı da değiştirdi.

Türkiye nüfusu 85 milyonu aşmış, nüfusun %92,1'ini oluşturan 80.7 milyon kişide cep telefonu bulunduğu belirlenmiştir. İnternet kullanan kişi sayısı da nüfusun %88,3'ünü oluşturmuştur (Anadolu Ajansı, 2025). Bu veriler ışığında, banka şubeleri artık mobil cihazlarla yanımızda diyebiliriz. Bu veriler ve gelişmeler doğrultusunda banka yönetimlerinin, yeni şube açma ve var olan şubelerin devamlılığının ne kadar süre daha devam edeceği, şube kapamalarında ne tür kriterlere dikkat edileceği, dijitalleşmenin şube politikaları

üzerindeki etkilerinin hangi seviyelere gelebileceği gibi kritik soruların cevaplarına göre şubeleşme kararlarını şekillendirmeleri gerekmektedir.

Online ve mobil bankacılığın hızla yaygınlaşması, şube kullanımını azaltarak, şube kapatma kararlarını hızlandırıp, artırdığı görülmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelere mesafeli ya da endişe eden, online ve mobil bankacılık kullanmayıp sadece nakit para kullanımına bel bağlayan kişiler, banka şubelerinin kapanmasından oldukça olumsuz etkilenmekte. Özellikle, finansal okuryazarlık oranının düşük olduğu ya da teknoloji kullanımının az olduğu bölgelerde banka şube yapılaşmalarının bir süre daha varlıklarını ve önemlerini koruyacaklardır. Dijital mecraları kullanan kesim için kaotik senaryolardan biri de olası güvenlik açığı sonrası oluşacak finansal kayıplar sonrasında müşterilerin dijital güven kaybı yaşayarak tekrar geleneksel bankacılığı tercih ediyor olmaları. Bu durumda ilk aşamada güvenli liman anlamında fiziki şube sayısı fazla olan bankalar için avantaj olabilecektir.

Dijital dönüşümün yaşandığı ortamda banka şubeleri ve şube çalışan sayıları azalırken, dijital dönüşüme uygun alanlar için birim ve çalışan sayısında artış görülmektedir. Kademeli olarak banka şubelerinin kapatıldığı ya da farklı konseptlerde ancak artırılmış dijital yeteneklerle hizmet verdikleri bir ortamda kamu sermayeli bankaların şube sayısının özel sermayeli bankalara nazaran daha az kapandığı görülmektedir. Başta kamusal hizmetler, finansal erişilebilirlik, nakit ihtiyacı giderilmesi gibi unsurların yanında, kamu sermayeli bankaların da şubeleşme politikalarının piyasa dinamikleri doğrultusunda zaman içinde azalma trendine gireceği öngörülmektedir. Ancak, dijital bankalar gibi şubesiz bir bankacılık anlayışı olmayacağı, sayıca az, konsepti farklı, dijital unsurlarla zenginleştirilmiş de olsa banka şubelerinin varlıklarını sürdüreceği ortak görüş olarak kendine yer bulmaktadır.

Çalışma sonrası elde edilen bulgularla oluşan, teknolojik gelişmelerin fiziki banka şubelerinin sayısının azalmasına neden olacağı ancak fiziki banka şubelerinin tamamen ortadan kalkmayıp seçilmiş lokasyonlarda da olsa varlıklarını bir süre daha devam ettireceği sonucu, Putica(2020), Keskin(2024) Kocatürk(2023) ve Beybur (2022)'nin çalışmalarında belirttiği tespit ve sonuçlarla paralellik içerdiği, benzer sonuçlar barındırdığı görülmüştür. Özellikle kamu sermayeli bankaların, kendilerine verilmiş olan nosyon ve toplumun tüm kesiminin finansal hizmetlere erişebilmesi ve bilinçlendirilmesi amaçlı kapsayıcılığının artmasını teminen kırsal bölgeler dahil ülkenin bir çok noktasında şubelerinin varlığını devam ettirdiği, hizmet aşamasında da finansal teknolojilerden istifade edildiği görülmektedir.

Türkiye’de aktif dijital bankacılık müşteri sayısı toplamının 2024 yılı itibari ile ulaştığı rakam, şube sayısının en yüksek noktaya ulaştığı 2014 yılındaki aktif dijital bankacılık müşteri sayısı toplamının 8,32 kat fazlası, 119,160 bin adet olarak gerçekleşmiştir. Ve geline nokta da 2024 itibari ile banka şube sayısı son yirmi yılın en düşük sayısı 9.329 adet olarak gerçekleşmiştir. Aktif dijital bankacılık müşteri sayısındaki muazzam artışa rağmen 2024 yılındaki şube sayısı, 2014 yılındaki şube sayısı ile mukayese edildiğinde %16,88 oranında düşüş yaşandığı, ters yönde ancak benzer büyüklükte bir değişim yaşanmadığı izlenmektedir. Dijitalleşmenin tüm hızıyla devam ettiği, hemen hemen her gün yeni bir dijital ürün ve hizmetin uygulamaya alındığı finans sektöründe banka şubeleri halen varlığını devam ettirmekte ve yakın zamanda da küçülme trendinin devam etmesinin yanı sıra, işlev ve şekillerini değiştirmelerine rağmen varlıklarını devam ettirebilecekleri görülmektedir.

Ayrıca bankaların Chris Glendhill (2017) tarafından banka şubesi paradoksu olarak tanımlanan ikilemde kalmamaları adına dijitalleşmenin ve teknolojinin imkân ve fırsatlarından yararlanma yollarını aramaları gerekmektedir. Ulaşılan sonuçların daha kesinlik ve belirleyici olması adına, Putica (2020)'nin belirttiği gibi dijital bankacılık verilerinin çeşitlendirilip artırılıyor olması gerekmektedir. Türkiye’de bankaların ortak ATM kullanımı gibi ortak şube lokalini kullanma imkânlarını da araştırması, belirli bir ortalama finansal varlığa sahip banka müşterilerinin finansal erişimi için cihaz ve internet bağlantısının ücretsiz tahsisi, var olan müşteri deneyiminin artırılarak devamlılığını sağlamak adına kişiselleştirilmiş uygulamaların daha çok kullanıma sunulması gibi maliyetleri düşüren, müşteri sadakatını arttıran ve dijitalleşmenin imkânlarından maksimum seviyede yararlanılan alternatif çözüm önerileri geliştirilebilir.

Dijitalleşmenin banka şubelerine etkisi ve banka şubelerinin gelecek konseptleri üzerine önümüzdeki dönemlerde yapılacak çalışmalarda, sınıflandırmaların ve sayısal verilerin banka sermaye yapılarına göre ayrıştırılarak ölçümleme yapılması, özel, yabancı ve kamu sermayeli bankaların sürece olan yaklaşımı ve politikalarını net olarak görme adına literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

- Ada, İ. (2025). Yeni çağda hangi bankalar ayakta kalacak?, Dünya Gazetesi, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yeni-cagda-hangi-bankalar-ayakta-kalacak/764774> (Erişim Tarihi: 26 Haziran 2025)
- Amberg, N. and Becker, B. (2024). Banking without branches. *Sveriges Riksbank Working Paper Series*, No. 430, Sveriges Riksbank
- Anadolu Ajansı, (2025). İnternete cep telefonundan bağlananların oranı yüzde 96.9 oldu. <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/internete-cep-telefonundan-baglananlarin-orani-yuzde-96-9u-buldu/3530189> (Erişim Tarihi: 19 Haziran 2025)
- Atukalp, M. E. (2018). Türk bankacılık sisteminde şube ve personel performansı: Mülkiyet yapısına göre bir inceleme. *Ege Academic Review*, 18(1).
- bankadunyasi.com,(2020). Banka şubelerinin geleceği nasıl olacak, <https://bankadunyasi.com/banka-subelerinin-gelecegi-nasil-olacak/#close> (Erişim Tarihi: 05 Haziran 2025)
- bankadunyasi.com,(2022). ING Türkiye’den AVM’lere yeni konsept şube: ING House, <https://bankadunyasi.com/ing-turkiyeden-avmlere-yeni-konsept-sube-ing-house/> (Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2025)
- bankadunyasi.com,(2025). 3 Banka şubelerini ortak kullanacak, <https://bankadunyasi.com/3-banka-subelerini-ortak-kullanacak/#close> (Erişim Tarihi: 01 Temmuz 2025)
- Bećirović, S., Plojović,S.and Ujkanović,E. (2017). Mobile network operators as banks – Opportunities and threats, *TEM Journal*. 6 (3), 618-628, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM63-26 <https://dx.doi.org/10.18421/TEM63-26>
- Bellis, M. (2025). History of automatic teller machines or ATM, <https://www.thoughtco.com/automatic-teller-machines-atm-1991236>
- Beybur, M. (2022). Şubesiz dijital bankacılık ve Türk bankacılık sektörü için öneriler. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 286-303. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.997689>
- Buyuran, B. (2023). *İşlem Maliyeti Teorisine Genel Bir Bakış, Yönetim & Organizasyon Alanında Seçme Yazılar*. Özgür Yayınları.
- Çilingir, A. M., ve Kuban, Z. (2021). Ziraat Bankası Anadolu şubelerinin izinde. <https://mimaristdergi.org/storage/upload/pdfs/1736161633-tr.pdf>
- Demirhan, M. (2021). Sektörel bakış: Türk bankacılık sektöründe dijitalleşmenin şube dağıtım kanalına etkileri. *Erciyes Akademisi*, 35(1), 1-19.
- Durmuş, H.(2023). *Dijital Dönüşümün Finans Sektöründeki Rolü. Dijitalleşmenin Finans Sektörüne Getirdiği Yenilikler*. Özgür Yayınları.
- Duygu, O.(2019). Banka şubelerinin geleceği, <https://www.ekonomim.com/kose-yazisi/banka-subelerinin-gelecegi/459472> (Erişim Tarihi: 22 Haziran 2025)
- egirisim.com, (2022). Türkiye İş Bankası çalışma alanı konseptindeki ikinci girişimcilik şubesini İzmir’de açtı. <https://egirisim.com/2022/11/24/turkiye-is-bankasi-calisma-alani-konseptindeki-ikinci-girisimcilik-subesini-izmirde-acti/> (Erişim Tarihi: 24 Haziran 2025)
- Espiner, T. (2025). Santander to close almost a quarter of UK branches, <https://www.bbc.com/news/articles/ceqjp4lvr4wo> (Erişim Tarihi: 30 Haziran 2025)
- fintechistanbul.org, (2022). Birleşik Krallık’ta postanelerde bankacılık hizmeti sunulmasını esas alan Banking Hubs uygulaması yaygınlaşıyor, <https://fintechistanbul.org/2022/09/08/birlesik-krallik-postaneler-bankacilik-hizmeti-banking-hubs/> (Erişim Tarihi: 26 Haziran 2025)

- fintechistanbul.org, (2023). Banka şubelerinin geleceği, <https://fintechistanbul.org/2023/07/19/banka-subelerinin-gelecegi/> (Erişim Tarihi: 21 Haziran 2025)
- fintechistanbul.org, (2025). Birleşik Krallık'ta banka şubelerinin dönüşümü-1, <https://fintechistanbul.org/2025/06/25/birlesik-krallikta-banka-subelerinin-donusumu-1/> (Erişim Tarihi: 21 Kasım 2025)
- Gledhill, C. (2017). The bank branch paradox, <https://www.linkedin.com/pulse/bank-branch-paradox-chris-gledhill/> (Erişim Tarihi: 18 Haziran 2025)
- Gövez, A., & Uysal, B. (2023). Dijital bankacılık ile şube ve personel sayısı arasındaki nedensellik ilişkisi: Toda-Yamamoto Yaklaşımı. *Ekonomi İşletme Siyaset Ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(1), 50-61.
- Güleç, M. (2023). Banka şube sayılarındaki düşüş, <https://medium.com/@gulecmurat/banka-%C5%9Fube-say%C4%B1lar%C4%B1ndaki-d%C3%BC%C5%9F%C3%BC%C5%9F-72b8f904b8f4> (Erişim Tarihi: 30 Haziran 2025)
- Güler, H. N. (2022). Türk finans sektöründe dijitalleşme ve yenilikler, *Avrasya Dosyası Dergisi*, Cilt 13 (Sayı 2): 181-200, İstanbul.
- Haksever, B. F.ve Baykal, B. (2023). Bankacılık sektöründe dijitalleşme ve finansal teknolojilerin hizmet pazarlamasına etkileri. *Akademik Açı*, 3(2), s. 191-228. doi:10.59597/akademikaci.1355989
- Healy, M. (2025). Branch banking and its future in a digital World. <https://www.everybitmatters.com/branch-banking/>
- isbank, (2025). İş Bankası tarım ihtisas şubelerini yaygınlaştırıyor. <https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/is-bankasi-tarim-ihtisas-subelerini-yayginlastiriyor> (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2025)
- Kartal, M. T. (2019). Bankacılıkta kapasite planlama: Şube operasyon faaliyetleri üzerine kavramsal bir inceleme. *İstanbul Gelism University Journal of Social Sciences*, 6(1), 37-52. <https://doi.org/10.17336/igusbd.425789>
- Karyağdı, G.N. (2022). Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün verimliliğe olan etkileri:TRB2 bölgesinde nitel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2). 852-870.
- Keskin, Ö. (2025). Türk bankacılık sektöründe dijitalleşmenin şubeleşmeye etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 43(1), 116-134. <https://doi.org/10.17065/huniibf.1485994>
- Kıvrak, O., & Hatipoğlu, S. (2023). Teknolojik gelişmelerin bankacılık hizmetlerine katkısı: Türkiye'nin son yüzyılı örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (49-1), 239-248. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1354743>
- Kocatürk, Y. (2023). Bankacılıkta dijitalleşmenin etkileri ve Türkiye'deki analizi. *Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 38-50. <https://doi.org/10.56668/jeifr.1310735>
- Kpmg, (2017). Görünmez bankacılık dönemi geliyor. <https://kpmg.com/tr/tr/home/medya/press-releases/2017/03/gorunmez-bankacilik-donemi-geliyor>. (Erişim Tarihi: 12 Haziran 2025)
- lidy.co, (2025). 2025'te bankacılık deneyimini şekillendirecek teknolojiler, <https://www.lidy.co/blog/2025-te-bankacilik-deneyimini-sekillendirecek-teknolojiler> (Erişim Tarihi: 25 Haziran 2025)
- Madegowda, J. (2025). Beyond digital: Why bank branches still matter. *IUP Journal of Bank Management*, 24(2).
- mevzuat.gov.tr, Dijital bankaların faaliyet esasları ile servis modeli bankacılığı hakkında yönetmelik, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=39158&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 30 Haziran 2025)
- Nagorny, P. D. (2020). Bank without branches: Digitalization of society and fintech technologies of the present and future. *Accounting & Finance/Oblik i Finansı*, (89).
- Pitts, J.W. (2025). The Branch Banking Paradox:Why Physical Locations Still Matter in a Digital World. *Global Banking and Finance Review*.

- Putica, M. (2020). Influence of digital banking channels on the number of branches in European Union countries and Serbia. *The Annals of the Faculty of Economics in Subotica*, 56(43), 67-84. <https://doi.org/10.5937/anebsub2001067p>
- tbb.org.tr, Türkiye Bankalar Birliği, İstatistiki raporlar, <https://www.tbb.org.tr/istatistiki-raporlar/2025-mart-dijital-internet-ve-mobil-bankacilik-istatistikleri>, (Erişim Tarihi: 24 Haziran 2025)
- Toramanoğlu, R.E. ve Görmüş, Ş. (2018). Bankacılık sektöründe şubeleşmenin makroekonomik ve demografik belirleyicileri üzerine bir araştırma: Panel veri analizi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 6/2, 1-12. <https://doi.org/10.25272/j.2147-7035.2018.6.2.01>.
- Yetiz, F. ve Ergin Ünal, A. (2018). Finansal yeniliklerin gelişimi ve Türk bankacılık sektörüne etkileri, *Journal of Kastamonu University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 20/4, 117-135.
- Yümlü, A. ve Hazar, A. (2018). Türk bankacılık sektöründe şube performans ölçüm sistemleri ve bankalar arasında karşılaştırmalı analiz. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-23. <https://izlik.org/JA44PL55KH>