

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**FİNANSAL TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNİN
YENİLİKLERİ VE GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM
ÖNGÖRÜSÜ-NİTEL BİR DURUM ANALİZİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Ülkü PAÇALI

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**FİNANSAL TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNİN
YENİLİKLERİ VE GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM
ÖNGÖRÜSÜ-NİTEL BİR DURUM ANALİZİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Ülkü PAÇALI

Öğrenci No:

090781015

Orcid:

0000-0002-0107-7793

Danışman:

Prof. Dr. Volkan ÖNGEL

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Finansal Teknoloji Girişimlerinin Yenilikleri ve Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü-Nitel Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 29/07/2022

Ülkü PAÇALI



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **090781015** numaralı **Ülkü PAÇALI**'nın hazırladığı **“Finansal Teknoloji Girişimlerinin Yenilikleri ve Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü - Nitel Bir Durum Analizi”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 29.07.2022 günü saat 10:00’da Zoom programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**’üne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Vo*** ÖN*** (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ül*** UZ*** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Doç. Dr. Er*** AL*** (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Mu*** KA*** (Üye) (İstanbul Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ma*** HI*** (Üye) (İstanbul Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Ülkü PAÇALI
Danışmanı : Prof. Dr. Volkan ÖNGEL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2022
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Fintek, Finansal Teknoloji Girişimleri, Yıkıcı Yenilik, Yıkıcı Yenilik Teorisi.

ÖZ

FİNANSAL TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNİN YENİLİKLERİ VE GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEMİNİN ÖNGÖRÜSÜ-NİTEL BİR DURUM ANALİZİ

Araştırmanın amacı; Türk finans sektöründeki geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, finansal teknoloji girişimlerinin farkları, yeniliklerinin nitelikleri ve yıkıcı yenilik ile örtüşen özelliklerini, geleneksel aktörlerin geliştirdikleri cevap stratejilerini nasıl değerlendirdiklerini ve finansal ekosistemin nasıl evrileceğini öngördüklerini, Yıkıcı Yenilik Teorisi çerçevesinde incelemek ve benimsenebilecek önermeler ortaya koymaktır. Çok durumlu nitel çalışma deseni ve çapraz durum senteziyle gerçekleştirilen araştırmanın bulguları, geleneksel aktörlerin stratejilerinin oluşturulmasına rehberlik etmesi ve literatürdeki eksikliklerin giderilmesine katkı sunması nedenleriyle önem taşımaktadır. Ayrıca bu araştırma, literatürde katılımcılar özelinde Türk finans sektörünün bakış açısını yansıtması yönüyle farklı bir yer almaktadır.

Yapılan çalışmada öne çıkan bulgular, fintek girişimlerinin spesifik bir alana odaklanması, hızlı, esnek ve çevik olması özellikleridir. Ayrıca fintek girişimlerinin yeniliklerinin “yıkıcı yenilik özellikleri” ile örtüşen özellikleri olarak, yeni müşteriye ulaşan, yeni pazar yaratan ve pazarın alt ucunu hedefleyen, ucuz, kullanımı kolay ve basit, yeni işlev getiren, yeni iş modelleri yaratan, yeni teknoloji kullanan, mevduatta ana akım müşterinin beğenisine ulaşamayan, pazardan pay almaya başlayan özellikleri, diğer öne çıkan bulgulardır. Açık bankacılık ve servis bankacılığı ile oluşturulabilecek iş modelleri, dijital banka, ödemeler iş modeli, yapay zekâ, blokzincir teknolojilerinin yıkıcı potansiyeline ilişkin değerlendirmelerin yanı sıra, fintek girişimlerinin yıkıcı olmayacağı öngörüsü ortaya konulmuştur. Geleneksel finansal kuruluşların, fintek girişimi kurma,

satın alma, yapay zekâ ve robotik otomasyon teknolojilerini kullanma, fintek girişimleriyle iş birliği, yatırım yapma ve ortak olma, hızlandırma ve inovasyon merkezi kurma stratejilerine sahip oldukları belirlenmiştir. Geleceğin finansal ekosistem öngörüsünde, hizmet bankacılığı, platform bankacılığı, gömülü bankacılık, görünmez bankacılık olarak belirtilen hibrit iş modelleri, bankacılığın devamı, merkezi olmayan finasta dağıtık yapı uygulamaları temel bulgulardır.



Name and Surname : Ülkü PAÇALI
Supervisor : Prof. Dr. Volkan ÖNGEL
Degree and Date : PhD., 2022
Major : Business Administration
Key Words : Fintech, Financial Technology Initiatives, Disruptive Innovation, Disruptive Innovation Theory.

ABSTRACT

INNOVATIONS OF FINANCIAL TECHNOLOGY INITIATIVES AND FORECAST OF THE FUTURE FINANCIAL ECOSYSTEM -A QUALITATIVE CASE ANALYSIS

This study aims to examine how the senior managers of Turkish traditional financial institutions evaluate the differences in financial technology initiatives, the characteristics of innovations and the features overlapping with disruptive innovation, how these executives assess the response strategies developed by traditional actors, and their envision on how the financial ecosystem will evolve, within the framework of the Disruptive Innovation Theory, and to put forward propositions that can be adopted. The research findings, carried out with a multi-case qualitative study design and cross-case synthesis, are significant as they guide the formation of strategies of traditional actors and contribute to eliminating deficiencies in the literature. In addition, this research will take a different place in the literature in terms of reflecting the perspective of the Turkish financial sector specific to the participants. The prominent findings of the study revealed the features of fintech start-ups focusing on a particular area, being fast, flexible, and agile.

Moreover, the features of fintech initiatives innovations that overlap with “disruptive innovation” are those that reach new customers, create a new market, and target the lower end of the market, besides being cheap, easy to use, and simple, bringing new functions, creating new business models, using new technology and starting to have a market share in the sector. However, the innovations of fintech initiatives cannot reach the appreciation of the mainstream customer in deposits. Digital banks, payments business models, the future hybrid business models such as open banking and service

banking, and artificial intelligence, blockchain technologies have disruptive potential. In addition, it is predicted that fintech initiatives will not be destructive to banking. It has been revealed that traditional financial institutions have strategies to establish and purchase fintech start-ups, use artificial intelligence and robotic automation technologies, cooperate with fintech start-ups, invest and be partners, and establish acceleration and innovation centers. Forecasts regarding hybrid business models expressed as service banking, platform banking, embedded banking, invisible banking, and distributed structure applications in decentralized finance are prominent findings among the predictions of the future financial ecosystem. In addition, the projection of the continuation of banking has been put forward.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR.....	vii
SÖZLÜK.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FINANSAL TEKNOLOJİ VE FINANSAL TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Finansal Teknoloji (Fintek).....	4
1.2. Finansal Teknolojinin Tarihçesi.....	6
1.3. Fintek Ekosistemi.....	8
1.4. Finansal Teknolojinin (Fintek) Gelişimini Etkileyen Unsurlar.....	12
1.5. Finansal Teknoloji (Fintek) Girişimleri	14
1.6. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Temel Hizmet Alanları	14
1.6.1. Ödemeler.....	16
1.6.2. Servet Yönetimi	17
1.6.3. Borç Verme	18
1.6.4. Kitleli Fonlama	19
1.6.5. Sermaye Piyasası	20
1.6.6. Sigorta Hizmetleri.....	21
1.6.7. Düzenleyici Teknolojiler	22
1.7. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Yararlandığı Teknoloji ve Uygulamalar....	23
1.7.1. Makine Öğrenme	23
1.7.2. Büyük Veri.....	24
1.7.3. Yapay Zekâ	24
1.7.4. Blokzincir ve Dağıtık Kayıt Teknolojisi.....	26
1.7.5. Bulut Bilişim.....	28
1.7.6. Şifreleme / Kriptografi.....	29
1.7.7. Mobil Erişim ve İnternet.....	29

1.8. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Öne Çıkan Özellikleri	29
1.9. Finansal Teknoloji ile İlgili Literatür	30

İKİNCİ BÖLÜM

YIKICI YENİLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YIKICI YENİLİK TEORİSİ

2.1. Yenilik Kavramı (İnovasyon).....	33
2.1.1. Yeniliğin Türleri	34
2.2. Yıkıcı Yenilik Kavramı	35
2.3. Yıkıcı Yenilik Teorisi.....	36
2.3.1. Yıkıcı Yenilik Teorisine Öncülük Eden Çalışmalar	37
2.3.2. Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım ve Christensen'in Yıkıcı Yenilik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	40
2.3.3. Yıkıcı Yenilik Teorisinin Gelişmesi	41
2.3.4. Yıkıcı Yenilik Tanımı	45
2.3.5. Yıkıcı Yeniliğin Türleri	46
2.3.6. Yıkıcı Yeniliğin Öne Çıkan Özellikleri	49
2.3.7. Yıkıcı Yeniliğin Aşamaları	52
2.3.8. Yıkıcı Yenilik Teorisine Getirilen Eleştiriler	53
2.3.9. Yıkıcı Yenilik Teorisinin Yıkımı Tahmin Gücü.....	55
2.4. Yerleşik Firmaların Yıkıcı Yeniliğe Cevabı	58
2.5. Literatür İncelemesi.....	59
2.5.1. Yıkıcı Yenilik Kavramı ve Yıkıcı Yenilik Teorisi ile İlgili Literatür.....	59
2.5.2. Finansal Teknoloji Girişimleri ve Kullandıkları Teknolojilere Yönelik Yıkıcı Yenilik Araştırmalarına İlişkin Literatür	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi	71
3.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi.....	72
3.3. Araştırma Sorusu ve Alt Sorular	72
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	73
3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları	74
3.6. Araştırmanın Deseni.....	74
3.7. Araştırma Vakalarının Belirlenmesi.....	77

3.8. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	79
3.9. Verilerin Toplanması ve Analizi	81
3.9.1. Verilerin Toplanması	81
3.9.2. Verilerin Analizi	83
3.9.3. Tematik Analiz ve Temaların Sunumu	87
3.9.4. Çapraz Durum Sentezi	102
3.10. Araştırmanın Bulguları	110
3.10.1. Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı	110
3.10.2. Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Girişimi Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler	114
3.10.3. Yıkıcı Yenilik Algısı	116
3.10.4. Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü	120
SONUÇ	123
KAYNAKÇA	127
EKLER	154
Ek 1. Görüşme Soruları	154
Ek 2. Etik Kurul Onayı	156
Ek 3. Enstitü Yönetim Kurulu Karar Sureti	157
Ek 4. Araştırmanın Tema Kategori ve Kodlarının Toplu Sunumu	158
Ek 5. Katılımcı Yanıtlarını İçeren Alıntılar	163

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yenilik Türleri.....	35
Tablo 2. Yıkıcı Yenilik Özellikleri.....	49
Tablo 3. Yıkıcı Yenilik Özellikleri.....	50
Tablo 4. Durum Çalışmasının Desenleri	77
Tablo 5. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	79
Tablo 6. Görüşme Türleri ve Süreleri.....	83
Tablo 7. Fintek Girişimlerinin Farklılık Alanları Kategorisi ve Kodları	89
Tablo 8. Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları Kategorisi	90
Tablo 9. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri Kategorisi.....	91
Tablo 10. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri Kategorisi.....	92
Tablo 11. Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri Kategorisi	93
Tablo 12. Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler Kategorisi.....	94
Tablo 13. Büyük Teknoloji Şirketleri Kategorisi	94
Tablo 14. Yıkıcı Yenilik Olmama Kategorisi	95
Tablo 15. Öneriler Kategorisi.....	96
Tablo 16. Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri Kategorisi ve Kodları.....	97
Tablo 17. Fintek Girişimi Stratejileri Kategorisi ve Kodları.....	98
Tablo 18. İş Birliği Yapılmadığı Algısı Kategorisi ve Kod	98
Tablo 19. Öneriler Kategorisi.....	99
Tablo 20. Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı Kategorisi	100
Tablo 21. Hibrit İş Modelleri Kategorisi	101
Tablo 22. Merkeziyetsiz Finans Kategorisi ve Kod	102
Tablo 23. Bankaların Varlığı Kategorisi	102
Tablo 24. Fintek Girişimlerinin Farklılık Alanları Kategorisi	103
Tablo 25. Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları Kategorisi	104
Tablo 26. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri Kategorisi.....	105
Tablo 27. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri Kategorisi.....	106

Tablo 28. Yıkıcı Yenilik Algısı Teması	107
Tablo 29. Geleneksel Finasta Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri Teması.....	108
Tablo 30. Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü Teması.....	109



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Fintek Teriminin Özelliklerine Göre Tanımları	5
Şekil 2. Fintek Gelişim Evreleri.....	7
Şekil 3. Finansal Teknoloji Ekosistemi Paydaşları.....	9
Şekil 4. Fintek Gelişimini Etkileyen Faktörler	12
Şekil 5. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Temel Hizmet Alanları	15
Şekil 6. Finansa Uygulanan Yapay Zekâ (AI) Tekniklerinin Üç Perspektifi	25
Şekil 7. Blokzincir Türleri	27
Şekil 8. Yıkıcı Yenilik Teorisinin Evriminin Zaman Çizelgesi.....	39
Şekil 9. Yıkıcı Yeniliğin Türleri	48
Şekil 10. Araştırmanın Süreci	71
Şekil 11. Nitel Araştırma Deseni Olasılıkları	75
Şekil 12. Çalışmanın Kodlama Aşamaları	85
Şekil 13. Durum Çalışması Kodlama Şablonu (Çoklu veya Kolektif Durum Şablonu Kullanılarak).....	86
Şekil 14. Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı	113
Şekil 15. Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler	115
Şekil 16. Yıkıcı Yenilik Algısı.....	117
Şekil 17. Geleneksel Finasta Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri.....	119
Şekil 18. Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü	121

KISALTMALAR

API	Application Programming Interface
AR	Augmented Reality
AI	Artificial Intelligence
ATM	Automated Teller Machine
BaaS	Banking as a Service
BIS	Bank for International Settlement
B/B	Business to Business
Big Tech	Big Technology Company
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BT	Bilgi Teknolojisi
Fintech	Financial Technology
Fintek	Finansal Teknoloji
Insure Tech	Insurance Technology
IaaS	Infrastructure as a Service
IT	Information Technology
ML	Machine Learning
NFC	Near Field Communication
NFT	Non-Fungible Token
QR	Quick Response
P/P	Peer to Peer
PaaS	Platform as a Service
POS	Point of Sale
PSD	Payment System Directive
PSD2	Payment System Directive 2

Reg Tech	Regulation Technology
RPA	Robotic Process Automation
SaaS	Software as a Service
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
VR	Virtual Reality
Wealth Tech	Wealth Technology



SÖZLÜK

Ekosistem: TDK’ne göre “belirli bir alanda bulunan canlılar ile bunları saran çevrenin karşılıklı ilişkileri ile meydana gelen ve süreklilik gösteren ekolojik sistem” olarak belirtilmektedir.

Finansal Teknoloji: Finansal hizmetle birleştirilmiş, yenilikçi bir sunuma olanak sağlayan teknolojidir.

Nitel: TDK’ne göre “nitelik bakımından, nitelikle ilgili, kalitatif” olarak belirtilmektedir.

Yenilik: TDK’ne göre “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt” olarak belirtilmektedir.

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerin yoğun şekilde etkilediği sektörlerden birisi de finans sektörüdür. Finansal hizmetlerin sunumu günümüzde geleneksel finansal kuruluşların yanı sıra, teknoloji odaklı çözümler sunan finansal teknoloji (fintek) şirketleri tarafından da gerçekleştirilmektedir. Üstelik geleneksel finans kuruluşları kadar yoğun yasal düzenlemelere tabi olmayan bu şirketlerin, sahip oldukları altyapıların güvenilirliği ile sınırlı kalarak oluşturdukları ve kullanıcı dostu uygulamalar üzerinden daha düşük komisyonlarla sundukları hizmetler, giderek artan bir müşteri kitlesi tarafından kabul görmektedir. Ayrıca yeni finansal aktörlerin bankacılık gelir ve hizmetlerinden elde ettikleri pay giderek artmaktadır. Pek çok ülkede finans sektörünün amiral gemisi olarak değerlendirilen bankacılık alanında, bankaların varlıklarının sürdürülebilir kılınabilmesi için, bu değişimlerin izlenmesi, finansal teknoloji girişimlerinin giderek artan rekabetine karşı gerekli stratejilerin geliştirilmesi, büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda bankaların mevcut iş modellerine ilişkin sürdürülebilir nitelikteki yenilik kararları mı, yoksa fintek girişimlerinin yenilikleri de göz önüne alınarak, çok yönlü bir yenilik kararı mı verilmeli değerlendirmesi önem kazanmaktadır.

Ayrıca yıkıcı yenilik, gelişmeleri zamanında değerlendiremeyen şirketler için, faaliyetlerinin bitmesi sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Yıkıcı yeniliğin etkilediği sektör ya da kuruluş için ekonomik sonuçları yanında, çalışanların işlerini kaybetmesi boyutuyla topluma yansıyan bir sonucu da olmaktadır. Benzer bir sonucun ortaya çıkma olasılığı, sıkı regülasyonlarla korunmasına rağmen finans sektörü için de dikkate alınması gereken bir olgudur.

Bunun yanı sıra literatürde finansal teknoloji ve finansal teknoloji girişimlerine ilişkin tanımların yapılması, sınıflandırmaların yapılması, finansal teknolojinin ve fintek girişimlerinin gelişimi, benimsenmesi, fintek girişimlerinin iş modelleri, hizmetleri, yasal düzenlemeler, fintek ekosistemi, yapay zekâ, blok zincir, büyük veri, bulut bilişim gibi teknolojiler başta olmak üzere çeşitli alanlarda yapılan ve finansal teknoloji ve fintek girişimlerini çeşitli boyutlarıyla ortaya koyan araştırmalar yer almaktadır. Ek olarak Yıkıcı Yenilik Teorisi gibi yönetim teorileriyle ilişkilendirilerek yapılan ve az sayıda olan çalışmaların bulunduğunu da belirtmek gereklidir. Bu kapsamda teknolojik bir altyapıya dayanan fintek yeniliklerinin, bir süreç sonucu ortaya çıkan yıkıcı yenilik niteliğini

taşıyıp taşımadığını anlamaya ilişkin, diğer bir ifadeyle fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik potansiyelini ve yıkıcı yenilikle örtüşen özelliklerini inceleyen araştırmalarda literatürde bulunan boşluk, bu alanda çalışma ilgisini üzerine çekmektedir.

Tüm bu ifade edilenler çerçevesinde, fintek girişimlerinin farkları, girişimlerin yeniliklerinin niteliği, yani finansal kurumların varlığını tehdit edebilecek yıkıcı yenilik potansiyeline sahip olup olmadığı, yıkıcı yenilik özellikleriyle örtüşüp örtüşmediği, bağlantılı bir şekilde finansal ekosistemin nasıl evrileceğine ilişkin öngörülerinin ve nasıl bir cevap stratejisi geliştirildiğinin öğrenilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu nedenlerle çalışmamızda, geleneksel finans kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin, finansal teknoloji girişimlerinin farkları, yeniliklerinin niteliği, yıkıcı yenilik ile örtüşen özelliklerini nasıl değerlendirdikleri, geleneksel aktörlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için geliştirdikleri cevap stratejilerine ilişkin görüşleri ve finansal ekosistemin nasıl evrileceğine ilişkin öngörülerinin neler olduğu, Yıkıcı Yenilik Teorisi kapsamında araştırılmıştır.

Yapılan araştırma, katılımcıları özelinde Türk Finans Sektörünün bakış açısını yansıtmaya yönüyle literatürde farklılık yaratmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmanın çok durumlu nitel çalışma deseni ile gerçekleştirilmesi ve verilerin çapraz durum senteziyle analiz edilmesi, dolayısıyla sonuçların ortaya konulması şekliyle kuramsal genellemeye alan sağlaması katkılarından biridir. Araştırmanın fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik ile örtüşen özelliklerini ortaya koyan bulgularına ilişkin olarak belirtilmesi gereken, finansal teknoloji girişimlerinin yaptıkları yeniliklerin özelliklerinin, ilgili literatürde çeşitli bağlamlarda incelenmesidir. Ayrıca fintek girişimlerine ilişkin yıkıcı yenilik çalışmaları da bulunmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada Yıkıcı Yenilik Teorisi'ne dayandırılan literatürden ortaya çıkan yıkıcı yenilik özelliklerinin, geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerince ilk defa, fintek girişimlerinin özellikleriyle karşılaştırılması özgün bir katkı sunmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde finansal teknoloji, finansal teknolojinin tarihçesi, fintek ekosistemi, finansal teknoloji girişimleri ve sunulan hizmetler ile finansal teknoloji girişimlerinin yararlandığı teknoloji ve uygulamaların yanı sıra fintek girişimlerinin özellikleri ve literatürden bahsedilmektedir. İkinci bölümde yenilik, yıkıcı yenilik kavramı ve Yıkıcı Yenilik Teorisi ve ilgili kavramlar

incelenmektedir. Üçüncü bölüm araştırmanın uygulamasını ortaya koymaktadır. Bu bölümde araştırmanın metodolojisi, amacı ve önemi, araştırmanın soruları, sınırları ve varsayımları, kısıtları, metodolojisi, deseni, veri toplanması ve analizine yer verilmektedir. Ayrıca araştırmanın bulguları belirtilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

FİNANSAL TEKNOLOJİ VE FİNANSAL TEKNOLOJİ GİRİŞİMLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Finansal teknoloji (fintek) kavramı günümüzde yaygın şekilde kullanılan, finansın ve teknolojinin birleşimini ifade eden bir kavramdır. Fintek kavramı, geleneksel finansal kuruluşlar tarafından sunulan kimi hizmet ve ürünler ile fintek girişimlerinin yenilikçi iş modelleri, bunların yanı sıra fintek girişimlerine atfen de kullanılmaktadır. Bu nedenle finansal teknoloji (fintek) kavramının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca fintek girişimleri ile geleneksel finansal kuruluşlar, yasal otoriteler, teknoloji şirketleri, büyük teknoloji şirketleri vd. birbirleriyle etkileşimde bulundukları bir ekosistem içinde yer almaktadırlar.

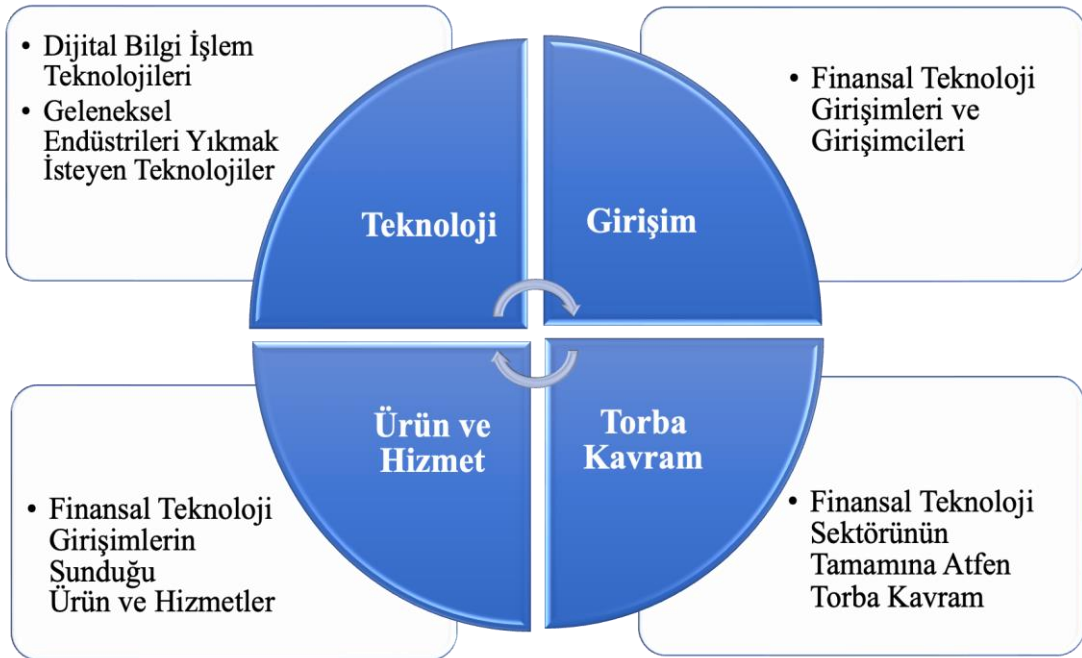
Bu bölümde finansal teknoloji (fintek) kavramına açıklık getirilmekte, finansal teknolojinin tarihçesi yanında, finansal teknoloji (fintek) ekosistemi, finansal teknoloji girişimlerinin temel ürün ve hizmetleri ile fintek girişimlerinin özelliklerine ve finansal teknolojinin gelişiminde etkili olan unsurların neler olduğuna ve literatüre ilişkin bilgi verilmekte, dolayısıyla finansal teknolojiye (fintek) ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konulmaktadır.

1.1. Finansal Teknoloji (Fintek)

Finansal teknoloji, bilgi teknolojilerinin finans alanında ortaya çıkardığı gelişmeleri ifade eden bir terim olarak kullanılmaktadır. Fintek kavramı Dorfleitner vd. (2017, 5) tarafından, modern teknoloji ile üretilen yenilikçi hizmetleri finans ile buluşturan şirketleri ve şirket temsilcilerini ifade edecek şekilde kullanılmakta ve şirket temsilcilerine vurgu yapılmaktadır. Merello vd. (2022, 3) ise “fintek terimi yenilikçi ve daha ucuz finansal hizmetler sunmak veya geleneksel finansal hizmetleri verimli hale getirmek amacıyla, teknoloji tabanlı sistemleri kullanan firmaları ifade eder” diyerek finansal teknoloji girişimleri ve girişimcilerine vurgu yapmaktadır. Ryu (2018, 1) ise finans ve bilgi teknolojileri servislerini birleştiren ve gelişmekte olan bir finansal hizmettir ifadesiyle finansal hizmetleri işaret eden bir tanım yapmaktadır. Benzer bir şekilde Chen vd. (2019, 2066) fintek kavramının finansal hizmetlere uygulanmış veya gelecekte uygulanabilecek, geliştirilmiş ya da geliştirilecek dijital bilgi işlem

teknolojilerinden oluştuğunu belirtirler. Bununla birlikte Vasiljeva ve Lukanova (2016, 26) fintek kavramını, “fintek yalnızca tek yöntem ve çözümle ya da süreçlerini modernize etmek isteyen geleneksel finans kurumlarıyla ilgili bir terim değil, aynı zamanda geleneksel endüstrileri yıkmak isteyen gelişen teknolojilerdir” olarak ifade etmektedir.

Yukarıdaki paragraflarda belirtildiği üzere, fintek kavramı literatürde finansal teknolojiyi, finansal teknoloji girişimleri ile girişimcilerini, bu girişimlerin sunduğu ürün ve hizmetleri, finansal teknoloji sektörünü kapsayan torba bir kavram olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışmamızda finansal işlemlerin teknoloji ile sunumunu ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. Bu bağlamda finansal teknoloji (fintek) kavramını finansal hizmetlerle birleştirilmiş, yenilikçi bir sunuma olanak sağlayan teknolojiler olarak kısaca tanımlamak mümkündür. Bu tanımlama, yukarıdaki benzer tanımlara paralel olarak yeniliği de içermektedir. Belirtilenlerin ışığında fintek girişimleri, finansal teknoloji ile ürün ve hizmet sunumu gerçekleştiren girişimler, fintek ürün ve hizmetleri ise finansal teknoloji ile sunulan ürün ve hizmetleri ifade etmektedir. Fintek endüstrisini de finansal teknoloji (fintek) ürün ve hizmetlerinin sunulduğu endüstri olarak ifade etmek mümkündür. Aşağıdaki şekilde fintek teriminin tanımlarının esas alınan özelliğine göre sınıflandırılması gösterilmektedir.



Şekil 1. Fintek Teriminin Özelliklerine Göre Tanımları

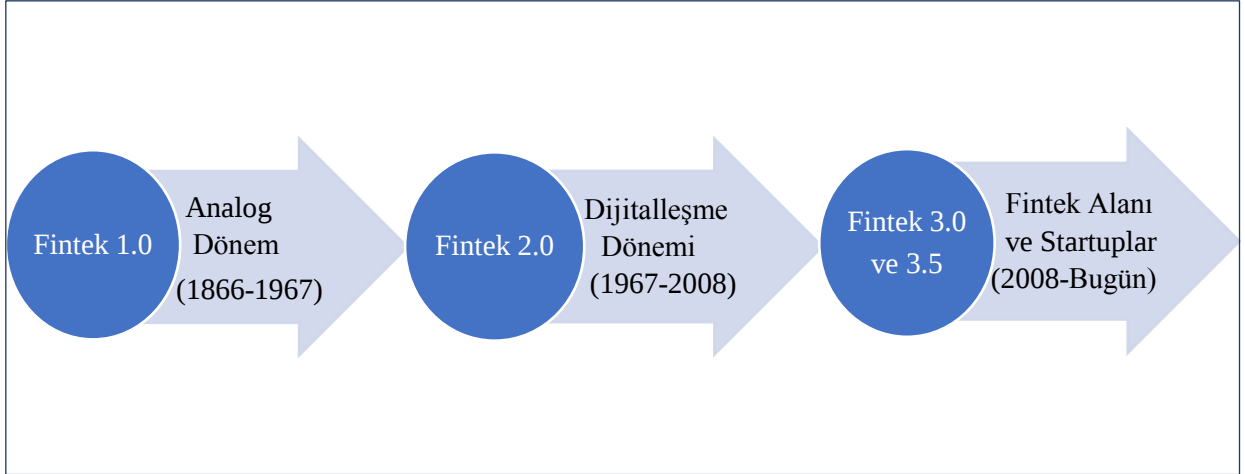
1.2. Finansal Teknolojinin Tarihçesi

Yapılan araştırmalarda finansal teknolojinin başlangıç tarihi pek çok araştırmacı tarafından birbirinden değişik olaylara bağlanmaktadır. Bazı yazarlar fintek teriminin ilk kez kullanımını, Citigroup'un 1990'lı yılların başındaki finansal teknoloji projesine dayandırmaktadırlar (Arner vd. 2015, 3; Puschmann, 2017, 70). Bununla birlikte fintek teriminin bilimsel literatüre girmesi, 1972 yılında Abraham Leon Bettinger tarafından ilk kez fintek tanımının yapılmasıyla gerçekleşmiştir (Schueffel, 2016, 36). Finansal hizmetler çok eski tarihlerden bu yana insanlık tarihinde yer almıştır. Buharlı gemi, demiryolları, Avrupa ve Amerika kıtaları arasında ilk transatlantik kablo bağlantısının kurulması gibi gelişmeler, ülkeler arasında daha iyi finansal ilişkilerin kurulmasına aracı olmuştur (Arner vd., 2015, 4). Dolayısıyla fintek tarihini pek çok araştırmacı 1860'lı yıllara dayandırmaktadır (Setiawan ve Maulisa, 2019, 218).

Finansal teknoloji dönemsel özellikleri açısından üç sınıfta incelenebilir (Setiawan ve Maulisa, 2019, 218; Paul ve Sadath, 2021, 1). Birinci sanayi devrimi ve sonrası teknolojinin artan gelişimi, finans ve teknolojinin karşılıklı etkileşimini de beraberinde getirmiş olup, bu etkileşimi özellikleri açısından üç dönemde ifade etmek mümkündür (Arner vd., 2015, 4; Arjunwadkar, 2018, 1, 18; Setiawan ve Maulisa, 2019, 218; Paul ve Sadath, 2021, 1).

- **Analog Endüstri Dönemi/Fintek 1.0 (1866–1967):** Fintek 1.0 olarak adlandırılan dönemin başlangıcını Ratecka (2020, 60), 1860'lardan itibaren, Giovanni Casellini'nin banka işlemlerinde imzaları doğrulamak için kullanılan bir cihaz olan pantelegrafi icat etmesiyle başlatmaktadır. Bu dönem finansal hizmet endüstrisinin analog olarak kabul edildiği bir dönemdir (Nicoletti, 2017, 17).

19. Yüzyılın sonlarından itibaren yaşanan teknolojik gelişmeler, uluslararası finansal işlemleri kolaylaştırmış, 20. Yüzyılda ise ikinci dünya savaşının ardından daha da hızlanmış ve ilk bilgisayarın geliştirilmesi, 1950'li yılların sonları ve 1960'lı yıllarda kredi kartlarının kullanılmaya başlanması, bu dönemin öne çıkan gelişmeleri olmuştur (Ratecka 2020, 60). Otomatik para ödeme makinelerinin İngilizceden dilimize giren terimiyle “Automated Teller Machine” yani ATM'lerin kullanılmaya başlanması ise analog dönemin sonu olarak ifade edilebilir (Arner vd., 2015, 7, 8). İzleyen sayfadaki şekilde bu üç dönemi yansıtan fintek gelişim evreleri gösterilmektedir.



Şekil 2. Fintek Gelişim Evreleri

Kaynak: Arner, D.W., & Barberis, J., & Buckley, R. (October 1, 2015). The Evolution of Fintech: A New Post- Criss Paradigm? *University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper* No. 2015/047, s. 4, 11. <https://ssrn.com/abstract=2676553>

Paul L.R. & Sadath L. (2021, February, 17-19). A Systematic Analysis on FinTech and Its Applications, *Conference Paper, 2021 International Conference on Innovative Practices in Technology and Management (ICIPTM)*, Noida, India. s. 2. <https://www.researchgate.net>,

• **Finansal Hizmetlerin Dijitalleşme Dönemi / Fintek 2.0 (1967 – 2008)** John Shepherd-Barron’un buluşu olan ve Barclays Bankası’nın ilk kez kullanmaya başladığı ATM’ler (<https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary idUSKBN19I166>), Fintek 2.0 döneminin başı olarak kabul edilmektedir. (Arner vd., 2015, 9; Paul ve Sadath, 2021, 2). Finansal hizmetlerin analogdan dijitale evrilmesi bu dönemin karakteristik özelliğidir (Ratechka, 2020, 60). Puschmann (2017, 70-71) bu dijitalleşme dönemini kendi içinde evrelere ayırmakta ve finansal hizmet sağlayıcılarının dahili /içsel işlemlerinin dijitalleşmesi ile başlatarak, hizmet sağlayıcılar arasında dijitalleşme süreci ile devam ettirmektedir. 1980’li yıllara gelindiğinde, finansal kuruluşlar önce kendi içlerinde işlemlerin bilgisayarlar aracılığı ile yapılmasını sağlamış, 1980’li yılların sonunda ise işlemlerin standartlaştırılmasını sağlayarak kendi aralarında entegrasyonu gerçekleştirmişlerdir (Puschmann 2017, 70-71). İlerleyen yıllarda finansal kurumlar ve küresel bazda müşteriler arasındaki finansal işlemler, büyük ölçüde elektronikleşmiş olup, internetin bulunması ise önemli başka bir gelişmedir (Ratechka, 2020, 60-61). Diğer gelişmeler ise elektronik bankacılığın yaygınlaşmasıdır. 2008 finansal krizinin bankalara duyulan güveni sarsmasından yararlanan finansal teknoloji girişimleri artmaya

başlamıştır (Paul vd. 2021, 1). Özellikle küresel finansal kriz sonrası güvensizlik ve sıkı regülasyonlar yeni bir dönemi de beraberinde getirmiştir.

• **Fintek Alanının Oluştuğu Dönem – Fintek Girişimlerinin ve Büyük Teknoloji Şirketlerinin Öncülüğü Dönemi / Fintek 3.0 ve 3,5 (2008 – Günümüz)** 2008 küresel finansal krizi, fintek gelişiminde günümüze değin gelen Fintek 3.0 dönemini başlatmıştır. Bu dönemde teknolojinin hızlı gelişimi de fintek girişimlerinin sunduğu çözümlerin artmasını kolaylaştırmıştır. Fintek girişimleri müşteri merkezli çözümleriyle giderek artan bir benimsenme oranına ulaşmıştır.

Ayrıca bu dönemin özellikleri arasında, fintek girişimleri, büyük teknoloji ve telekomünikasyon şirketleri gibi, banka olmayan finansal hizmet sağlayıcılarının finans ekosistemine dahil oldukları görülmektedir. Bu dönemin en belirleyici özelliğini, teknolojik gelişmelerin hızının giderek artması ve finansal ekosisteme yeni aktörlerin girmesi olarak belirtmek mümkündür (Setiawan ve Maulisa, 2019, 219).

Geleneksel finansal kuruluşlar dışındaki finans hizmeti sağlayıcılarının giderek artmakta olduğu bu dönemde, düzenleyici otoriteler tarafından bu gelişmeler dikkatle izlenmeye de başlanmıştır. Aşağıdaki bölümde finansal teknoloji alanındaki gelişmeler ekosistem boyutuyla anlatılmaktadır.

1.3. Fintek Ekosistemi

Fintek ekosistemini incelemek, karşılıklı etkileşim içinde olan farklı paydaşların belirlenmesi ve fintek girişimlerinin anlaşılmasını sağlamak açısından önem taşımaktadır. Türk Dil Kurumu ekosistem sözcüğünü “belirli bir alanda bulunan canlılar ile bunları saran çevrenin karşılıklı ilişkileri ile meydana gelen ve süreklilik gösteren ekolojik sistem.” olarak tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Biyolojik sistemlerden esinlenerek yönetim bilimciler de ekosistem terimini kullanmakta, işletmeler ve etkileşimde bulundukları unsurları içine alan ekosistemin, karşılıklı dengenin sürdürülmesi için önemini ifade etmektedirler (Yazıcı, 2019, 189). Bu ifadelerden ekosistemin karşılıklı etkileşim ve bir dengeyi ifade ettiğini, dolayısıyla ekosistem unsurlarının gelişimini de sağladığını belirtmek gerekir.

Yukarıda anlatılanlara paralel olarak, finansal teknoloji girişimleri ve büyük teknoloji şirketlerinin de finansal hizmet sunmaya başlamasıyla birlikte, finansal hizmetlerin ve sunucuların da çeşitlendiği, teknoloji sağlayıcıların dahil olduğu, yeni bir

finansal sistem oluştuğunu ifade etmek gerekmektedir. Dolayısıyla geleneksel aktörlerin, yasal otoritelerin ve yeni oyuncular ile bu aktörlere hizmet sağlayan teknoloji şirketlerinin hepsinin bir arada ve etkileşimde olduğu bir finansal teknoloji (fintek) ekosisteminden bahsetmek mümkün olmaktadır.

Yeni oyuncuların giderek kabul görmeye başlamaları, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması, eski ve yeni hizmet sağlayıcılar arasındaki ilişkiler, bu aktörler ve teknoloji sağlayıcılarının artan ilişkileri, fintek ekosistemini daha karmaşık hale getirmektedir. Bu duruma dikkat çeken Muthukannan vd., (2020, 1) “fintek ekosistemleri (FE), son müşterilere çok çeşitli finansal ürünler ve hizmetler sağlamak için birbirleriyle etkileşime giren heterojen, doğrusal olmayan, dinamik ve karmaşık araçlar ağı ile karakterize edilir” tanımları ile karmaşıklığı vurgulamaktadırlar.

Bununla birlikte fintek ekosisteminin ana paydaşlarını Diemers vd. (2015, 5) fintek girişimleri, geleneksel finansal kurumlar, teknoloji geliştiricileri, finansal hizmetleri kullanan bireyler ve düzenleyici kurumlar/hükümet olarak tanımlamaktadır. Bu sınıflandırma çalışmamızda aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi genişletilmektedir.



Şekil 3. Finansal Teknoloji Ekosistemi Paydaşları

Ekosistemin ilk paydaşı finansal teknoloji (fintek) girişimleridir. Bu girişimlerin sayıları, 2008 küresel finansal krizinin ardından, denetleyici kurumların bankacılık işlemlerine ilişkin getirdikleri sıkı standartlar ve düzenlemeler nedeniyle, yetersiz hizmet alan müşterilerin memnuniyetsizliklerinin de tetiklediği bir ortamda, artış göstermeye

başlamıştır. Finansal teknoloji girişimlerinin insan kaynağı arasında yine krizden etkilenen bankaların işlerinden ayrılan çalışanları yer almıştır. Bu alandaki boşluğu değerlendiren girişimler, teknoloji destekli iş modelleriyle ekosistemin önemli paydaşlarından biri haline gelmişlerdir. Fintek girişimleri, geliştirdikleri iş modelleri ile niş alanlarda hizmet ve müşteri kazanımını hedeflemişlerdir (Taştan, 2019, 5).

Finansal teknoloji ekosisteminin ikinci paydaşı geleneksel finansal kuruluşlardır. Göreli olarak eski teknolojiye sahip olmaları nedeniyle Avrupa ve Amerika’da bulunan geleneksel finansal kuruluşlar, fintek girişimleri ile iş birliklerine giderek, bu sayede müşteri beklentilerine daha iyi cevap vermeye ve eskimiş olan teknolojilerini güncellemeye çalışmaktadır. Türkiye’de ise başlangıçta geleneksel finansal kuruluşlar, kurulan finansal teknoloji girişimlerini bankalara rakip olarak görmüş ve iş birliklerine gitmemişlerdir (Yazıcı, 2019, 193). Bu iş birlikleri zaman geçtikçe gelişmeye başlamıştır. Her ne kadar küresel örneklerle karşılaştırıldığında iş birlikleri daha az görülmekte ise de yarattığı karşılıklı kazanım, ekosistemin gelişmesine katkı vermektedir (Yazıcı, 2019, 193).

Finansal ekosistemin bir diğer aktörü de finansal hizmet kullanıcılarıdır. Teknolojinin gelişimi ile hizmet kullanıcılarının gereksinimleri de evrim geçirmiş, kolay kullanım, erişilebilirlik, hız ve düşük maliyetle hizmetlere ulaşmak bireylerin ve kurumların başta gelen tercihleri olmuştur. Teknolojinin hayatlarında önemli bir yer teşkil ettiği ve z kuşağı olarak adlandırılan yeni kuşak müşteriler ile eski finansal müşteriler arasında teknoloji konusunda anlayış farklılığı bulunmakta, genç müşterilerin finansal hizmet kullanımları arttıkça müşteri profilinde de değişim yaşanmaktadır. Bu değişim fintek girişimlerinin hizmetlerine olan talepte de artış olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknoloji geliştiricisi şirketler ekosistemin bir diğer oyuncusudur. Gerek fintek girişimleri gerekse geleneksel finansal kuruluşlara hizmet sağlamakta, ekosistemin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Büyük teknoloji şirketleri ekosistemin diğer bir paydaşıdır. Bu şirketler fintek girişimleri gibi son yıllarda finansal hizmetler alanına girerek, sahip oldukları müşteri ağının sağladığı avantajlar ve sahip oldukları kaynaklar ile banka ve diğer finansal aktörlerin karşısına ciddi rakipler olarak çıkmaktadırlar. En bilinen büyük teknoloji firmaları arasında Apple, Facebook, Google, Ali Baba, Amazon sayılabilir. Finansal

teknoloji ile ilgili çalışmalarda medya ve telekom şirketleri de büyük teknoloji şirketleri içinde değerlendirilmektedir. Finansal teknoloji girişimlerinin aksine büyük teknoloji şirketleri (big tech) mevcut faaliyetlerine ilaveten gerçekleştirdikleri finansal hizmetler ile başta Çin olmak üzere Güneydoğu Asya ülkelerinde kabul görmüş, giderek Doğu Afrika ve Latin Amerika ülkeleri gibi gelişmekte olan ülkelere yayılmaya başlamışlardır (BIS Annual Economic Report 2019, 56). Büyük teknoloji şirketleri bankacılık hizmetlerinden yararlanamayan ve ödeme hizmetlerinin sınırlı olduğu, buna karşılık cep telefonunun yaygın olduğu ülkelerde özellikle ödemeler alanında başarı sağlamışlardır (BIS Annual Economic Report 2019, 58).

Bankacılık dışı kesim olarak da adlandırılan fintek girişimleri ve büyük teknoloji şirketlerinin verdiği kredi işlemleri Cornelli vd. tarafından 2020 yılında araştırılmış, bu kredilerin 2013 yılından beri belirgin bir artış gösterdiği, özellikle de 2018 yılından itibaren de büyük teknoloji şirketlerince verilen kredilerin, finansal teknoloji girişimlerinde aracılık edilen kredilerden daha fazla bir hacme sahip olduğu belirlenerek, bulgular çalışma raporu şeklinde yayınlanmıştır (Cornelli vd., 2020, 23).

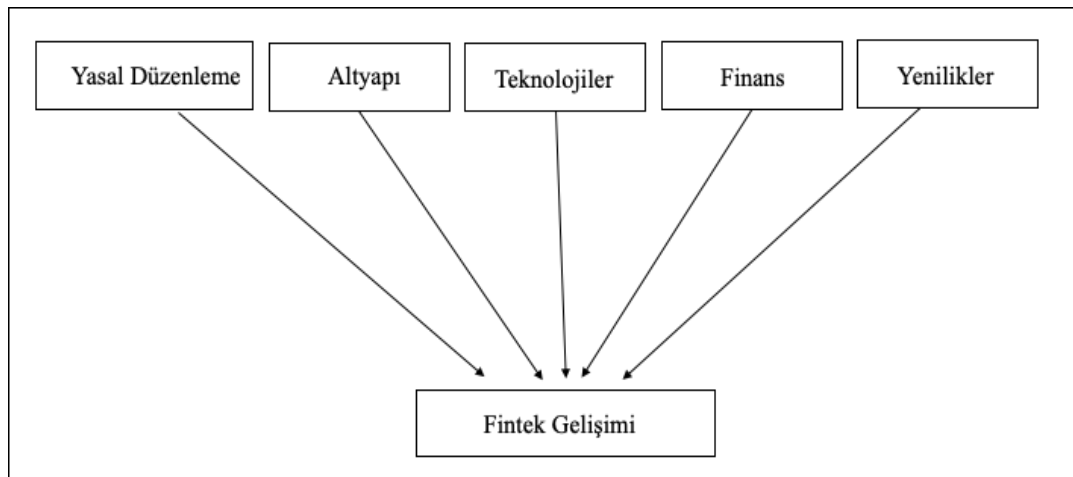
Ekosistemin diğer bir aktörü dolan dijital bankalar, internet üzerinden işlem yapan ve fiziki şubeleri olmayan veya çok az şubesi olan bankalardır. Diğer yandan son yıllarda dijital bankalar dünyada ekosistemin yeni aktörleri olarak, finansal teknoloji hizmetleri konusunda etkilerini artırmaktadır. Imerman ve Fabozzi (2020, 169) bu bankaların teknolojik yönden güçlü yapıları ile geleneksel bankalar için bir tehdit oluşturmaya başladığını söylemekte, buna Birleşik Krallık’ ta faaliyetleri olan Monzo, Revolut ile Starling Bank’ ı, ABD’de ise Chime, Simple ve Varo Money’ i örnek göstermektedir.

Dijital bankaları bankacılık lisansı alıp almamalarına ve şube gibi fiziksel varlıklarına göre ayıran araştırmacılar lisans almayan bankaların (neo bank) tamamen dijital ortamda hizmet sunduklarını, işlemlerini geleneksel bankalar ile birlikte yapmaları nedeniyle gelirlerini paylaştıklarını belirtmekte; ayrıca araştırmacılar bankacılık lisansı olan bankaların (challenger bank) ise az sayıda fiziksel varlık sahipliklerinin olduğunu, sermaye ve teknoloji yatırımları vb. gerekliliklere tabi olduklarını, bununla birlikte işlemlerini kendilerinin gerçekleştirmeleri dolayısıyla, yeniliklerini özgürce yapabildiklerini, böylece kârlılıklarının önceki gruba göre yüksek olduğunu, geleneksel bankalar için tehdit oluşturduklarını ifade etmektedirler (Yıldız, 2021, 768).

Fintek ekosisteminin diğ er paydaşı olan devlet ve düzenleyici kuruluşlar, ekosistem üzerinde en yüksek etkiye sahip aktörlerinden biridir. Yaptığı düzenlemeler ile ekosisteme yön vermektedir. Ülkemiz finansal sistemine ilişkin sıkı regülasyonlar fintek ekosisteminin de gelişmesine engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte son yıllarda y r rl ēe konulan ve kısaca açık bankacılık, servis modeli bankacılığı, uzaktan müşteri edinimi olarak ifade edilebilecek yönetmeliklerin getirdiği düzenlemeler ile finansal teknoloji girişimlerinin gelişmesi konusunda önemli adımlar atılmıştır.

1.4. Finansal Teknolojinin (Fintek) Gelişimini Etkileyen Unsurlar

Finansal teknolojinin gelişmesini etkileyen unsurların neler olduğunu ortaya koymak hem finansal teknoloji girişimleri hem de bankalar açısından önem taşımaktadır. Bu durum, finansal teknoloji girişimlerinin oluşturacakları yenilikçi modellerin işlev taşıyan modeller olarak belirlenmesi, geleneksel finansal kuruluşlar için ise sistemlerini yeni teknolojilerle desteklemeleri ve banka dışı finansal aktörler ile işbirlikleri, yatırım vb. konuların deēerlendirmelerinin saēlıklı yapılması açılarından kolaylık saēlayacaktır. Finansal teknolojinin gelişimi literatürde birbirine yakın özellikler ile anlatılmaktadır. Troise vd. (2022, 54-55) fintek gelişimini etkileyen beş unsur saymaktadır: Yasal düzenleme, altyapı, teknoloji, finans ve yenilikler. Ařaēıdaki şekilde fintek gelişimini etkileyen unsurlar gösterilmektedir.



şekil 4. Fintek Gelişimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Troise, C., Matricano, D., & Candelo, E., & Sorrentino, M. (2022). Entrepreneurship and fintech development: compering reward and equity crowdfunding, *Measuring Business Excellence*, 26 (1), s.54. <https://021101uug-y-https-www-emerald-com>

- **Yasal Düzenleme:** Ülkelerin yasal otoritelerinin fintek gelişimini, özellikle fintek girişimlerinin yeniliklerini yapabilecekleri bir ortam oluşturmayı, serbest rekabet koşulları altında, rekabeti olumsuz etkilemeden, ancak finansal istikrarı da gözeterek gereken düzenlemeleri yapma yetkinliğine sahip olmaları, yukarıda sayılan unsurlar içinde en önemlilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte fintek girişimleriyle ilgili düzenlemeler, genellikle uygulamanın gerisinden gelmektedir.

- **Altyapı:** İnternet için gerekli olan fiziksel bir altyapının geliştirilmesi, finansal teknolojinin gelişmesi için önem arz etmektedir. İnternet, internet sağlayıcılar tarafından başlangıçtan itibaren son noktaya kadar sağlanmakta ancak internetin hızı alt yapının niteliğine bağlı kalmaktadır. Finansal teknoloji ürün ve hizmetlerini geniş kitlelere ulaştıran dijital altyapıların oluşturulması, hizmet sunumunu gerçekleştiren fintek platformlarının da gelişmesini sağlamaktadır (Troise vd., 2022, 55).

- **Teknoloji:** Günümüzde fintek girişimlerinin yeniliklerinin altta yatan teknolojilerinin, özellikle API olarak ifade edilen (application programming interface) uygulama programları ara yüzü ile oluşturulan iş modellerinin yaygınlaşmaya başlaması, verinin demokratikleşmesi ve bilgiye ulaşmanın maliyetinin azalmasının sonucu olduğunu ifade etmek gereklidir. Gupta ve Tham (2019, 3) teknolojinin finansal hizmetler endüstrisi üzerinde üç temel etkisi olduğu ifade ederek, bu etkilerin; insanlar tarafından yapılan manuel işlerin otomasyonunun sağlanması, bilgi edinme maliyetinin düşerek herkes için bilgiye erişimin kolaylaşması ve tüm üretim ve dağıtım süreçlerinin daha verimli hale gelmesi olarak gerçekleştiğini belirtmektedirler. Bu anlamda teknoloji fintek gelişiminin önemli bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

- **Finans:** Finansal sektörde geleneksel finansal kuruluşların yanı sıra girişimcilerin bu alanda hizmet vermek üzere yeni iş modelleri oluşturmaları, bu bağlamda finans piyasasına yeni oyuncuların girmiş olması, finansal teknolojiyi geliştiren unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

- **Yenilikler:** Gerek finans alanında gerekse teknolojiye yenilikler ile yeni hizmetlerin, yeni pazarların oluşturulması, finansal teknolojiyi geliştirmektedir. Özellikle hizmet sunumunun temelini oluşturan teknolojinin son derece hızlı ilerlemesi finansal teknoloji alanındaki ürün ve hizmetlerin bankacılık sisteminden aldığı payın artışı da beraberinde getirmektedir.

1.5. Finansal Teknoloji (Fintek) Girişimleri

Finansal teknoloji girişimlerini yalın bir şekilde, finansal teknoloji ürün ve hizmetlerini müşteri deneyimine önem vererek, yenilikçi iş modelleriyle sunan girişimler olarak tanımlayabiliriz. Bu girişimler küresel bağlamda özellikle 2008 finansal krizinden sonra finansal alandaki yasal kısıtlamaların artmasından sonra daha yoğun olarak ortaya çıkmışlardır. Platformlar üzerinden sundukları dijital finansal hizmetler ile finans müşterisinin banka şubelerine gitme ihtiyacını azaltmışlardır. Özellikle 2019 yılında başlayan Covid 19 salgını ile bankalar da fintek girişimleri gibi, dijital kanallar üzerinden işlem yapılmasının önemini daha çok fark etmişlerdir. Bu kapsamda bazı bankalar yenilikçi finansal çözümler sunan bu şirketler ile iş birliği yaparak bu girişimlere yatırımlarını artırmışlardır.

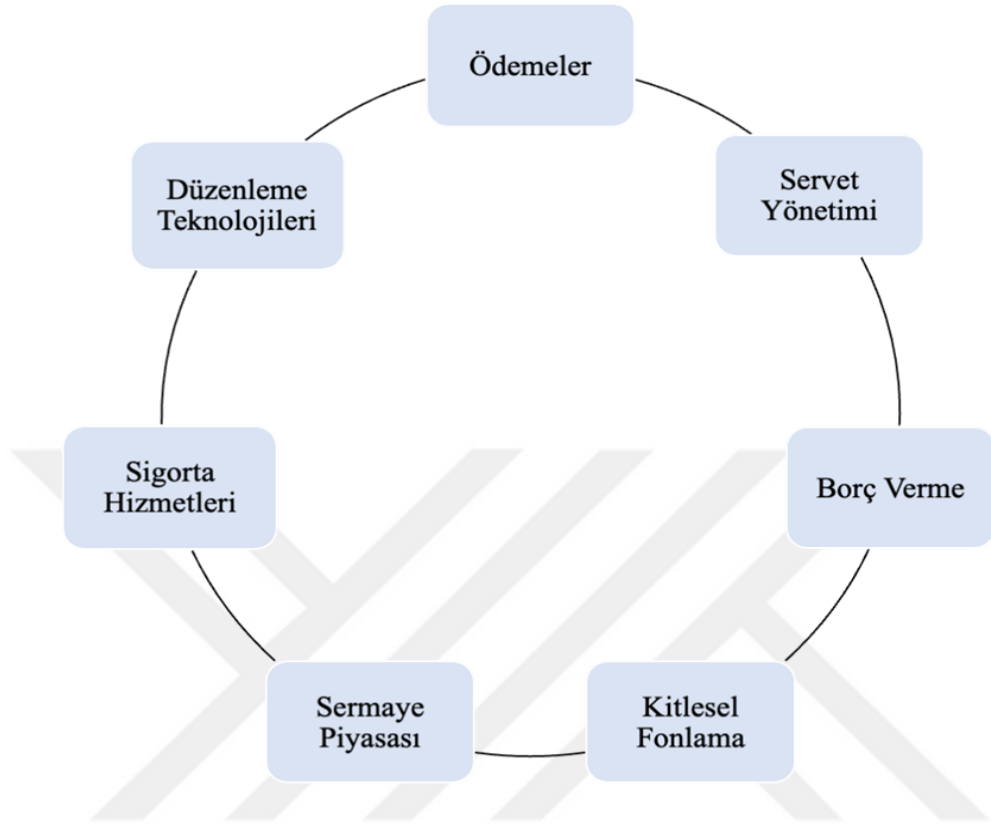
Finansal teknoloji şirketlerinin yaygınlaşması ve hizmet kullanımının artmasının pek çok teknolojik, ekonomik, yasal (örneğin finans sektörüne giriş ile ilgili sınırlandırmaların esnekliği vb.), müşterilerin benimsemesi gibi teşvik edici sebepleri bulunmaktadır. Finansal teknoloji şirketlerinin gelişmesinin itici faktörlerinden birisi de hizmetlere olan talebin düzeyidir. Bu bağlamda müşterilerin geliştirilen ürünleri benimseyerek kullanması önem arz etmektedir. Bu konu araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. Stewart ve Jürgens (2018, 123) Almanya’da fintek inovasyonunda veri güvenliği ve tüketici güvenini araştırmış, müşteri güveninin, veri güvenliğinin ve kullanıcı arayüzünün fintek benimsenmesini etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Finansal teknoloji girişimlerini daha iyi anlatabilmek için temel hizmet alanlarının neler olduğunu belirtmek gerekmektedir. Aşağıdaki başlıklarda bu konu ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.6. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Temel Hizmet Alanları

Finansal teknoloji (fintek) girişimleri, finansal hizmetleri, ileri teknolojiden yararlanmak suretiyle dönüştürerek, yeni bir süreç yönetimi sağlayarak, müşteri ihtiyaçlarına uyarlamak suretiyle, hızlı, düşük maliyetli, kullanıcı dostu haline getirerek ve yeni bir değer sunumuyla gerçekleştirmektedir. Fintek girişimlerinin sunduğu hizmet ve ürünler özellikle teknoloji kullanma yetkinliği yüksek olan genç müşteriler başta olmak üzere, finansal müşteriler arasında, tüm dünyada giderek yaygınlaşmaktadır.

Aşağıdaki şekilde finansal teknoloji girişimlerinin temel hizmet alanları gösterilmektedir.



Şekil 5. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Temel Hizmet Alanları

Kaynak: Lee I. & Shin Y. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 38-40. <https://www.sciencedirect.com>.

Finansal teknoloji girişimlerinin ürün ve hizmetlerini gerçekleştirdikleri iş modellerini Lee ve Shin (2018, 38), altı temel başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunları: Ödemeler, Servet Yönetimi, Borç Verme, Kitlemel Fonlama, Sermaye Piyasaları, Sigorta İşlemleri olarak ifade etmek mümkündür (Lee ve Shin, 2018, 38-40). Belirtilen hizmetlere son yıllarda oldukça gelişen ve İngilizce literatürde Regtech olarak ifade edilen, yasal düzenleme ve uyum alanındaki hizmetleri kapsayan düzenleyici teknolojileri de eklemek gerekmektedir. Hizmet alanlarına ilişkin sınıflandırmalar literatürde daha geniş şekilde de yapılabilmektedir. Bununla birlikte genel olarak yukarıda belirtilen sınıflandırma ve benzeri sınıflandırmalar daha çok yer almaktadır.

1.6.1. Ödemeler

Ödemeler (payments), takas ve mutabakatın da sağlandığı bu finansal hizmet alanı, fintek girişimlerinin en çok geliştiği alanlardan biridir (Khiaonarong ve Goh, 2020, 6). Mobil cüzdan, banka dışı kredi kartı, e para çıkarılması, ülke içi ödemeler, sınır ötesi ödemeler, POS, online havale çıkış (digital payment gateway), dijital ödeme aracı (digital payment token), yakın alan iletişimi (NFC), yoluyla sağlanan diğer bir ifadeyle QR (quick response) ödemeler, bu iş modeli içinde yer almaktadır (Lee ve Shin, 2018, 38; Khiaonarong ve Goh, 2020, 8- 9). Ayrıca literatürde ödeme aracı olma niteliğine sahip olduğunu ifade eden ve kripto paraları bu başlık altında sınıflandıran çalışmalar bulunmakla birlikte, yasal otoriteler tarafından kripto paralara ilişkin işlemler, ödeme aracı niteliğindeki işlemler olarak kabul edilmemektedir. Bazı ülke düzenleme otoriteleri kripto para ile ödeme işlemlerine son yıllarda izin vermişlerdir.

Ödemeler alanında yer alan fintek girişimleri yaptıkları yenilikler ile paylarını artırmakta, geleneksel finansal kuruluşların gelirlerini aşındırmaktadırlar. Chiu (2017, 191-192) ödemeler alanına ilişkin üç türdeki yeniliğin yıkıcı potansiyelinin olabileceğini, bunların birincisinin perakende ara yüzlerindeki yenilikler, nakit ödemeleri veya kart ödemelerini ortadan kaldırabilecek satış noktası çözümleri olduğunu, ikincisinin sanal para birimlerinin işletmeler veya tacirler tarafından kabul edilmeye başlanabilmesi, üçüncüsünün ise dağıtık kayıt ve otonom organizasyon gibi teknolojilerin bugünkü takas ve mutabakat sisteminde kullanılan altyapının yerini alabilmesi olduğunu ifade etmektedir.

Ödemeler hizmeti sunan merkezi bir platform olan ve en çok tanınan fintek girişimlerinden biri PayPal'dır. Kullanıcılar PayPal'ın mobil cüzdan uygulamasını indirerek ve kredi kartları veya banka kartlarını uygulama ile ilişkilendirerek online mağazalarda ödeme yapabilmekte ayrıca doğrudan gerek yurt içine gerekse yurt dışına para transfer edebilmektedirler (Kazan vd., 2014, 5). Geleneksel finans kuruluşları arasında mobil cüzdan oluşturanlar da bulunmaktadır. Türkiye'de cüzdan oluşturan bankaların sayısı da giderek artmaktadır. Garanti BBVA'nın oluşturduğu GarantiPay bu cüzdanlara örnek olarak verilebilir. Bankalar arası bir kuruluş olan Bankalar Arası Kart Merkezi (BKM) de BKM Ekspres olarak bir mobil cüzdan oluşturmuştur.

Ödemeler alanında yapılan yasal düzenlemeler ile banka dışı kuruluşlara işlem yapma yetkilerinin sağlanması ile bu alanda gelişmeler yaşanmıştır. 2009 yılında Avrupa Birliği'ne üye ülkeler için çıkarılan PSD (Payment Service Directive) ve takiben 2015 yılında çıkarılan PSD2 (Payment Service Directive 2) Ödeme Hizmetleri Yönergeleri ile ülkemizde 2013 yılında çıkarılan 6493 sayılı, Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından 27.11.2014 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik, bu alandaki gelişmelere katkı sunan yasal düzenlemelerdir. Örneğin Hindistan'da da küçük tutarlı ve gerçek zamanlı ödemeler için altyapı ajanı olarak Ulusal Ödemeler Kuruluşu'nun oluşturulması ile sistemde büyüme başlamıştır (Agrawal, 2017, 22). Sahay vd. (2020, 72) yaptıkları araştırmada, son yıllarda fintekler tarafından sunulan ödeme hizmetlerinin, finansal katılımı artırdığı ve fintekler tarafından yönlendirilen büyüme ile finansal katılım arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Sözü edilen yazarlar geleneksel finans kurumlarına erişimin sınırlı olduğu yerlerde, fintek girişimleri tarafından sunulan ödeme hizmetlerinin ve kullanımının, bu hizmetlerin geleneksel finansal erişimin yüksek olduğu yerlere nazaran daha yüksek oranda gerçekleşme eğiliminde olduğunu da ifade etmektedir (Sahay vd., 2020, 30).

1.6.2. Servet Yönetimi

Servet yönetimi (wealth tech) hizmet modeli ile insan yatırım uzmanlarının verdiği tavsiyeden, robotların verdiği tavsiyeye (robo advisory) doğru bir dönüşüm ortaya çıkmaktadır. Finansal teknoloji girişimleri algoritmalar oluşturmak suretiyle, yapay zekâ yardımıyla, insandan gelen bilgileri de dikkate alarak, finansal yatırım ürünlerine ilişkin tavsiye veren robotlar ile hizmet sunmaktadırlar (Gold ve Kursh, 2017, 140). Robo danışmanlar geleneksel danışmana benzetilebilir ancak daha verimlidirler ve daha uygun maliyet söz konusudur (Xiang vd., 2019, 14). Servet yönetiminin geleneksel biçimden dijital kanallara geçmesinde, akıllı telefonların ve internete erişimin yaygınlaşmasının yanı sıra bilgiye ulaşımın ve işlemenin daha kolay ve ucuz hale gelmesinin etkili olduğunu da ifade etmek mümkündür.

Klebeck (2019, 73) servet yönetimi teknolojisini, “Yalnızca yeni bir fintek moda sözcüğünden fazlası olarak, yatırım sürecini olduğu gibi servet yönetimini de

geliştirmeye odaklanan teknoloji sektörü” olarak tanımlamaktadır. Servet yönetiminin en önemli unsuru robot danışmanlıktır. Robot danışmanlıkta, geleneksel danışmanların yaptığı gibi müşterinin risk profilini ortaya koyan bir anket ile işe başlanır, sonrasında yatırım ve portföy tavsiyeleri verilir (Belanche vd., 2019, 1413).

Pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de otomatik servet yönetimi ve robot tavsiye uygulamalarının spesifik olarak yasal çerçevesi yeterince oluşturulmamıştır. Diğer fintek ürün ve hizmet düzenlemelerinde olduğu gibi bu alanda da yapılacak düzenlemelerin robot tavsiyenin gelişmesini sağlayacağını ifade etmek mümkündür.

1.6.3. Borç Verme

Borç verme iş modeli (lending/crediting) bankaların ve kredi veren diğer geleneksel finansal kurumların aracılığı olmadan, kişiden kişiye (P2P) ya da kişiden firmaya (KOBİ), (P2B), çevrim içi (online) platformlar üzerinden verdikleri kredi işlemlerini ifade etmektedir. Kişiden kişiye (P2P) kredilendirme iş modelinde, finansal teknoloji girişimleri kredi talep eden müşterilerine, bankaların ve kredi veren finansal kuruluşların değerlendirme kriterlerinden farklı kriterler ile büyük verinin de kullanıldığı analiz yöntemlerini kullanarak, kredi değerliliği saptamaktadır. Sonrasında ise fintek girişimleri oluşturdukları bu dijital platformlar üzerinde kredi vermek isteyen yatırımcıların tekliflerini eşleştirmektedir (Thakor, 2020, 4). Diğer bir anlatımla kredinin finansörlüğünü yapan yatırımcının sunduğu fiyat ve masraf vb. kriterlerin de yer aldığı kredi teklifini, kredi değerliliği yukarıda ifade edilen analiz yöntemleri ile belirlenmiş olan, kredi talep eden müşterinin kabul etmesiyle, kredi işlemi online (çevrimiçi) gerçekleşmiş olur (Thakor, 2020, 4). İşlemler geleneksel kredilendirme süreçlerine göre daha basittir ve daha kısa zaman içinde gerçekleştirilmektedir. Örneğin borç verme iş modelini benimsemiş fintek girişimlerinden biri olan Kabbage, bankaların uyguladığı kredilendirme yönteminde, değerlendirme araçlarından biri olarak firmalardan bilanço istemek yerine, firmaların işlemlerine dijital olarak erişebilmekte ve analiz için gereken veriyi alabilmektedir (Ozlanski vd., 2020, 4).

Kişiden kişiye borç verme (P2P) kredileri ile küçük ve mikro işletmeler etkili bir finansman kaynağına ulaşmakta, yatırımcılar da yüksek kâr elde etmektedirler (Qian ve Lin, 2020, 2626). Bazı ülkelerde kişiden kişiye borç verme piyasasında (P2P) ikincil bir kredi piyasası da bulunmakta, ikincil kredi piyasasında verilmiş olan kredilerin alıcısı ve

satıcısı varsa, vadesinden önce alınıp satılmasına izin verilmektedir (Bavoso, 2020, 5). Birçok kişiden kişiye borç verme platformunda, işletmelerin nakit ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, ticari alacaklarını iskontolu olarak sattıkları, fatura finansmanı olarak adlandırılabilir borçlandırma modelleri de vardır (Bavoso, 2020, 5).

Kişiden kişiye borç verme alanında hizmet sunan fintek girişimlerine ilişkin belirtilmesi gereken önemli bir husus, bu girişimlerin yatırımcılar ve borçlular arasında niteliksel varlık dönüşümünü sağlamakla birlikte, kredi işlemlerini bankalar gibi sermayeleriyle taahhüt etmemeleridir. Yani kredilerin geri ödenmemesi nedeniyle oluşan zarar yatırımcıya aittir (Thakor, 2020, 4).

Kişiden kişiye borç verme platformlarının geleneksel finansal kuruluşlar ile rekabeti giderek artmaktadır. Bununla birlikte Thakor (2020, 12), P2P kredi veren fintek girişimlerinin yakın zamanda bankaların yerini alamayacaklarını ancak teminatı olmayan borçlular için bankaların pazar payının bir kısmını ele geçireceklerini ifade etmektedir.

Fintekler tarafından oluşturulan borç verme/kredilendirme platformları, ödeme işlemlerinde olduğu gibi, geleneksel finansal hizmetlerin sınırlı olduğu, finansal derinliğin daha düşük olduğu, banka şubelerinin az olduğu yerlerde ortaya çıkma ve gelişme eğilimindedir (Haddad ve Hornuf, 2016, 21; Sahay vd., 2020, 30). Fintek girişimlerinde borç verme ya da kredilendirme iş modelinde, başlangıçta gerek kişi gerekse küçük firmaların ihtiyaçları için verilen borçların, diğer bir anlatımla kredilerin kaynakları bireysel yatırımcılar tarafından sağlanmakta iken, yıllar içinde bazı fintek platformları kredilerinin kaynağını kurumsal yatırımcılardan sağladıkları fonlara kaydırmışlardır (Cornelli vd., 2019, 3).

1.6.4. Kitlese Fonlama

Kitlese fonlama hizmeti (crowd funding), yenilikçi fikirleri olan girişimcilerin, fikirlerini anlatarak gerçekleştirilmesi için gerekli olan kaynağı talep ettikleri, çevrimiçi bir dijital platformun sunduğu fintek hizmetidir. Kitlese fonlamada üç taraf bulunmaktadır. İlki projenin sahibi olan girişimci, ikincisi bu girişimciye ihtiyaç duyduğu finansmanı sağlayan yatırımcı ya da bağışçı, üçüncü taraf ise bu işlemlerin yapıldığı kitlese fonlama platformudur. Kitle fonlaması hizmeti sunan platformlar, çok sayıda kişinin katkılarını verimli olacak bir şekilde bir araya getirerek, oluşturdukları bu fonları, girişimler, projeler ve diğer finansal gereksinimler ile eşleştirirler (Luo vd., 2022, 373).

Mollick (2014, 2) kitle fonlamasını, “girişimci bireylerin ve grupların -kültürel, sosyal ve kâr amaçlı- standart finansal araçlar olmadan, interneti kullanan çok sayıda bireyin, nispeten küçük katkılarından yararlanarak, girişimlerini finanse etme çabalarını ifade eder” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle kitlesel fonlamada geleneksel finansmandan daha az miktarda fon sağlayan, daha fazla sayıda amatör fon sağlayıcıyı çekme eğilimi söz konusudur (Li vd., 2021, 1). Kitlesel fonlamada girişimcilerin finansman elde edebilmek için bir kitle fonlaması kampanyası başlatmaları, bunun için de kitle fonlaması web sitelerinde, projelerine ilişkin bilginin verildiği ve finansman hedeflerini belirten bir web sayfası oluşturmaları gerekmektedir (Li vd., 2021, 2).

Kitle fonlamada dört model karşımıza çıkmaktadır. Mollick (2014, 3) bunu ilk olarak, bağışçıların bağışları için doğrudan bir geri dönüş beklemedikleri, sanatsal faaliyetler veya hayır işleri gibi projelere kaynak aktarılması durumunu anlatan “himaye (bağış) modeli”; ikinci olarak, kaynak aktarıcılarının belli bir oranda getiri beklentisiyle borç teklifi olarak sundukları sermayenin söz konusu olması durumunu “borç verme modeli”; üçüncü olarak, fon sağlayan kişinin örneğin bir filmde takdir edildiği, üretim aşamasında olan bir ürüne yaratıcı bir katkı sunması ya da bir projenin yaratıcılarıyla tanışma fırsatı verilmesi gibi özel bir faydanın söz konusu olduğu durumu “ödül temelli model”; son olarak da yasalarla kitlesel fonlama karşılığı hisse alınmasına izin verilmesini ifade eden durumu “hisse temelli model” şeklinde bölümlendirmektedir.

Kitlesel fonlamanın yaygınlaşmasını İzmirli Ata (2018, 276) finansman ihtiyacı bulunan erken dönem girişimcilerinin, yani yeterli deneyimi ve kaynağı olmayan, işin başlangıç kısmındaki girişimcilere bankaların yeterince fon sağlamamaları, sağlanabilecek fonların ise bürokratik süreçlerinin olması ve bankalara duyulan güvenin azalması ile kaynağı olan yatırımcıların çekingenliği vb. nedenlere bağlamaktadır.

Son olarak kitlesel fonlamanın finansın geleneksel kredilendirme rolünü ortadan kaldırma potansiyeline sahip bir hizmet alanı olduğunu belirtmek gereklidir. Montgomery vd. (2018, 606-607) gayrimenkul finansmanında gayrimenkul kitle fonlamasının yıkıcı potansiyeli olabileceğine ilişkin önermelerde bulunmuşlardır.

1.6.5. Sermaye Piyasası

Sermaye piyasası (capital markets) iş modeli altında fintek girişimleri, yatırım, alım satım, döviz işlemleri, risk yönetimi gibi hizmetleri verirler (Lee ve Shin, 2018, 39).

Bu alanda en sık görülen alım satım işlemlerinden birisi kripto varlıkların ticaretidir. Cordero vd. (2020, 1) kripto paraları blokzincir teknolojisi ile çalıştırılan dijital varlıkların yeni bir formu olarak ifade etmekte ve bu paraların yürürlüğe girmesindeki amacın değişim aracı olarak kullanılması olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte yasal otoriteler tarafından genellikle kripto paralar sermaye piyasası ürünü olarak değerlendirilmektedir. Kripto varlıklar içinde ilk önce Bitcoin çıkarılmıştır. Thakor (2020, 5) Bitcoin’i, dijital bir cüzdan içinde saklanan bir bilgisayar kodu olarak ifade etmektedir. Bitcoin’i Ethereum ve İngilizce’ de “altcoin” (Bitcoin dışındaki bütün kripto paralar) olarak ifade edilen diğer kripto paraların çıkarılması izlemiştir. Bitcoin’ler, bitcoin madencileri tarafından bir hesaplama probleminin çözümüyle oluşturulmaktadır (Dwyer, 2015, 82). Kripto paraların devredilebilmesi için, blokzincir ağına kendi özel anahtarı ile giren devreden tarafın, devralanın bir anlamda banka hesap numarası olarak değerlendirilebilecek “açık anahtarını” bilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2020, 115).

Palladino (2019, 576) sermaye piyasalarına katılımın eşit olmadığını, payın büyüğüne sahip olan zengin elitlerin aksine, orta sınıfın küçük emeklilik ve yatırım hesaplarının bulunduğunu ifade etmektedir. Fintek girişimlerinin sermaye piyasaları başlığı altındaki iş modelleri, diğer iş modellerinde olduğu gibi işlem maliyetlerini azaltarak finansal katılıma da alan yaratmaktadır (Palladino, 2019, 575).

1.6.6. Sigorta Hizmetleri

Sigorta hizmetleri (InsurTech), finansal kuruluşlar arasında yer alan sigorta şirketlerinin sunduğu sigorta hizmetlerini, fintek girişimlerinin dijital platformlar üzerinden, büyük veri yardımıyla hesaplanan risklere göre poliçeler oluşturarak, doğrudan müşterilere sunmalarıdır. Bu iş modeline sahip şirketler, hayat sigortası, sağlık sigortası, konut sigortası vb. olmak üzere sundukları sigorta hizmetlerine göre farklılıklar gösterirler (Palmie vd., 2020, 5).

Fintek girişimleri tazminat, fiyatlama vb. konularda geleneksel finans oyuncularıyla ciddi rekabet etmektedir. Sundukları hizmetleri, akıllı cihazlar, sensörler ve nesnelerin interneti gibi teknolojik uygulamalar ile destekleyen fintek girişimleri, kişiselleştirilmiş risk primi hesaplayabilmektedir (Wilamowicz, 2017, 22). Böylelikle InsurTech, geleneksel sigortacılığı basitleştirmek ve iyileştirmek suretiyle fintek ekosisteminin aktif hizmet alanlarından biri haline gelmektedir (Palmie vd., 2020, 6).

Neale vd. (2020, 66) sigorta hizmetleri fintek girişimlerini (InsurTech) stratejilerine göre üçe ayırarak, yıkıcılar, araçlar ve kolaylaştırıcılar olarak isimlendirmektedir. Sözü edilen araştırmacılar, yıkıcı olarak adlandırdıkları sigorta hizmetlerini gerçekleştiren fintek girişimlerinin, lisansı, kendi sermayesi olan, ileri teknolojiye ve riskleri üstlenme ve destekleme kapasitesine sahip girişimler olduklarını, düzenlemelere tabi olduklarını ve müşterilere doğrudan erişebildiklerini belirtmektedirler (Neale vd., 2020, 66). Neale vd. (2020, 68-69) aracı konumundaki girişimlerin, sigorta işlemindeki taraflardan bir ya da birkaçını atlayarak, dağıtım zincirini sıkıştıran şirketler olduklarını ve sınıflandırmalarında üçüncü sırada yer alan kolaylaştırıcıların ise, InsurTech firmalarının çoğunu temsil ettiğini, bunların geleneksel, yerleşik sigorta şirketlerini desteklediklerini ifade etmektedir.

1.6.7. Düzenleyici Teknolojiler

Mevcut iş modellerini önemli ölçüde etkileyen ve düzenleyici kurallarla ilgili hizmet veren fintek alanı olan düzenleyici teknolojiler (regtech) için Anagnostopoulos (2018, 7) “yasal düzenleme gereksinimlerinin mevcut yeteneklerden daha verimli ve etkili bir şekilde sunulmasını kolaylaştırabilecek, teknolojilere odaklanan fintek sektörünün bir alt bölümü” tanımını yapmıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte özellikle finans sektöründe manuel yöntemler yerini bilgisayar uygulamalarına bırakmaya başlamış, makine öğrenme ve yapay zekânın yasal düzenleme teknolojilerinde kullanımı bu alanda oldukça kolaylık sağlamıştır. Finansal sistemdeki küresel bazda artan düzenlemeler, denetim görevlerini yürüten makamların işini kolaylaştıran teknolojilerin de gelişmesini sağlamıştır (Siering, 2022, 1). Düzenleyici teknoloji girişimleri (regtech) finans endüstrisi için önemli ölçüde maliyet tasarrufu ve düzenleme otoriteleri için ise yakın ve etkili izleme olanağı sağlamıştır (Arner vd., 2017, 367). Düzenleme Teknolojisinin (RegTech) finansal teknoloji (fintek) gelişmeleri ile ilişkisini ortaya koymak da gerekmektedir (Solms, 2021, 195). Regülasyon Teknolojisinin finansal teknolojinin alt kolu olduğunu düşünenlerin yanı sıra bağımsız bir sektör olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Solms, 2021, 195). Bu hizmetlerin yanı sıra ülkelerin denetleyici ve düzenleyici otoritelerince, içinde yer alanlara birtakım yasal kolaylıkların, istisnaların sağlanmasıyla, fintek girişimlerinin de katıldığı “kum havuzları” (sandbox)

adı verilen platformlar oluşturulmakta, fintek girişimlerinin de tabi olacağı tüm yasal düzenlemelerin araştırıldığı, değerlendirildiği araştırma ve uygulama ortamı sağlanmaktadır (Omarova, 2020, 37). İlk kez İngiltere’de uygulanmaya başlayan kum havuzları ile yasal otoriteler, dinamik bir şekilde teknolojik gelişmelere uygun yasal düzenlemeleri ortaya koyabilme, fintek firmaları da ürünlerini test edebilme olanağına sahip olmaktadır (Omarova, 2020, 37).

1.7. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Yararlandığı Teknoloji ve Uygulamalar

Son 20 yılda finansal hizmetleri bir şekilde dönüştüren ve şekillendiren birçok yeni teknoloji gelişmesi kaydedilmiştir. Finansal teknoloji girişimlerin finansal hizmetlerin sunulmasında yararlanılan, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan bu teknolojiler ile işlem süreçleri basitleştirilmiştir (Laahenen vd., 2019, 60-61). Fintek girişimleri bu teknolojilerin bir kısmına açık kaynaklardan erişebilmektedir. İzleyen kısımlarda finansal teknoloji girişimlerinin iş modellerini oluştururken kullandıkları teknolojiler anlatılmaktadır.

1.7.1. Makine Öğrenme

Algoritmalar olarak adlandırılan deneme yoluyla ve sınırlı müdahale veya hiç insan müdahalesinin olmadığı bir dizi eylem tasarlayarak bir çözüm üretme yöntemi olan makine öğrenme (machine learning), yapay zekânın önemli bir alt kategorisidir (Financial Stability Board, 2017, 4). Makine öğrenme, matematik, olasılık teorisi ve istatistikten faydalanır ve denetimli, denetimsiz, pekiştirmeli öğrenmeyi içerir (Milana ve Ashta, 2021, 195). İnsanlar tarafından işin yapılmasıyla ilgili olarak bilinenlerin uygulamaya aktarılması durumunda denetimli öğrenme gerçekleşirken; bilgisayara belirli bir büyük verinin verildiği, bununla birlikte ne bulması gerektiğinin girilmediği durumda gerçekleşen öğrenme denetimsiz öğrenmedir (Huttunen vd., 2019, 16). Pekiştirmeli öğrenme, çevrimiçi bir ortam için öğrenmeyi ifade eder (Milana ve Ashta, 2021, 195). Batistic ve Van der Laken (2019, 229) makine öğrenimi yeteneklerinin gelişmesinin, iş süreçlerinin dönüştürülmesinde, büyük verinin stratejik potansiyelini açığa çıkararak, organizasyonlara önemli iş zorluklarının aşılmasında destek vermekte olduğunu aktarmaktadır.

1.7.2. Büyük Veri

Büyük veri (big data) analitiği bilgisayar sistemleri tarafından büyük verinin işlenmesi, analiz edilmesidir. Büyük veri analitiği günümüzde yöneticilerin karar verme süreçlerini kolaylaştıran bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda finans alanında büyük veri analitiği uygulamalarının artması, finansal kararların alınmasını, iş süreçlerinin iyileştirilmesini, üretimi ve finansal yenilikleri desteklemekte, önemli katkılar sağlamaktadır. (Nobanee, 2021, 73).

Büyük verinin hacim, hız ve çeşitlilik olmak üzere üç temel özelliği bulunmakta, literatürde bu özellikleri, değer ve doğruluk ile birleştirerek ele alan çalışmalar da yer almaktadır (Almeida, 2022, 3). Bilgi teknolojisi alanında özellikle 2008 yılından beri bir akım olan büyük veri teknolojisi, geleneksel bilgi teknolojisinden farklı özellikler taşımaktadır (Zhang ve Li, 2021, 1). Bunlar: yeni bilgi işlem mimarisi, akıllı algoritmalar ayrıca diğer yeni nitelikteki teknolojileri benimsemek, yeni kaynakları kullanmak olarak ifade edilmektedir (Zhang ve Li, 2021, 1).

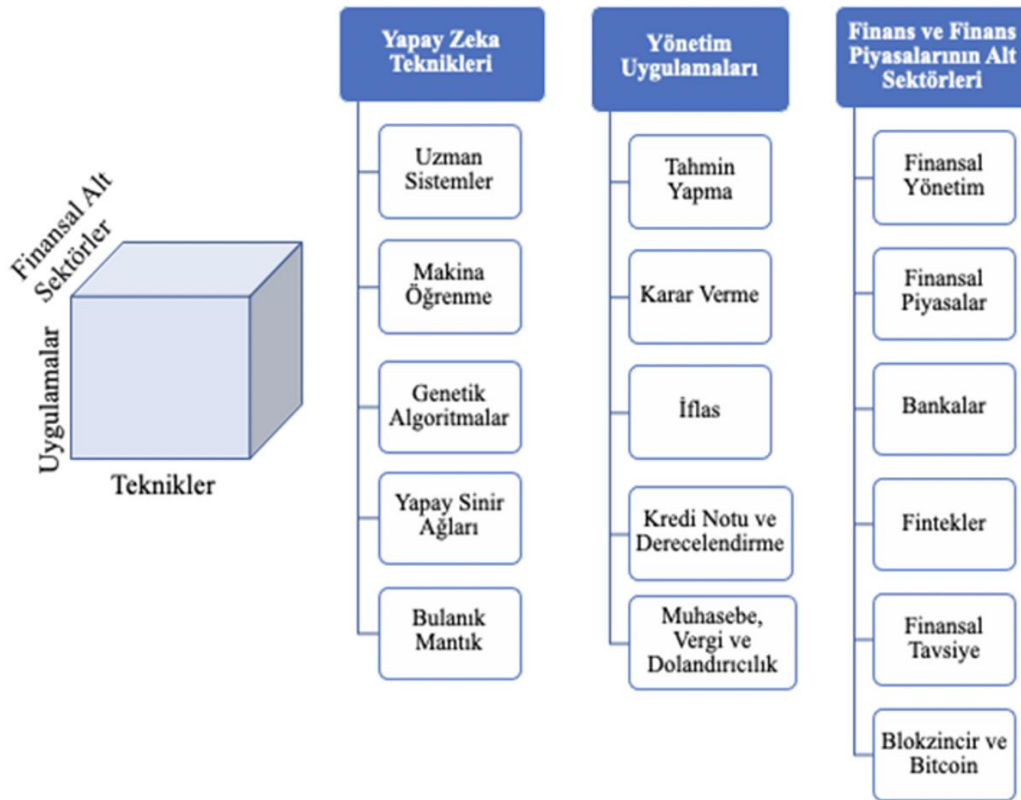
1.7.3. Yapay Zekâ

Yapay zekânın (artificial intelligence) gelişimi 1950'li yıllara dayanmakta olup, insan zekâsı gerektiren işlerin yapılabilmesi için geliştirilen ileri teknikler veya bilişim uygulamaları olarak adlandırılmaktadır. (Financial Stability Board, 2017, 3-4). Son yıllarda yapay zekâ hizmetleri, ticari faaliyetlerden sağlık ve güvenlik sistemlerine, savunmadan, lojistikten, finansa kadar pek çok alanda görülmektedir (Milana ve Ashta, 2021, 190). Sözü edilen teknoloji giderek gelişmekte, diğer teknolojileri etkinleştirmekte, insan yeteneklerinin yerini alabilecek veya artırabilecek yeni yetenekler kazanmakta, kazandırmaktadır (Martínez-Plumed vd., 2021, 4). Tschang ve Almirall (2021, 648) yapay zekânın ayırt edici özelliklerinden birinin hem kendine hem de genel olarak otomasyona kendi kendini yönetme yeteneği sağlaması olduğunu ifade etmekte ve buna otonom zekâ olarak adlandırdıkları, kendi kendine hareket eden araçlardan örnek vermektedir.

Yapay zekânın kullanıldığı alanlardan biri de yönetimdir. Yönetimde yer alan izleme, koordinasyon ve kontrol görevlerinin, belirli senaryolar bağlamında yapay zekâ tarafından yerine getirilmesinde giderek artış olmakta, hatta insan kaynakları yönetimindeki işlemler yapay zekâ algoritmalarından yararlanılmak suretiyle

yapılmaktadır (Tschang ve Almirall 2021, 649). Bununla birlikte bağlamsal bilgi alma konusunda hala insan zekâsının makinelerden (makine öğrenme) daha iyi olduğunu ve yapay zekânın insanın nedensel akıl yürütme yeteneğini taklit etmekte zorluklarının bulunduğunu ifade etmek gerekmektedir (Tschang ve Almirall 2021, 649).

Aşağıdaki şekilde yapay zekâ tekniklerinin finans sektörüne uygulanması gösterilmektedir.



Şekil 6. Finansa Uygulanan Yapay Zekâ (AI) Tekniklerinin Üç Perspektifi

Kaynak: Milana, C., & Ashta, A. (2021). Artificial intelligence techniques in finance and financial markets: A survey of the literature, *Journal of Strategic Change*, 30, 194. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.2403>

Yukarıdaki şekilden görüleceği üzere, uzman sistemler ile yönetsel uygulamalarda tahmin yapmak için, işlemci az ya da çok ayrıntılı olabilen bir arayüz kullanarak, bilgi tabanında yakalanan uzmanın deneyimine dayalı olan önerileri sorgulamaktadır (Milana ve Ashta, 2021, 194).

Makine öğrenmede, pekiştirme öğrenimi ile, portföylerin sürekli olarak yeniden dengelenmesini gerektiren menkul kıymet alım satım işlemlerinde; genetik algoritmalar

ile, evrimsel doğal seçim, üreme ve mutasyon teorisine dayanarak, iflas riskini belirlemeye çalışmakta; yapay sinir ağları ile kredi derecelendirmede; bulanık mantık ile insanların kesin olmayan ve sayısal olmayan bilgilerle karar aldıkları değerlendirmesinden yola çıkarak, belirsizlik altındaki kararlarda eksik ve kesin olmayan bilgileri, verileri tanıyarak yapılan değerlendirmelerde yardımcı olmaktadır (Milana ve Ashta, 2021, 195-198).

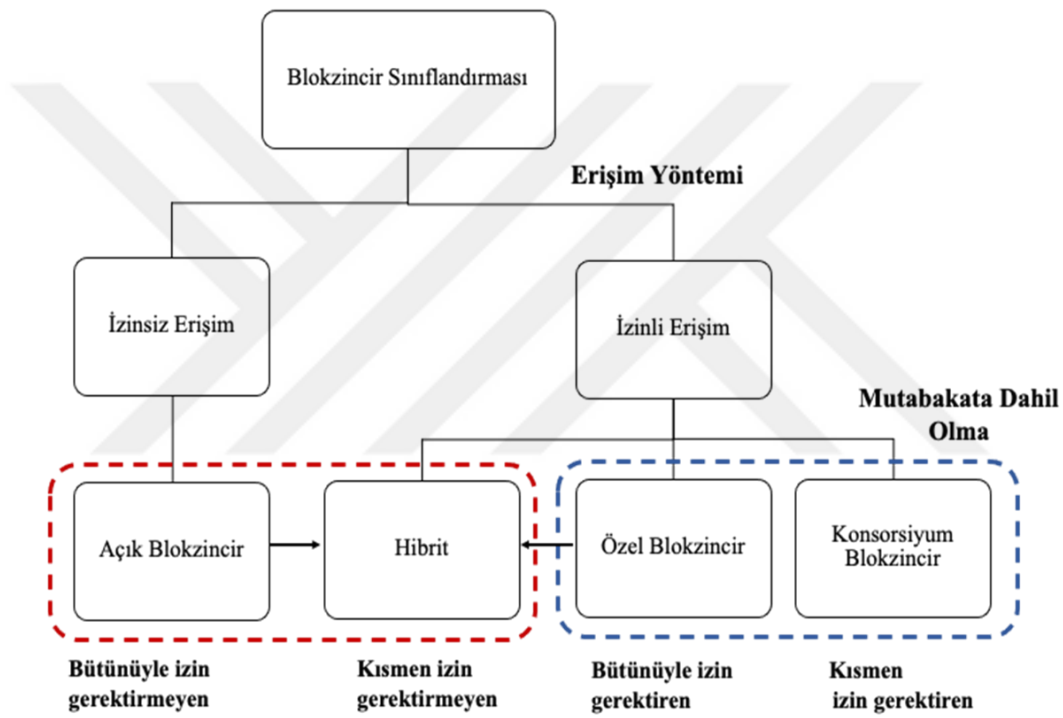
1.7.4. Blokzincir ve Dağıtık Kayıt Teknolojisi

Blokzincir (blockchain) teknolojisi Bitcoin ile doğmuştur (Usta, 2021, 181). Blok zincir teknolojisini Neale vd. (2020, 72) “bir bilgisayar kümesi tarafından yönetilen işlem kayıtlarının oluşturulmasına ve düzenlenmesine izin veren bir teknoloji” olarak ifade etmektedir. Şifrelemeye dayanan blokzincir teknolojisi, katılımcılar arasındaki tüm dijital işlemlerin ve olayların kaydedildiği ve paylaşıldığı, sistemde aktif olan çoğu insan arasındaki fikir birliğine dayanan bir süreci kapsamaktadır (Saadatmand ve Daim 2019, 1). Diğer bir anlatımla zincir oluşturmak üzere matematiksel olarak birbirine örülmüş bloklar halinde bir araya gelen, bireysel olarak tanımlanmış işlemlerin çevrimiçi kaydından oluşmaktadır (Neale vd., 2020, 72). Kalıcı olarak kaydedilen her işlemi doğrulamak için ise süreç şu şekilde işlemektedir: İlk adımda işlemin kaydı istenir, sonra birden fazla taraf tarafından doğrulama istenir, birden fazla tarafça doğrulanır, bu adımı benzersiz bir tanımlayıcı atanması ve bir bloğa eklenmesi izler, blok tamamlandığında, zincirdeki son bloğa bağlanır (Neale vd., 2020, 72).

Blokzincir teknolojisinin en önemli iki özelliğinin güven unsuru ve merkeziyetsizlik olduğunu aktaran Omar vd. (2021, 12731-12732) işlem kaydı kanıt protokolü ile işlemlerin güvence altına alındığını, ayrıca işlem kaydı ve doğrulama için üçüncü taraf bağımlılığının ortadan kalktığını ifade etmektedir. Saadatmand ve Daim (2019, 3-4) ise diğer özelliklerini, kalıcı (işlem doğrulamasının hızlı olması ve gereksiz işlemlerin tespiti), anonim, (ağın genellikle katılımcıların kimliğini açıklamaması), denetlenebilir, sağlam (blokzincirin, eşler arası bir ağ olması ve bir düğümde hata olması durumunda, diğer düğümlerde devam etmesi ve sistemi esnek tutması), çok yönlü bir uygulama olması (veri blokları dijital olarak belgelendiğinden, birçok farklı uygulamaya kolayca uygulanabilir olması), şeffaflık (tüm işlemler bütün katılımcı taraflarca görülebilir) olarak tespit etmektedirler. Söz konusu yazarlar bu olumlu özelliklerine

rağmen kuantum bilişimin gelişmesinin, blok zincirin şifreli anahtarlarını kırabilme tehlikesine de dikkat çekmektedirler (Saadatmand ve Daim 2019, 3,4).

Bununla birlikte, hala erken aşama gelişme düzeyine sahip bulunan blok zincir teknolojisi, daha çok gelişmek suretiyle, kişiden kişiye (P2P) işlemlerin çeşitliliğini ve verimliliğini artırarak, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Chen ve Bellavitis, 2020, 4,6). Bu sayede, blokzincir teknolojisi ile güçlendirilen bir finansal sistem daha az merkezîyetçi ve aracının daha az olduğu bir yapıya kavuşabilir (Chen ve Bellavitis, 2020, 6). Aşağıdaki şekilde blokzincir türleri gösterilmektedir.



Şekil 7. Blokzincir Türleri

Kaynak: Rajasekaran, A. S., Azees, M., & Al-Turjman, F. (2022). A comprehensive survey on blockchain technology. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, 6. <https://www.sciencedirect.com/>

Usta, A. (2021). Blokzinciri ve Aracısızlaştırma. S.Yazıcı (Edt). Fintech ve Insurtech ile Finansın Dönüşümü, Dijital Ekonomide Geleceği Şekillendiren Beş Temel Yapıtaşı (Birinci Basım, s.182).

Blokzincir sınıflandırması yapılırken erişim ve mutabakat yapılarına dikkat edilmektedir. Bu noktada blokzincir düğümü veya ağ paydaşı adı verilen ve “dağıtılmış kayıtları takip etmeye ve çeşitli ağ görevleri için iletişim merkezleri olarak hizmet etmeye yetkili ağ paydaşlarının” erişim durumu önem kazanmaktadır (Abrol, 2022). Bu kapsamda, blokzincir erişim durumuna göre blokzincir izinsiz erişim ve izin gerektiren

erişim olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir (Rajasekaran vd., 2022, 5). Burada açık blokzincir söz konusudur.

Diğer yandan mutabakat süreci dikkate alınarak yapılan ayırmada ise; blokzincir ağına erişim sağlanıp mutabakat yapısına katılmak ve yeni bloklar ekleyebilmek için izin alıp almama durumuna göre a) açık blokzincir, b) hibrit blokzincir, c), özel blokzincir ve d) konsorsiyum blokzincir olarak ayırma tabi tutulmaktadır (Rajasekaran vd., 2022, 6). Blokzincir ağına izin gerektirmeden erişim sağlayıp, blok eklemek ve mutabakat yapısına katılmak için izin de gerektirmiyorsa bu ağlara açık blokzincir veya bütünüyle izin gerektirmeyen blokzincir ağları denmektedir (Usta, 2021, 182). Özel blokzincirde ise hem ağa hem de mutabakat sürecine katılım izin gerektirmekte olup, bütünüyle izin gerektiren blokzincir ağı ismi de verilmekte, bu tür blokzincirlerde blok oluşturma işlemleri hızlı gerçekleşmektedir (Usta, 2021, 182). Hibrit blokzincir ise özel ve açık blokzincir özelliklerinin en iyi yanlarını taşımakta, ağa katılan herkesin erişimine bilgiler açık olmakla birlikte, mutabakat sürecine katılacak paydaşlar seçilmektedir (Usta, 2021, 183; Rajasekaran vd., 2022, 6). Bir diğer blokzincir türü de konsorsiyum blokzincir olup, burada amaç ağa katılan tüm paydaşların mutabakata katılımını sağlamak, kaydedilen bloklara diğer bir deyişle bilgilere ise erişim sınırlı tutulmaktadır (Usta, 2021, 183).

1.7.5. Bulut Bilişim

Bulut bilişim (cloud computing) kısaca bir kurumun, erişim yetkisi olan her bilgisayarından, internet ile, bulutta depolanmış işlemlerine ve verilerine ulaşması anlamına gelir. Finansal hizmetler için verilerin tek bir fiziksel konumda depolanması büyük riskler barındırmaktadır. Özellikle siber saldırıların çok yoğun olması nedeniyle işlemlerin bütünüyle durmasına sebep bile olabilmektedir. Bulut bilişimde fiziki depolamanın olumsuzluklarının olmaması ve kurumsal çaptaki depolamanın buluta taşınmış olması sayesinde birden fazla bilgisayardan erişim ile operasyonel problemleri en aza indirmektedir (Imerman ve Fabozzi 2020, 174).

Bulut bilişimde, hizmet olarak yazılım (SaaS), hizmet olarak platform (PaaS) ve hizmet olarak altyapı (IaaS) olmak üzere üç hizmet öne çıkmaktadır (Srivastava ve Khan, 2018, 17). Bulut bilişim, açık bulut, özel bulut (topluluk bulutu ve karma bulut) olmak üzere farklı hizmet modellerinde kullanılabilir.

1.7.6. Şifreleme / Kriptografi

Kriptografi (cryptography) şifreleme bilimi olan kriptolojinin alt kolu olup, verilerin şifrlenmesinde kullanılan yöntemleri ifade etmektedir (Usta, 2017, 62). Temelinde gizlilik olan kriptografide, güvenliği sağlayabilmek için, veri bütünlüğü, kaynak kimlik doğrulaması ve dijital imzalar gibi, algoritmalar ve protokoller kullanılmaktadır (Menezes ve Stebila, 2021, 70).

Kriptografi, bilgiye yetkisiz erişimi engellemekte, bu niteliğiyle bilginin gizlilik ve güvenliğini korumaktadır (Riebe, 2022, 2). Kriptografi daha güçlü güvenlik sistemleri oluşturmak amacıyla algılama teknolojileri ve biyometri ile birlikte kullanılmaktadır (Dong vd., 2017, 10).

1.7.7. Mobil Erişim ve İnternet

Mobil erişim ve internet teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, finansal hizmetlerde yaşanan dönüşümü destekleyen en önemli etkenlerdendir (Dong vd., 2017, 7, 10). Fintek girişimlerinin iş modellerinde internet kullanımı geniş bir yer tutmaktadır. İnternet kullanımı fintek girişimlerini gerekli güvenlik önlemlerini almamaları durumunda siber saldırılara açık hale getirmektedir. Gai vd. (2018, 262) yaptıkları araştırmalarında fintek kavramına ilişkin önemli problemler arasında güvenlik, gizlilik, data teknikleri, donanım, altyapı vb. olduğunu belirtmişlerdir.

1.8. Finansal Teknoloji Girişimlerinin Öne Çıkan Özellikleri

Finansal teknoloji girişimleri sundukları finansal hizmetin özelliğine göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Bununla birlikte pek çok fintek girişimi ortak niteliklere sahiptir. Bu özelliklerden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Fintek girişimleri geleneksel finansal kuruluşlara göre çevik özellik taşırlar (Jucevičius, 2021, 4),
- Bazı iş modelleri ve ortaya koydukları yenilikler ile finansal işlemlerde aracılığı ortadan kaldırmaktadırlar (Laahanen vd., 2019, 61),
- Açık kaynaklı bilgi işlem ile uygulama programlama ara yüzlerinin (API'ler) diğer bir ifadeyle müşteri kullanıcı ara yüzleri (örneğin mobil uygulamalar) kullanımları söz konusudur (Imerman ve Fabozzi, 2020, 174; Wilamowicz, 2019, 223),

- Genellikle büyük sabit varlık altyapı yatırımı yapmazlar (Chuen ve Teo, 2015, 1,3),
- Bir/birkaç ürün veya hizmetin özel bir şekilde sunulmasına odaklanırlar (Jucevičius, 2021, 4),
- Kullandıkları teknolojilerin (fintek) temel bileşenleri veri, bilgi işlem ve arayüzdür (Stulz, 2019, 89; Anshari ve Almunawar, 2020, 35),
- Pek çok fintek girişimi cep telefonunda kullanılabilen ve dolayısıyla tüketici dostu olarak görülen ürünlere sahiptirler (Stulz, 2019, 89),
- Geleneksel bankalar gibi ürün sunmak yerine, iş modellerini yeni hizmet ve müşteri deneyimi, standartları oluşturmak, müşteri sorunlarına çözüm odaklı olmak gibi amaçlara göre kurgulayan bütünsel bir yaklaşımları bulunmaktadır (Vives, 2019, 3).
- Fintek girişimlerinin hizmetleri maliyet tasarrufu sağlar, işlemleri daha kolaydır (Jucevičius, 2021, 4).

1.9. Finansal Teknoloji ile İlgili Literatür

Bu başlık altında finansal teknoloji kavramı, finansal teknoloji (fintek) sektörü, girişimleri, ürün ve hizmetleri ile ilgili olarak, alan yazında yer alan araştırmalardan öne çıkanlar, ana hatları ile gruplandırılarak sunulmaktadır.

•Fintek, Finansal Teknoloji Girişimleri ve Hizmetlerin Gelişimi ile İlgili Araştırmalar

Finansal teknoloji girişimlerinin gelişimi ile ilgili araştırmalar arasında en çok bilinenlerden biri, Haddad ve Hornuf (2016, 21) tarafından gerçekleştirilen ve girişimcilerin finansal teknoloji girişimlerinin oluşmasını sağlayan ekonomik ve teknolojik belirleyicilerin neler olduğunu araştırdıkları çalışmadır. Haddad ve Hornuf (2016, 21) bu çalışmalarıyla fintek girişimlerinin gelişimi hakkında bilgi vermekte, ayrıca, sermaye piyasalarının geliştiği, teknolojinin ilerlediği, cep telefonu aboneliklerinin fazla olduğu ülkelerde genellikle daha fazla fintek girişimlerin oluşumuna tanık olunduğunu, finansal sistem ne kadar sağlam olursa, fintek girişimlerinin sayısının o kadar düşük olduğunu ifade etmektedir. Troise vd. (2022, 52-54) de fintek gelişimini inceleyen çalışmalarında, ödül-kitle fonlaması (RCF) ile hisse senedi-kitle fonlamasını (ECF) karşılaştırarak kapsamlı bir analiz sunmaktadırlar.

Gozman vd. (2018, 145) çalışmalarında, küresel fintek düzleminin anlaşılmasını sağlamak için SWIFT'in Innotribe yarışmasına katılan girişimlerin analizini yapmış, fintek hizmetlerini karakterize eden temel hizmetleri, iş altyapılarını ve temel bileşen teknolojilerini sınıflandırmak için fintek kümeleri geliştirmişler, rekabetçi ve işbirlikçi mekanizmalar yoluyla finansal bilgi akışlarını yeniden yapılandırmak için farklı teknolojileri nasıl sentezledikleri ve stratejilerinin analizini yapmışlardır.

Martinčević vd. (2022, 16) fintekin en önemli bölümlerine kısa ve net bir genel bakış sağlamak amacıyla yaptıkları araştırmada, fintek, blockchain teknolojisi, bitcoin ve neo bankalar (neobanks) hakkındaki analiz ve değerlendirmelerini ortaya koymuşlardır.

Fintek ve Girişimci Ekosistemlerini İnceleyen Araştırmalar

Alassar vd. (2021, 2158-2160), başarılı girişimci ekosistemlerinin arkasındaki itici güçlere ilişkin çalışmalar olduğu halde, ekosistem dinamikleri hakkında az sayıda ampirik kanıt olduğunu ifade ederek, ekosistem dinamiklerinin finans sektöründeki yeni girişimler üzerindeki etkisini, girişimci ekosistemi (yazarlar yeni iş modelleri, uygulamalar, süreçler veya ürünler sunmaya çalışan yeni girişimleri ve girişimcileri temsil etmek için fintek girişimci ekosistemi terimini kullanmaktadır) rehberliğinde keşfetmeyi amaçlamışlardır. Muthukannan vd. (2020, 1) küresel bir kendi kendini idame ettiren ekosistemin ortaya çıkışını incelemek için karmaşık uyarlanabilir sistemler (CAS'ler) teorisinden yararlanarak, Hindistan, Vizag' da bulunan Fintek Vadisi'ni incelediklerini ifade etmişlerdir.

• Fintek Girişimleri ve Hizmetlerinin Benimsenmesiyle İlgili Araştırmalar

Bu alanda yapılan çalışmalar fintek girişimlerinin, fintek ürün ve hizmetlerinin benimsenmesini ortaya koymaktadır. Chan vd. (2022) açık bankacılığın; Slazus ve Bick (2022) şubesiz bankacılığın; Xie vd. (2021), finansal tüketim perspektifinden, bireylerin fintek servet yönetimi platformlarının; Fernando vd. (2018), fintek hizmetlerinin; Solarz ve Swacha-Lech (2021), Y kuşağının fintek hizmetlerini; Belanche vd. (2019), robot tavsiyenin; Mok vd. (2021), Malezya Teknik Üniversitesindeki genç kuşağın fintek hizmetlerini benimsenmesini; Fu ve Mishra (2022), Covid 19 salgınında dijital finans ve fintekin benimsenmesini araştırmışlardır. Akinwale ve Kyari (2022, 8) ise Nijerya'da (Lagos State) banka müşterilerinin bankaların sunduğu finansal teknoloji hizmetlerini benimsemesini incelemişlerdir.

- **Fintek Girişimcilerine İlişkin Regülasyonlar ile İlgili Araştırmalar**

Finansal teknoloji girişimlerine ilişkin yasal düzenlemeler literatürde sıkça araştırılan konulardan biri olmuştur. Magnuson'un (2018, 1167, 1224) yaptığı, fintek girişimlerinin risklerine ve sistemik riske dikkat çeken araştırması bunlardan biridir. Zetzsche vd. (2017, 32) fintek girişimlerinin yasal düzenlemelere tabi tutulmamasından, en sıkı şekilde düzenlenmesine kadar, yapılan uygulama ve düzenlemeleri inceleyerek akıllı regülasyon kavramını ortaya koymuşlardır. Kharisma (2022, 320), fintek girişimlerinin yasal ereve içinde desteklenmesini araştırmıştır. Yadav (2020, 1109-1110, 1146) ise, fintek hizmetleri için uluslararası standart bir düzenlemenin zorluğundan bahsederek, standart belirlemenin onemini ve standart belirlemede daha büyük küresel iş birliğini teşvik etmeye yönelik stratejileri incelemiş, fintek girişimlerinin hızla ana akım finansın bir parçası haline gelmesi nedeniyle, düzenleyicilerin zor durumlarla karşılaşma olasılığının bulunduğunu, uluslararası fenomenlerle daha sık karşılaşmalarının an meselesi olduğunu belirtmiştir.

Chorzempa ve Huang (2022, 279-280), Çin'de fintek girişimlerinin ve büyük teknoloji şirketlerinin fintek hizmetlerindeki artışlar ile ortaya çıkan risk ve sorunlar nedeniyle, 2015 yılında ilk yasal düzenlemelerin yürürlüğe konulduğunu, P2P balonunun 2018'deki yıkıcı patlamasının, düzenleme ve izleme dayatmadan önce yeni finansal teknolojinin çok büyümesine izin vermenin içerdiği tehlikeleri ortaya çıkardığını ve dolayısıyla 2020 yılında P2P kredi platformlarının kapatıldığını ifade etmişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

YIKICI YENİLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YIKICI YENİLİK TEORİSİ

Bu bölümde finansal sektöre yeni giren oyuncuların yeniliklerinin niteliğine, özelliklerine, geleneksel aktörlerin karşı stratejilerine ilişkin değerlendirmelerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesini sağlamak amacıyla yıkıcı yenilik ve Yıkıcı Yenilik Teorisine ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmaktadır. Yıkıcı yenilik kavramının literatürde en çok araştırılan ve karşıt fikirleri barındıran konulardan biri olması göz önünde bulundurularak, kavramsal çerçevenin farklı boyutlarıyla ortaya koyulması önem taşımaktadır.

Dolayısıyla bu bölümde önce yenilik kavramı ve türlerine değinilmekte, sonra yıkıcı yenilik ve Yıkıcı Yenilik Teorisi incelenmekte, yıkıcı yeniliğin tanımı, türleri, öne çıkan özellikleri, aşamaları, Yıkıcı Yenilik Teorisine yöneltile eleştiriler ve tahmin gücünden bahsedilmekte, gelişimine ilişkin bilgi verilmektedir. Ayrıca yıkıcı yenilik karşısında yerleşik işletmelerin verdiği cevaplar da anlatılmaktadır. Bölüm, yıkıcı yenilik kavramına ve Yıkıcı Yenilik Teorisine ilişkin literatür taramasıyla son bulmakta, literatür incelemesi finansal teknoloji girişimlerinin yeniliklerinin nitelikleri, yıkıcı yenilik ile örtüşen özellikleri, geleneksel finansal kuruluşlarının cevap stratejileri ve geleceğin finansal ekosistemi ve bankacılığın ilişkin literatürün de dahil edildiği, finansal teknoloji girişimlerine yönelik yıkıcı yenilik araştırmalarına ilişkin literatür ile detaylandırılmaktadır.

2.1. Yenilik Kavramı (İnovasyon)

Yenilik köken olarak yeni bir şey yapmak anlamına gelen innovare kelimesine dayanmaktadır (Sü Eröz ve Aslan, 2019, 342). Yenilik günümüzde her alanda kullanılan ve en çok araştırma yapılan kavramlardan biridir. Bu doğrultuda yeniliğin farklı boyutları, alanı vb., ele alınarak çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından çıkartılan Oslo Kılavuzu yeniliği “bir yenilik işletme içi uygulamalarda, işletme organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” şeklindeki geniş anlamda

tanımlamakta ve bir standart sunmaktadır. Yeniliğin tanımıyla ilgili dikkate değer bir çalışma da Singh ve Aggarwal tarafından 2022 yılında yapılan çalışmadır. Singh ve Aggarwal (2022, 185) farklı yenilik tanımlarından yola çıkarak, fikir birliği oluşturabilmek ve birleştirilmiş bir yenilik tanımı yapmak amacıyla, inceledikleri 208 tanım ile nitel bir içerik analizi gerçekleştirmişlerdir. Bu çerçevede sözü edilen yazarlar, birleştirilmiş yenilik tanımını “değer yaratan, yeni teknoloji veya buluştan yararlanan, rekabet avantajına ve ekonomik büyümeye katkıda bulunan, yeni uyarlanabilir çözümler uygulayarak ticari ve/veya sosyal bir güdü ile yaratıcı potansiyelin operasyonel hale getirilmesi” olarak yapmaktadırlar (Singh ve Aggarwal, 2022, 185).

2.1.1. Yeniliğin Türleri

Yeniliğin daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla bu başlık altında yeniliğin türleri incelenmektedir. Yeniliğin türleri ile ilgili pek çok ayırım yapılmış olup, aşağıdaki başlıklarda bazıları anlatılmaktadır:

Oslo Kılavuzunda yenilik dördü bir ayrıma tabi tutulmaktadır:

- Ürün Yenilikleri,
- Süreç Yenilikleri,
- Pazarlama Yenilikleri,
- Organizasyon Yenilikleri.

Derecesine göre yenilik aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Bozkurt, 2015, 95-96):

- Radikal Yenilik,
- Artımlı Yenilik.

Stratejik seçime (Raynor, 2006, 30) göre sınıflandırıldığında ise yenilik aşağıdaki ayrımlarda karşımıza çıkmaktadır:

- Sürdürülebilir Yenilik (Christensen, 1997, 14-24; Christensen ve Raynor, 2003, 39; Raynor, 2006, 30),
- Yıkıcı Yenilik (Christensen, 1997, 13-24; Christensen ve Raynor, 2003, 54; Raynor, 2006, 30).

Teknolojik yeniliğe ilişkin yapılan araştırmalar literatürde dikkati çeken başlıklardan birisi olmuştur. Bunlar iki genel sınıflama çerçevesinde ilerlemişlerdir (Yu ve Hang, 2010, 438):

- Devrim niteliğinde olan, atılım (breakthrough), süreksiz (discontinuous), radikal, gelişen teknoloji araştırmaları,
- Evrimsel, sürekli (continuous), artımlı (incremental) araştırmalar.

Aşağıdaki tabloda, sınıflandırma kriterlerine göre yenilik türleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Yenilik Türleri

Sınıflandırma Kriteri	Yenilik Türü
Oslo Klavuzu Göre	• Ürün Yenilikleri • Süreç Yenilikleri • Pazarlama Yenilikleri • Organizasyon Yenilikleri (Oslo Klavuzu, 19)
Derecesine Göre	• Radikal Yenilik • Artımlı Yenilik (Bozkurt, 2015, 95-96)
Strateji Seçimine Göre	• Sürdürülebilir Yenilik (Christensen, 1997, 14-24), (Christensen ve Raynor, 2003, 39) • Yıkıcı Yenilik (Christensen, 1997, 13-24), (Christensen ve Raynor, 2003, 54)
Teknolojiine Göre	• Devrimsel Nitelikte Yenilik • Evrimsel, Sürekli Yenilik (Yu ve Hang, 2010, 438)

Kaynak: Yukarıda atıf verilen çalışmalardan yararlanılmak suretiyle hazırlanmıştır.

2.2. Yıkıcı Yenilik Kavramı

Yıkıcı yenilik kavramı literatürde ilk incelenmeye başladığı andan itibaren ilgi çeken konulardan biri olmuştur. Bu kavram araştırmacılar tarafından birbirinden çok farklı anlamlara gelecek şekilde kullanılmıştır. Yıkıcı yenilik ile ilgili olarak, yenilik kavramında olduğı gibi, ele alınan boyutlara göre değışen, çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bununla birlikte Yıkıcı Yenilik Teorisini ortaya koyan Christensen tarafından yıkıcı yeniliğın tam bir tanımının yapılmadığına ilişkin eleştiriler bulunmaktadır (Tellis, 2006, 35; Si ve Chen, 2020, 3). Bu sebeple yıkıcı yenilik kavramının tanımı yapılmadan önce yıkıcı yenilik teorisinin anlatılması, ilerleyen

bölümlerde ise tanımlarına değinilmesi, kavramın daha iyi ortaya konulmasını sağlayacaktır.

2.3. Yıkıcı Yenilik Teorisi

Yıkıcı Yenilik Teorisini, Kawamoto ve Spers (2019, 74) Clayton Christensen'in 1990'larda, Harvard Business School'daki, işletme yönetimi doktora çalışmalarına dayandırmaktadır. Bununla birlikte Bower ve Christensen, 1995 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınladıkları makalelerinde, yıkıcı yeniliği (teknoloji) ilk kez tanımlamış ve bunların radikal olarak yeni teknolojiler olmadıklarını, ancak iki belirgin özelliği paylaştıklarını, ilkinin, başlangıçta farklı performans özelliklerine sahip olmaları, yani ana akım müşteriler tarafından değeri verilmeyen özelliklere sahip olmaları, diğerinin ise, çok hızlı bir şekilde gelişerek yerleşik pazarı istila etmeleri olduğunu ifade etmişlerdir (Sidorkin, 2021, 520-521). Christensen 1997 yılında yayımladığı Yenilikçinin İkilemi isimli eserinde Yıkıcı Yenilik Teorisi'ni tanıtmıştır (Yu ve Hang, 2010, 436). Başlangıçta Christensen teoride yıkıcı teknoloji üzerinde durmuş olmakla birlikte, Raynor ile 2003 yılında yaptıkları ortak çalışmalarında, teorinin aslında teknolojiden daha geniş bir kavramı anlattığını, ürün, özellikle de iş modeli dikkate alınarak, yıkıcı yenilik olarak ele alınmasının doğru olduğunu ifade etmişlerdir. (Christensen ve Raynor, 2003, 66; Markides, 2006; 19; Si ve Chen, 2020, 3).

Yıkıcı Yenilik Teorisine göre yıkıcı yeniliğin ortaya çıkmasındaki etkenlerden biri; endüstrideki yerleşik firmaların, yüksek kâr elde ettikleri müşterilerinin tercihlerini göz önünde tutarak yenilik yapmaları ve sonuçta mevcut ürün ve hizmetlerinin özelliklerini aşırı derecede geliştirmeleridir. (Si ve Chen, 2020, 5; Mikl vd., 2021, 66). Gelişmiş işlevler talep etmeyen müşteriler için basit işlevli ve düşük fiyatlı ürünler sunan, pazara yeni giren, kaynakları kısıtlı küçük firmalar, yenilikleri ile, öncelikle ürün ve hizmete ulaşamayan pazarın alt kesimlerindeki müşterilerin beğenisini, ilerleyen süreçte, sundukları ürün ve hizmeti geliştirerek, pazarın ana akım müşterilerinin beğenisini kazanıp, onları mevcut firmalardan koparmak suretiyle yıkıcı yeniliği gerçekleştirmektedir (Chen vd., 2022, 24; Kharlov, 2020, 29). Pazara yeni giren girişimler, kârlı ve talepkâr müşterileri için ürün ve hizmetlerinin niteliklerini geliştirmeye odaklanan lider firmaların, pazarın alt segmentinde yer alan müşterilerin ihtiyaçlarını gözden kaçırmaları, ya da bu segmentteki müşterileri verimli bulmamaları

nedeniyle, yarattıkları ürün veya hizmet açığını fark ederek, bu kesimdeki müşterilere yönelik, daha düşük fiyatlar ile, daha farklı niteliklere sahip, ürün ve hizmet sunmak suretiyle, pazarın bu kesiminde tutunurlar (Christensen, 1997, 7; Christensen vd., 2015, 46; Adner, 2002, 668). Ana akım müşteriler bu ürün ve hizmetleri yoğun bir şekilde talep eder ve satın alırlar ise yıkım gerçekleşmiş olur (Christensen, 2015, 46). Endüstri lideri firma yöneticileri, kaynaklarını mevcut müşterilerinin talepleri doğrultusunda sundukları ürünlerini geliştirmeye ayrılarak stratejik bir karar vermekte, sektöre yeni giren küçük girişimlerin tehditlerini başlangıçta önemsememektedirler. Yıkıcı yeniliğin tehdidini fark ettiklerinde ise çok geç olmaktadır.

Christensen tarafından yıkıcı yeniliğe ilişkin yapılan araştırmalarda, insan kaynağında niteliksel ve niceliksel eksikleri olan, mali yapısı bozuk, organizasyonu iyi olmayan ve iyi yönetilemeyen vb. firmaların kapsam dışında tutulduğu ifade edilmektedir (Christensen 1997, 7). Yıkıcı Yenilik Teorisine göre yıkıcı yenilik pazarın alt segmentine yönelik olduğu gibi yeni bir pazar yaratmak suretiyle de gerçekleştirilebilmektedir. Bu durumda da yine lider firmaların mevcut müşterilerine odaklanması, yeni pazar yaratarak ürün ve hizmet sunma fırsatlarını görememeleri, bu alanda da ürün ve hizmet açığı yaratmalarına yol açmaktadır. Yeni pazar fırsatını gören girişimler, müşteri olmayanlar için geliştirdikleri ürün ve hizmetler ile yeni bir pazar yaratmaktadır. Başlangıçta Christensen Yıkıcı Yenilik Teorisi'ni ortaya koyarken, mevcut firmaların başarısızlığını, Kaynak Bağımlılığı Teorisine dayandırmıştır (Christensen 1997, 14).

Yıkıcı Yenilik Teorisi literatürde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmasına karşın ortaya koyduğu ilkeler konusunda, örneğin temel kavramları başta olmak üzere, üzerinde görüş birliği sağlanamamış, teori aynı zamanda İngilizce dilindeki anlamı nedeniyle de çok yanlış yerlerde kullanılmıştır. (Si ve Chen, 2020, 1). Ayrıca Christensen'in orijinal çalışmasını yaptığı 1997 tarihinden bugüne, Yıkıcı Yenilik Teorisi üzerinde yoğun tartışmalar ve teoriyi geliştiren çalışmalar yapılmıştır (Wallin vd., 2021, 20).

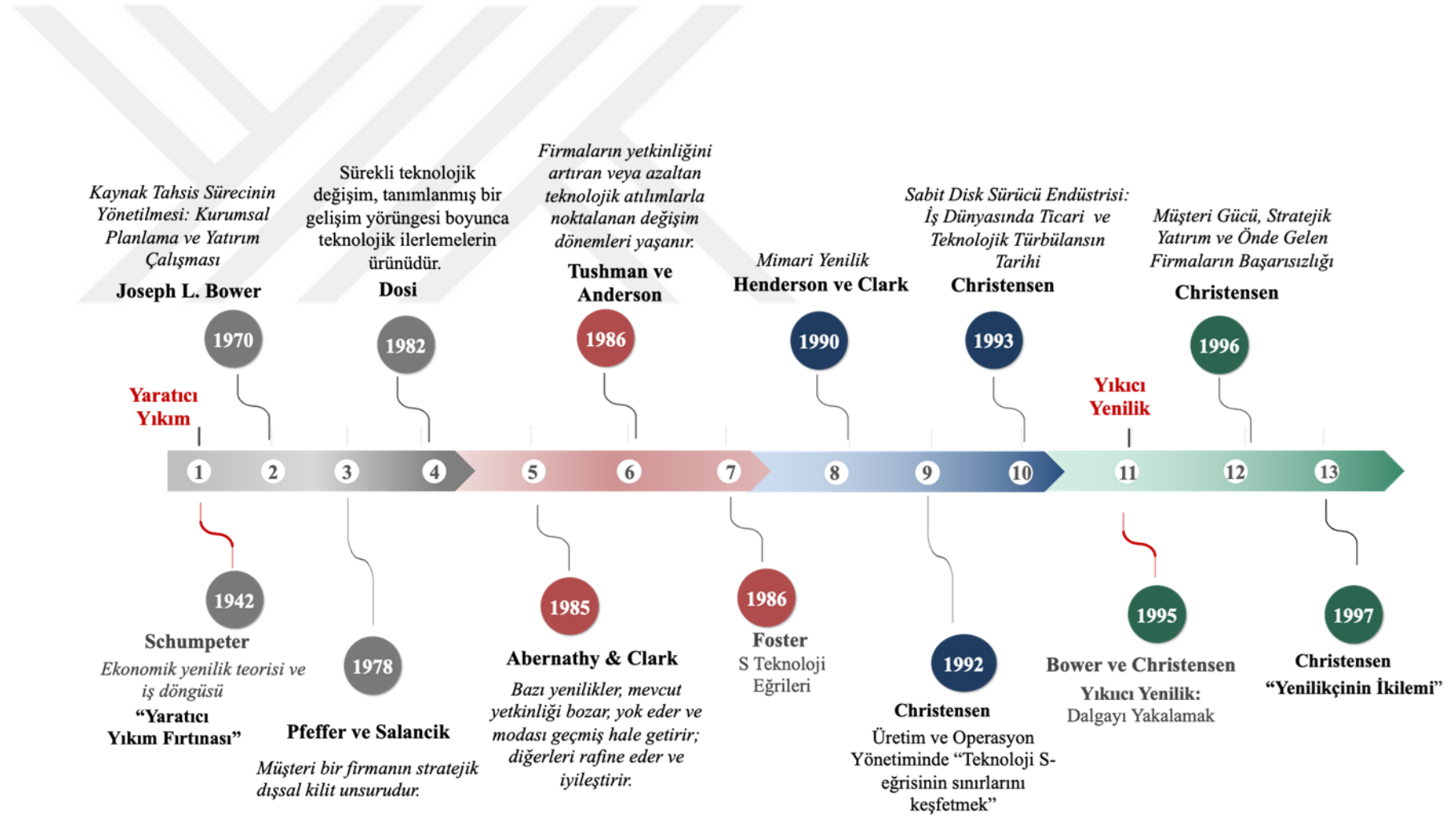
2.3.1. Yıkıcı Yenilik Teorisine Öncülük Eden Çalışmalar

Yıkıcı yenilik kavramı, Chrestensen (1997) tarafından Yıkıcı Yenilik Teorisi tanıtılmadan önce de literatürde yer alan ve araştırmalara konu olan bir kavramdır. Sidorkin (2021, 521) yıkıcı yenilik kavramının köklerini, servetin yok edilmesi ve

yeniden yaratılması döngüsüne işaret eden Marx'a kadar uzandığını ifade etmektedir. Bununla birlikte Yıkıcı Yenilik Teorisinin kökeni Joseph Schumpeter'in, 1942 tarihinde yayınlanan Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi isimli kitabındaki “yaratıcı yıkım” kavramına uzanmaktadır (Sidorkin, 2021, 519). Yu ve Hang (2010, 436), teorinin evrimini gösterdikleri zaman çizelgesinde, Schumpeter'in 1942 yılında yayınlanan yukarıda sözü edilen kitabını başlangıç noktası olarak almaktadır. Benzer şekilde Liu vd. (2020, 315) yıkıcı yeniliğin yıkıcı ve devrimci kökeninin Schumpeter'in yaratıcı yıkımında izlendiğini belirtmektedir. Schumpeter'in “Yaratıcı Yıkım” kavramı ilerleyen kısımlarda anlatılarak, Yıkıcı Yenilik Teorisi'nden farkına değinilecektir.

Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin oluşumuna yaptıkları çalışmalar ile katkı sunmuş olan diğer araştırmacılar, Bower (1970), Pfeffer ve Salancik (1978), Dosi (1982), Abernahty ve Clark (1985); Foster (1986), Tushman ve Anderson, (1986), Hendersen ve Clark (1990), Rosenbloom ve Christensen (1994), Bower ve Christensen (1995), Christensen ve Bower (1996) ve Christensen, (1997) sayılabilir (Christensen vd., 2018, 1053- 1055; Hoop, vd., 2018, 458; Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 6). Yıkıcı Yenilik Teorisine rehberlik eden araştırmacıların en önemlilerinden ikisi olan Pfeffer ve Salancik (1978), organizasyonların hayatta kalmak için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlayan çevresindeki unsurların, neler yapabileceğinin de nihai belirleyicileri olduğunu ifade ederek, Kaynak Bağımlılığı Teorisini tanıtmıştır (Christensen vd., 2018, 1053). Abernahty ve Clark (1985, 4) yeniliği rekabetçi önemi açısından sınıflandırmak için, rekabet avantajının bir kısım becerilerin, ilişkilerin ve kaynakların edinilmesine veya geliştirilmesine bağlı olduğu fikrine dayanan kriterler geliştirmişlerdir. Foster (1986), teknolojilerin birbirini izleyen S-eğrileri boyunca geliştiğini açıkladığı, S-eğrileri teorisini ortaya koymuş; Tushman ve Anderson (1986), ise bu teoriyi, yetkinliği artıran ve yetkinliği yok eden teknolojik değişiklikleri ayırt ederek geliştirmiştir (Sood ve Tellis, 2011, 339). Diğer önemli bir çalışma Henderson ve Clark'ın (1990) araştırmalarıdır. Sözü edilen araştırmacılar, güçlü şirketlerin mimari değişikliklerin rekabetçi etkilerini görmezden gelerek temel teknolojik yeniliklerde neden başarısız olduğunu açıklamışlardır (Yu ve Hang, 2010, 438).

Yıkıcı Yenilik Teorisinin oluşumunda etkisi olan araştırmacılara ilişkin zaman çizelgesi ve temel katkıları izleyen sayfada, Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8. Yıkıcı Yenilik Teorisinin Evriminin Zaman Çizelgesi

Kaynak: Yu, D. & Hang, C.C. (2010). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. s. 436. *International Journal of Management Reviews*, 12, 435–452. Martinez-Vergara & Valls-Pasola. (2020). Clarifying the disruptive innovation puzzle: a critical review. s.6, *European Journal of Innovation Management*, 24 (3), 1-26. <https://0210z30luyhttpswwwproquestcom>.

2.3.2. Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım ve Christensen'in Yıkıcı Yenilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter tarafından, 1942 yılında yayımlanan Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi kitabında Ekonomik Yenilik Teorisi ve İş Döngüsü isimli teorisini ortaya koymuş, yaratıcı yıkım kavramı ise bu teoriyle birlikte ortaya çıkmıştır (Sidorkin, 2021, 519). Schneider (2017, 64) Schumpeter'in yaratıcı yıkım kavramının, ekonominin ve kapitalizmin geleceğiyle yoğun olarak ilgilenen bir ekonomistin çalışmasında tek başına ortaya çıkan bir fikir değil, araştırdığı pek çok faktörden birisi olduğunu ve “ekonomide devrim yaratan bir süreç veya bir dizi süreç için bir metafor olarak” kullandığını açıklamaktadır.

Martinez-Vergara ve Valls-Pasola (2020, 6) Schumpeter'in yaratıcı yıkım fırtınası kavramından, yine Schumpeter'in ekonomik yenilik ve iş döngüsü teorisi ile ilgili iki temel ilkeyi vurgulayarak söz etmektedir. Bunlardan birincisi, her unsurun gerçek özelliğinin ve nihai etkilerinin ortaya çıkmasının çok uzun bir zaman alması, ikincisi ise, her iş stratejisinin, gerçek öneminin ancak o sürecin arka planına karşı ve sürecin yarattığı durum içinde kazanılması, yani eskisini yıkıp yenisini yaratarak ekonomik yapıyı kökten değiştirmesidir (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 6). Tabbah ve Maritz (2019, 10) ise yıkıcı yeniliğin, 1942'de Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım teknolojileri aracılığıyla, ekonomide kök saldiğını, yıkıcı yeniliğin başlangıçta öncelikle ekonomik büyümenin analizine ve zenginliğin sömürüsüne odaklanan ekonomistlerin alanı olduğunu, bir iş konsepti olarak yıkıcı yeniliğin ise, 1990'larda Christensen tarafından tanıtıldığını belirtmektedir.

Yaratıcı yıkım süreci, mevcut endüstrileri yok ederken büyüme yaratan yıkıcı yenilikleri de yaymaktadır (Ho, 2022, 364). Ayrıca yaratıcı ve yıkıcı eğilim, kapitalist toplumda modern iş uygulamalarının önemli bir parçası, olup, Schumpeter tarafından girişimci firmaların yaptıkları yeniliklerin mevcut şirketlerin değerini yok ettiğı, girişimci firmalar tarafından yapılan yeniliklerin yeni pazarlar yarattığı da ifade edilmiştir (Ho, 2022, 364). Schumpeter her yeniliğin otomatik olarak yıkıma yol açmadığını, yıkımın, yeniliğin tüm rakiplerin ve piyasa ajanlarının davranış biçimlerini tamamen değiştirdiğinde meydana geldiğini açıklamıştır (Schneider, 2017, 69-70). Her yeniliğin yıkıma yol açmaması hem Schumpeter hem de Christensen'in ortak noktalarından biridir. Christensen vd., (2015, 50) de her yıkıcı yeniliğin başarıya ulaşamayacağını ifade etmektedir.

Schneider (2017, 63) yaratıcı yıkım ve yıkıcı yenilik kavramlarının benzer olmalarına rağmen, aynı olmadıklarını söyleyerek konuya farklı bir bakış açısı getirmekte, Christensen'in teorisinin, mikro ekonomik düzeyde analitik bir arka plana ve tümevarım gücüne sahipken, Schumpeter'in fikrinin güçlü bir sezgiyle desteklendiğini ve makroekonomik bir perspektife sahip olduğunu, sözü edilen kavramların (yaratıcı yıkım ve yıkıcı yenilik) birbirlerini tamamladıklarını belirtmektedir. Schneider (2017, 64) ayrıca Schumpeter'in aslında yaratıcı yıkımın tam bir ekonomik teorisini geliştirmediğini, bir bölüm ayırdığını, yaratıcı yıkım ifadesini belirsiz bir şekilde veya bazen ekonomide devrim yaratan bir süreç veya bir dizi süreç için bir metafor olarak kullandığını da ifade etmektedir. Yani Schumpeter Marx'ın güçlünün zayıfı ezdiği sistem olarak ifade ettiği kapitalist sisteme alternatif, değişimi ve iktisadi ilerlemeyi sağlayan bir süreç kurgulamak istemiş ve çalışmalarında döngüsel bir şekilde ortaya çıkan yaratıcı yıkıma işaret etmiştir (Kitapçı, 2019, 60).

Christensen yaratıcı yıkımın ardındaki ekonomik teoriyle ilgili sorularla değil uyarlanabilir ve yönetilebilir kılmak için yaratıcı yıkımın (yıkıcı inovasyonun) girdisiyle ilgilenmekte, yani Schumpeter yaratıcı yıkımı anlamak isterken, Christensen yıkıcı yeniliğin nasıl kullanılacağıyla ilgilenmekte, bir yönetim teorisini olarak yönetim araçları geliştirmek istemekte, şirketlere pratik tavsiyeler sunma amacı bulunmaktadır (Schneider 2017, 76).

2.3.3. Yıkıcı Yenilik Teorisinin Gelişmesi

Yıkıcı Yenilik Teorisinin 1997 yılında Christensen tarafından tanıtılmasından sonra, yıkıcı yenilik kavramı ile ilgili çalışmalar artmaya başlamış, bu çalışmaların bir kısmı teoriyi genişleten çalışmalar olmuş, ancak çok fazla sayıda da eleştirel çalışma yapılmıştır. Teoriye katkı sunan ve daha iyi anlaşılmasını sağlayan araştırmalardan biri Adner tarafından 2002 yılında yapılmıştır. Adner (2002, 667) yıkıcı teknoloji olgusunun iyi belgelenmiş ancak teorisinin altında yatan itici güçlerin ise iyi anlaşılmasını sağlamış olduğunu söylemektedir. Yazar bu çalışmada, yıkıcı dinamikleri belirleyen talep koşullarını araştırmış ve farklı pazar segmentlerinin tercihleri arasındaki ilişkileri karakterize etmek için yeni yapılar (tercih çakışması ve tercih simetrisi) tanıtarak ve bir model sunarak farklı rekabet rejimleri arasındaki ilişkileri açıklamıştır (Adner, 2002; 667-668, 684). Modelde tüketiciler, yerleşik firmaların performans iyileştirmeleri sonucu azalan marjinal getirileriyle karşı karşıya

kalınca, daha düşük fiyata, daha düşük performans sunan teknolojilerin çekici olmaya başladığı ifade edilmektedir, bu bakımdan yıkıcı yenilik teorisinin önemli bir kavramına ışık tutulmaktadır (Adner, 2002, 684). Adner (2002), ayrıca potansiyel yıkımı belirlemek için yöneticilerin performans talep eğrilerini değil, aynı zamanda rakip teknolojilerin fiyat yörüngelerini de izlemesi gerektiğini öne sürmektedir (Hüsigg vd., 2005, 20).

Gilbert (2002) çalışmasında yıkım ile değişen sektörlerde ortaya çıkan pazar büyüme etkisinin olduğu, bunun hem yeni giren yenilikçi firmalar hem de yerleşikler için pazar keşfi ile büyümenin bir yolu olabileceğini belirtmiştir (Christensen vd., 2018, 1056). Charitou ve Markides ise (2003, 58) yaptıkları çalışmalarında, yıkıcı stratejik yeniliğe karşı geliştirdikleri cevapları ortaya koymaktadır. Bunların birincisi, geleneksel işe odaklanma ve yatırım yapma, ikincisi yeniliği yok sayma, üçüncüsü yeniden atak yapmak/yıkımı bozma, dördüncüsü aynı anda iki oyunu oynayarak yeniliği benimseme (kendi işini ve bağımsız bir yenilikçi birimi yürüterek), beşincisi yeniliği eksiksiz bir şekilde benimseme ve ölçeklendirme olarak ifade edilebilir (Charitou ve Markides, 2003, 58-59, 60-62). Hüsigg vd. 2005 yılında yaptıkları araştırma ile teknolojilerin yıkıcı olup olmadığını değerlendirmek için kullanılabilecek görüşme metodolojisi geliştirirler; metod, Yıkıcı Yenilik Teorisi'ni bilen yöneticiler için bir kılavuz niteliğinde, yapılandırılmış bir şekilde veri toplamak ve analiz etmek amacıyla, teknoloji uzmanlarıyla yapılabilecek görüşmeler için tasarlanmıştır (Hüsigg vd., 2005, 22). Sood ve Tellis (2005), teknoloji evriminin S eğrisi şeklinde olmadığını, bir adım fonksiyonunu takip ettiğini ve rakip teknolojilerin performans eğrilerinin ise nadiren tek bir geçişinin olduğunu ortaya koymaktadır (Christensen vd., 2018, 1057).

Yıkıcı Yenilik Teorisinin gelişimine katkı yapan araştırmalardan biri de Markides, (2006, 24) tarafından yapılmış olup, yazar yıkıcı yenilikleri teknolojik yenilikler, iş modeli ve dünya için yeni ürün inovasyonları (radikal ürün yenilikleri) şeklinde adlandırarak üç kısımda inceler. Ayrıca Govindarajan ve Kopalle (2006, 17) çalışmalarında yıkıcı yenilik çerçevesinin, bir teknolojinin yıkıcı olup olmayacağını önceden tahmin etmeyi sağlamasa da muhtemel yıkıcı yenilikleri gerçekleştirebilecek firmaların tahmin edilmesine yardımcı olacağını, yerleşik firmanın yıkıcı teknoloji/yenilik ile çalışan ayrı bir organizasyon kurmasının yıkıcı yeniliği teşvik edebileceğini ifade etmektedir. Hendersen (2006, 6) de yıkıcı yenilik teorisiyle ilgili araştırmalar yapmış olup, mevcut firmaların yeniliğe ilişkin kararlarının yıkıcı yenilik teorisinde anlatıldığı şekilde olmadığını, firmaların yıkıcı yeniliğe

cevabında üst yönetimin ataletinden ziyade organizasyonel yetkinliğin güçlükler yaratmasının daha önemli olduğunu ifade etmektedir.

Teoriye ilişkin yıllar içinde yapılan araştırmalarda teorinin ortaya koyduğu temel ilkeler ile ilgili olarak, teoriye aykırı durumlar, diğer bir ifade ile anormallikler tespit edilmiştir. Christensen 2006 yılında yayınlanan ve Yıkıcı Yenilik Teorisi ile ilgili bir takım eleştirilere verdiği cevapların da yer aldığı makalesinde, teoriyi tanımlayıcı ve normatif olarak ayırmakta, bir teorinin oluşum sürecini anlatarak, teoriye ilişkin anormalliklerin teori oluşturma sürecinde yer aldığını, anormalliklerin ortaya çıkarılması ile birlikte tekrar sınıflandırma aşamasına dönülerek gözden geçirilmesi, olgunun yapılan katı açıklamasında değişiklikler yapılmasının bazı eleştirenlerin ifade ettiği gibi zayıflık olmadığını anlatmakta; kategori şemaları ve nedensellik mekanizmasının anormalliği açıklamasının, teori geliştirme sürecinin bir parçası olduğunu, Kunt'un 1962 yılındaki Bilimsel Devrimlerin Yapısı isimli eserine atıfta bulunarak iletmektedir (Christensen, 2006, 43-45, 52).

Sood ve Tellis (2011, 342) yıkıcı yeniliğin mevcut pazarın alt segmentine yönelik ataklar ile gerçekleştirilebileceği gibi, üst segmentlere yönelik atak yaparak da gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Diğer bulguları şunlardır: “Yıkıcı Yenilik Teorisi’nin aksine alt pazara saldıran teknolojiler ya da potansiyel yıkıcı teknolojiler, yeni giren firmalar kadar, yerleşik firmalar tarafından da tanıtılır, yeni teknolojiler mevcut teknolojilerden ucuz değildir, nadiren yıkım yaratırlar, yerleşik firmalar daha çok yıkım yaratır, daha düşük saldırı, firma yıkım tehlikesini azaltır. Ancak, mevcut teoriyle tutarlı olarak, yeni teknolojilerin düşük fiyatı, yıkım tehlikesini artırır” (Sood ve Tellis, 2011, 352). Sood ve Tellis (2011) Cox 'un orantılı tehlike modelinden türettikleri ilişkili tehlike modeline dayalı bir model geliştirerek, yıkıcı yeniliğin tahminine ilişkin çalışmalar da yapmışlardır (Müller ve Kunderer, 2019, 4). Hang vd. (2011, 7) ise araştırmalarında, Yıkıcı Yenilik Teorisi ve literatürdeki diğer araştırmalara dayanan yıkıcı yeniliği değerlendirmek için, pazar konumlandırma, teknoloji ve diğer olumlu etkenler başlıkları altında bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır. King ve Baatartogtokh (2015, 78-79) da Yıkıcı Yenilik Teorisi’nin örnek vakalarının çoğunun dört temel koşuluna ve tahminlerine tam olarak uymadığını ortaya çıkarmıştır. Yazarlar araştırmaları ile başarısızlık değerlendirmesinde firmaların maliyetleri, fazla sayıdaki rakiplerin etkisi, değişen ölçek ekonomileri, sosyal koşulların vb. de dikkate alınması gerektiğini, ayrıca inceledikleri sektörlerde yaptıkları görüşmeler ile yıkıcı inovasyon teorisinin en genel uygulanabilir

unsurlarını ve yöneticilerin işletmelere rehberlik edebilecekleri diğer yöntemleri ortaya koyduklarını ifade etmişlerdir (King ve Baatartogtokh, 2015,79). Bunun yanı sıra araştırmacıların Yıkıcı Yenilik Teorisini eleştirdikleri noktalardan birisi geçerlik ve güvenilirliğinin çok fazla test edilmediğine ilişkindir (Kharlov, 2020, 29).

Yıkıcı Yenilik Teorisine bir diğer katkı Çin'in gelişmekte olan pazarına ilişkin yaptıkları çalışmada Wan vd. (2015, 9) tarafından, araştırma ve geliştirme sürecinin, firmanın yıkıcı yenilik başlatma ve yıkıcı yenilik keşfetme ihtimalini değiştirdiği ifade edilerek sunulmaktadır. Yıkıcı yeniliğin öncüllerinin firmanın kurumsal yapısına, insan kaynağına, kaynak tahsis süreçleri vb. bakılarak ortaya koyulamayacağı da diğer ifade edilen bir husustur (Wan vd., 2015, 9). Sözü edilen yazarlar ayrıca yıkıcı yeniliğe başarılı bir cevabın, yerleşiklerin düşünce yapılarını değiştirerek, yenilik yeteneklerini yeniden modellemek ve artırmak suretiyle verilebileceğini ifade etmektedir (Wan vd., 2015, 9).

Yıkıcı yenilik konusunda yapılan araştırmalardan biri de Müller ve Kunderer (2019, 13) tarafından yapılmış, araştırmacılar batarya teknolojileriyle ilgili olarak, yıkımın önceden tahminine yönelik araştırmalarında, Cox regresyonundan faydalanmışlar, belli kısıtlamalar altında Cox modeliyle, bir yıkımın meydana gelmesi için gereken sürenin ne ölçüde şirket veya fiyat gibi bireysel değişkenlere bağlı olduğunu göstermişlerdir. Yıkıcı yeniliği tahmine yönelik yapılan çalışmalardan biri olan Kharlov' un (2020, 33) yaptığı çalışmada, araştırmacı Yıkıcı Yenilik Teorisinin bazı girişimciler için yol gösterici olabileceğini, ancak yıkıcı yeniliği önceden tahmin edilemeyeceğine ilişkin uyarıları kendi modelinin de tekrarladığını, başarılı yıkımların nadir olduğunu ve çalışmasında yıkımın çoğunlukla rastgele faktörler nedeniyle gerçekleştiğini açıklamaktadır. Tabbah ve Maritz (2019, 9) yıkıcı inovasyonun kavramsal bir tanımını ve çerçevesini sunan bir çalışma yapmışlar, yıkıcı inovasyonun ekonomiler, tüketiciler ve toplumlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca Tabbah ve Maritz (2019, 22) yıkıcı inovasyonun tek başına ölçülemeyeceğini, çevredeki ekosistem katılımcılarının parametreleri ve bağlamları içinde incelenebileceğini ifade etmektedirler.

Son olarak Yıkıcı Yenilik Teorisine ilişkin yapılan araştırmaların Christensen vd. tarafından (2018, 1052, 1072) Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin entelektüel gelişimini aktardıkları makalelerinde, tüm istisnaların anormallik olmadığını, ayrıca anormalliklerin teorinin gelişmesine katkı sağladığına ilişkin ifadelerini belirtmek gerekmektedir. Bununla birlikte

teoriye ilişkin yoğun ilgi devam etmektedir ve gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalar ile teorisinin temel kabullerini değiştirecek kanıtların sağlanması her zaman mümkündür.

2.3.4. Yıkıcı Yenilik Tanımı

Yıkıcı Yenilik Teorisine yöneltelen eleştirilerin arasında yıkıcı yeniliğin net bir tanımının olmaması gelmektedir. Yıkıcı yeniliğe ilişkin tanımlama çalışmalarında farklı bakış açıları genel olarak üç akım halinde gelişmiştir: Bunlardan birincisi, yıkıcı yeniliğin piyasaları dönüştürmek veya değiştirmek için yıkıcı potansiyele sahip bir süreç olmasına vurgu yapan araştırmalar, ikincisi yıkıcı düşük maliyetli bir model olarak değerlendirenler ncs mevcut olandan iyi bir ürün sunmak için teknoloji kullanımının temel olduğunu ifade eden araştırmalar (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 7). Bu birbirini tamamlayan bakış açılarının tanımlarda ayrı ayrı odak noktasının olması yıkıcı yeniliğin tam anlaşılamamasına ve ortak bir tanımda mutabakat sağlanamamasına neden olmaktadır (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 9). Aşağıdaki paragraflarda bu üç odak noktasını yansıtan tanımlar verilmektedir.

- Piyasaları dönüştürmek veya değiştirmek odak noktasından Nagy vd. (2016, 122) yıkıcı yeniliği “radikal olarak yeni işlevsellik, süreksiz teknik standartlar veya yeni sahiplik biçimleri sağlayarak bir pazarın performans tlerini veya tüketicilerin beklentilerini değiştiren bir yenilik” olarak tanımlamaktadır.
- Yıkıcı düşük maliyetli model odağından Agarwal vd. (2017, 6) yıkıcı yeniliği “hizmet verilmeyen veya yetersiz hizmet verilen pazarın ihtiyaını karşılayan ve tamamen yeni bir pazar geliştirerek, geliri artırma potansiyeline sahip, basit, ucuz, küçük ve kullanımı kolay ürünler veya hizmetler” olarak tanımlamaktadır.
- Teknoloji odak noktasından Parry ve Kawakami (2017, 3) “Yıkıcı bir yenilik, yıkıcı bir teknolojiye dayanan ve ana akım pazarların değer verdiği özelliklerde üstün performans sunan bir üründür” olarak tanım yapmaktadır.
- Christensen ise muhtelif tarihlerde yıkıcı yenilik tanımı yapmış olmakla birlikte en son 2020 Ocak Ayında, MIT Sloan Management Review Dergisine verdiği mülakatta yıkıcı yeniliği, “yıkıcı yenilik, bir teknoloji sağlayıcısı tarafından desteklenen bir ürün veya hizmetin, başlangıçta bir pazarın alt ucundaki basit uygulamalarda kök salması- tipik olarak daha az pahalı ve daha erişilebilir olması ve ardından ara vermeksizin üst pazara yönelmesi, sonuçta yerleşik rakiplerini yerinden etmesi süreci” olarak

tanımlamaktadır (Christensen ve Dillon, 2020, 21, 22). Ayrıca Christensen (2020, 22) aynı mülakatta yıkıcı yeniliğin ne olmadığına ilişkin olarak, “yıkıcı yenilikler, işlerin yapılma şeklini önemli ölçüde değiştiren çığır açan yenilikler veya “iddialı artışlar” değil, basit, erişilebilir ve uygun fiyatlı ürün ve hizmetlerden oluşur” demektedir. Bu yenilikler zamanla endüstrinin dönüşümünü sağlamaktadır (Christensen ve Dillon, 2020, 22).

- Muller (2020, 47) yıkıcı bir yenilikten söz edebilmek için o sektördeki ana paydaşların davranışına bakılması gerektiğini söyleyerek yıkım kavramını “yeni bir teknoloji, sonunda mevcut teknolojinin yerini alırsa ve bu sektördeki paydaşların çoğunun davranışını önemli ölçüde değiştirirse, belirli bir endüstri için yıkıcıdır. Paydaşlar arasında tüketiciler, rakip üreticiler, hizmet sağlayıcılar (veya perakendeciler) ve muhtemelen ilgili sektörlerdeki üreticiler bulunur” şeklindeki tanımıyla geniş bir bakış açısı yansıtmaktadır. Bu tanımında önemli olan teknoloji terimine “bir hizmeti veya teknolojiyi veya bir ürünü veya bunların bir kombinasyonunu ifade eder ve bir "firma", söz konusu ürüne bağlı olarak bir üretici veya bir hizmet sağlayıcı olabilir” diyerek geniş bir anlam yüklemektedir (Muller, 2020, 47).

2.3.5. Yıkıcı Yeniliğin Türleri

Yıkıcı Yenilik Teorisi başlangıçta pazarın alt segmentine yönelik yıkıcı yeniliği içermekte iken, Christensen ve Raynor tarafından 2003 yılında yeni bir pazar oluşturan yıkıcı yenilikten de bahsedilerek kapsam genişletilmiştir (Christensen ve Raynor, 2003, 44-45). Yıkıcı Yenilik Teorisi iki türlü yıkıcı yeniliği kavramlaştırmıştır: Pazarın alt ucuna /alt segmentine yönelik yıkıcı yenilik ve yeni bir pazar yaratan yıkıcı yenilik. Daha sonra yıkıcı yenilik türleri ile ilgili yapılan çalışmalarda, Govindarajan ve Kopalle (2006) yeni pazarda üst uç yıkım, Schmidt ve Druehl (2008) ise alt pazarda yeni ürünün alt pazarın ihtiyaçlarından önemli derecede farklı bir pazar yaratması, yani müstakil pazar alt uç ihlali ve yeni pazarın müşteri ihtiyaçlarından kademeli farklılık yarattığı, yani yeni pazar alt uç ihlali türlerinden bahsetmişlerdir (Martinez -Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 12).

Perez vd. (2017) farklı performans kriterlerine sahip yeni ürün ile, üst uç müşterilerin ilgisini çeken, yüksek fiyatına rağmen kabul görmesi değerlendirmeleri ile, üst uç pazar ve eski ürünü satın almayan yan pazar müşterilerinin, eski pazarın yüksek fiyatlarını ödemeye daha az istekli olmaları değerlendirmeleriyle yan pazar ayrımı yapmaktadırlar (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 12).

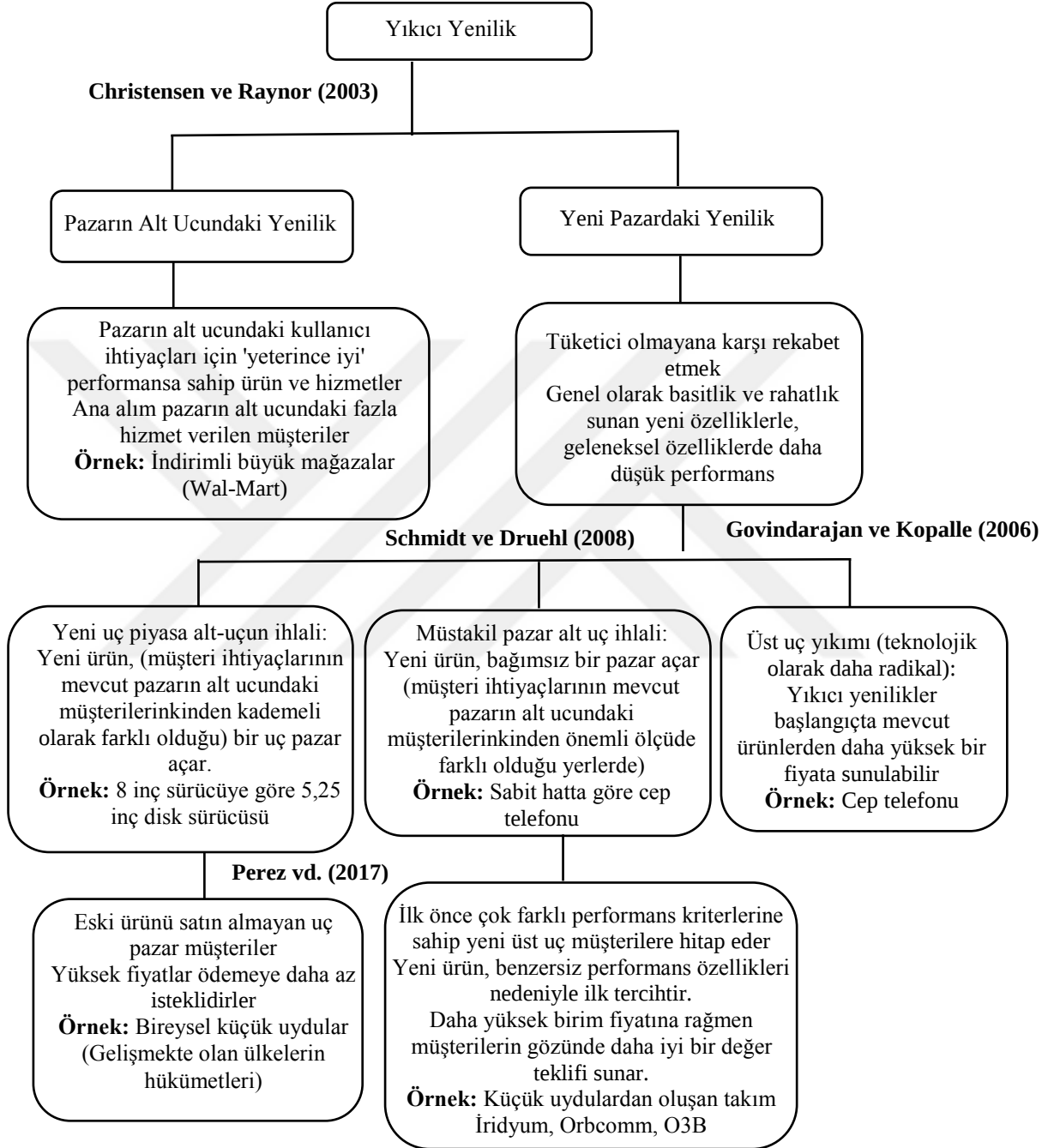
Pazarın alt segmentine yönelik yıkıcı yenilik, mevcut firmaların verimli müşterilerine yönelik yenilikler yapmak suretiyle ürünlerinin niteliklerini müşterilerinin ihtiyaç duyduğundan fazla artırmaları ve düşük verimlilikteki müşterilerin satın alabileceği, düşük kâr marjı sağlayan yenilikler ile sunulabilecek ürün ve hizmet satışını tercih etmedikleri için; bu alandaki kaynakları kısıtlı olan küçük girişimciler, fırsatları görerek daha az kaynak gerektiren ve ana akım müşterilerin tercih etmediği yenilikler ile pazara girmektedirler (Yu vd., 2022, 4). Pazara yeni giren küçük ölçekli ve az kaynaklara sahip olan bu girişimlerin geliştirdikleri mevcut ürün ve hizmete göre daha ucuz, daha kolay ulaşılabilen ve daha uygun olan ürün ve hizmetlerinin temel nitelikleri başlangıçta ana akım müşteriler tarafından yeterli görülmemesi ve mevcut olanlardan daha az nitelikli olmasına rağmen, pazarın alt segmentinde bulunan düşük getiri sağlayan müşteriler için yeterli görülmesi nedeniyle bu girişimler pazarın alt segmentinde tutunurlar ve zamanla ürün ve hizmetlerin niteliklerini geliştirerek yukarı doğru bir yayılırlar (Christensen ve Raynor, 2003, 34; Moziret vd., 2022, 1). Bu ürün ve hizmetler ana akım müşterilerinin büyük bir kısmı tarafından benimsendiğinde ise yıkım gerçekleşir.

Pazarın alt segmentine yönelik olan yıkıcı yenilikte önemli olan hususlardan biri, kullanılan teknolojinin birincil performansının hâkim olan teknolojiden daha düşük olmasıdır (Sood ve Tellis, 2011, 342-343). Diğer önemli husus ise mevcut firmaların ürün ve hizmetlerinin niteliklerinin aşırı derecede geliştirilmesi nedeniyle, ihtiyaçtan fazla bir performans artışının olmasıdır.

Yeni bir pazar oluşturulmak suretiyle gerçekleştirilen yıkıcı yeniliğin özelliği daha önce olmayan yeni bir pazar oluşturmaktır. Yerleşik firmanın kârlı bulmadığı veya mevcut müşterilerine yönelik yenilikler yapmayı yeterli bulması ya da fark etmemesi gibi sebeplerle girmedikleri bu pazara yeni girişimci firma girmektedir. Yeni pazarda ana akım ürünlerle karşılaştırıldığında, yeni performans değerleri ve boyutları olan bir yenilik başlatılmaktadır (Moziret vd., 2022, 1).

Bu iki pazarda da üretim/satış yapan yıkıcı yenilikçilerin amacı, ana pazardaki müşterileri kendi müşterileri haline getirmektir. Gerek pazarın alt ucu gerekse yeni pazarda ana akım müşterilerin yaygın kabulünün sağlanmasıyla yıkıcı yenilik mevcut iş ve uygulamaların yerini almaktadır.

Aşağıdaki şekilde yıkıcı yeniliğin türlerine ilişkin katkıların da yer aldığı sınıflandırma gösterilmektedir.



Şekil 9. Yıkıcı Yeniliğin Türleri

Kaynak: Martinez-Vergara, J.S. & Valls-Pasola, J. (2020). Clarifying the disruptive innovation puzzle: a critical review. European Journal of Innovation Management, 24 (3), 1-26, <https://www.emerald.com/insight>. s. 12.

2.3.6. Yıkıcı Yeniliğin Öne Çıkan Özellikleri

Yıkıcı Yenilik Teorisinin Christensen (1997) tarafından ortaya konulmasından sonra yapılan araştırmalar arasında, yıkıcı yeniliğin özelliklerinin belirlenmesine ilişkin yapılan çalışmalar da yer almıştır. Aşağıdaki tabloda, performans, müşteriler ve iş modeli boyutlarında sürdürülebilir ve yıkıcı yeniliklerin özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 2. Yıkıcı Yenilik Özellikleri

	Performans	Müşteriler	İş Modeli
	Ürün veya hizmetin hedeflenen performansı	Hedeflenen müşteriler veya pazar uygulaması	Gerekli iş modeline etkisi
Sürdürülebilir Yenilik	Sektörün en talepkâr müşterileri tarafından en çok değer verilen özelliklerde performans artışı. Bu iyileştirmeler özellik olarak artımlı veya atılım şeklinde olabilir	İyileştirilmiş performans için ödeme yapmaya istekli, ana akım pazarlardaki en çekici (yani kârlı) müşteriler	Hali hazırda olan süreçlerden ve maliyet yapılarından yararlanarak ve mevcut rekabet avantajlarından daha iyi kullanarak kâr marjlarını iyileştirir veya korur
Geleneksel kurumlar çoğunlukla kazanırlar			
Pazarın Alt Ucundaki Yıkım	Ana akım pazarının alt ucundaki geleneksel performans ölçütlerine göre yeterince iyi olan performans	Ana akım pazarın alt ucundaki aşırı hizmet önerilen müşteriler	Piyananın alt ucunda pay kazanmak için gerekli olan indirimli fiyatlardan cazip getiriler elde etmek için yeni bir işlem veya finansal yaklaşım veya her ikisini kullanır
Yeni girenler genellikle kazanır			
Yeni pazarlarda yıkım	"Geleneksel" özelliklerde daha düşük performans, ancak tipik olarak yeni özelliklerde iyileştirilmiş performans – basitlik ve rahatlık	Daha önce ürün ve hizmet tüketimi olmayı hedefler: Geçmişte ürünü satın almak ve kullanmak için paradan veya beceriden yoksun olan müşteriler	İş modelleri, satılan birim başına daha düşük fiyattan ve başlangıçta küçük olacak birim üretim hacimlerinden para kazanmalıdır. Satılan birim başına brüt kâr marjı önemli ölçüde daha düşük olacaktır
Yeni girenler genellikle kazanır			

Kaynak: Mikl, J., Herold, M.D., Marek, Pilch, K., Cwiklicki, M., & Kummer, S. (2021). Understanding disruptive technology transitions in the global logistics industry: the role of ecosystems. *Review of International Business and Strategy*. 31(1), 62-79. <https://www.emerald.com/insight/2059-6014.htm>

Tablo 2 de gösterilen yıkıcı yenilik özellikleri Christensen ve Raynor (2003) tarafından yazılan Geleceği Görmek isimli kitapta genişletilerek ortaya konulan Yıkıcı Yenilik Teorisinden oluşturulmuştur (Mikl vd., 2021, 66). Yıkıcı Yeniliğin temel özellikleri konusunda Montgomery vd. (2018, 603) daha geniş bir bakış açısıyla, teknoloji ile etkinleştirme, düşük performans, yeni veya farklı işlevsellik, yerleşiklerden farklı fiyat ve maliyet yapısı olan ürünler (düşük fiyat ve maliyet), gelişmekte olan pazar için yeni müşteriler kazandırma özelliklerinden bahsederler. Aşağıdaki tabloda bu temel özellikler ve atıf yapılan yazarlar (temel referansları) gösterilmektedir.

Tablo 3. Yıkıcı Yenilik Özellikleri

Yıkıcı Yeniliklerin Özellikleri	Yazarlar / Temel Referanslar
Yıkıcı yenilikler teknolojiyle etkinleştirilir veya yönlendirilir	Christensen (1997), Christensen, Johnson ve Rigby (2002), Christensen vd. (2015), Christensen, Verlinden ve Westerman (2002)
Yıkıcı yenilikler tipik olarak sınırlı işlevselliğe sahiptir (düşük performans)	Bower ve Christensen (1995), Christensen (1997), Danneels (2004), Obal (2013), Sood ve Tellis (2005, 2011) Adner (2002),
Yıkıcı yenilikler, yeni veya farklı bir işlevsellik sunar (farklı nitelikler/farklı noktalar)	Adner ve Snow (2010), Bower ve Christensen (1995), Christensen (1997), Christensen ve Raynor (2003), Danneels (2004), Kostoff vd. (2004), Markides (2006), Smith (2007), Yu ve Hang (2010)
Yıkıcı yenilikler, farklı fiyat/maliyet yapısına sahip ürünler/hizmetler sunar (düşük marj)	Adner (2002), Bower ve Christensen (1995), Christensen (1997)
Yıkıcı yenilikler pazara yeni müşteriler kazandırır (gelişmekte olan pazar)	Bower ve Christensen (1995), Christensen (1997), Kostoff vd. (2004)

Kaynak: Montgomery vd. (2018). Disruptive potential of real estate crowdfunding in the real estate project finance industry, A literature review. s.602. *Property Management*, 36 (5), 597-619. Emerald Publishing Limited. <https://www.emerald.com>.

Yıkıcı yeniliğin temel özellikleri, Radnejada ve Vredenburg (2019, 65) tarafından ise Christensen'in beş temel özelliği teorileştirdiğine vurgu yapılarak, aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

- geleneksel niteliklerin bir veya iki yönü üzerinde düşük performansa sahip olmak,
- yeni bir değer önerisi sunmak,
- daha düşük fiyata sahip olmak,
- endüstrinin alt uç ve fiyata duyarlı kesimine hitap etmek,
- ürünün performansının zaman içinde iyileştirilmesi, niş pazardan ana akım müşterilere nüfuz etmesi.

Literatürde konuya ilişkin yapılan çalışmalarda belirtilen yıkıcı yenilik özelliklerini, temel özelliklerden daha geniş bir bağlamda ele alındığında, ana hatlarıyla aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Daha önce buna dayanarak ürün geliştirilmemiş (yeni) bir teknolojiye sahip olması (Christensen, 2006, 45; Sood ve Tellis, 2011, 339, 341- 342; Wang vd., 2022, 1437),
- Yeni bir iş modeli ortaya çıkarması (Rafii ve Kampas, 2002, 116; Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 11),
- Yeni bir ürün ve/veya hizmet sunması (Christensen, 1997, 11-12; Montgomery vd., 2018, 602- 603; Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 11),
- Mevcuttan farklı nitelikte bir değer ve fonksiyon sunması (Govandarajan ve Kopalle, 2006, 15; Christensen vd., 2004, 170; Montgomery vd., 2018, 602; Radnejada ve Vredenburg, 2019, 65),
- Ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin daha kolay, ucuz, basit ve uygun olması (Christensen, 1997, 11; Govandarajan ve Kopalle, 2006, 13; Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 11),
- Pazardaki ürün ve hizmetlerden daha uygun fiyat ve maliyet yapısı sunması (Govindarajan ve Kopalle, 2006, 13; Montgomery vd., 2018, 602-603),
- Yıkıcı yeniliğin başlangıç performansının ana akım müşteriler için çekici olmaması (Christensen, 1997, 12; Christensen vd., 2004, 51; Montgomery, vd., 2018, 603; Liu vd., 2020, 316),

- Yıkıcı yeniliğin başlangıç performansının pazarın alt segment müşterileri ve yeni pazardaki yeni müşteriler için çekici olması, yani sunulan ürün ve hizmetin başlangıçta hitap ettiği müşteriler için yeterince iyi olması (Christensen vd., 2004, 31; Govindarajan ve Kopalle, 2006, 190-191; Christensen vd., 2015, 47; Liu vd., 2020, 316),
- Yıkıcı Yeniliğin zamanla niteliklerini geliştirilerek üst segment müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak niteliklere ulaşması ve sonuçta ana pazara yayılması Christensen vd., 2004, 31; Govindarajan ve Kopalle, 2006, 13; Liu vd., 2020, 316),
- Yıkıcı yeniliğin pazara yeni giren firmalar tarafından tanıtılması (Sood ve Tellis, 2011, 339),
- Yıkıcı yeniliğin belirli bir sonuçtan ziyade bir süreç olması (Christensen vd, 2015, 48- 49; Si ve Chen, 2020, 4),
- Yıkıcı yeniliğin başlangıçta pazarın alt segment müşterilerini ve yeni bir pazarı hedeflemesi, yeni müşteriler kazandırması (Christensen ve Raynor, 2003, 46, 56; Si ve Chen, 2020, 5; Madhusudan ve Panneerselvam, 2022, 162),
- Mevcut teknolojik yörüngeyi geliştiren bir yörüngesinin olmaması (Si ve Chen, 2020, 6),
- Yıkıcı yeniliğin göreceli olması, yani yıkıcı yeniliğin kimi organizasyonlarda yıkıcı etkisi olurken, kimilerinde olmaması (Christensen, 2006, 48; Christensen vd. 2018, 1050),
- Yerleşik ürün ve hizmetlerin niteliklerinin zamanla aşırı derecede gelişmiş olması dolayısıyla yıkıcı yenilik yaratılmasına alan sağlanması (Christensen 1997, 11; Si ve Chen, 2020, 5).

2.3.7. Yıkıcı Yeniliğin Aşamaları

Yıkıcı yeniliğin bir süreç olması daha önce de ifade edildiği gibi özelliklerinden biridir. Bu süreçte literatürde kabul gören üç aşamadan bahsetmek mümkündür:

- Giriş aşaması: Bu aşamada yıkıcı yeniliğin pazarın alt segmentinde ya da yeni bir pazarda ortaya çıkması ve tutunmaya çalışması söz konusudur.
- Ana pazar müşterilerine yönelme, dönüşüm, aşaması: Bu aşama yıkıcı yeniliğin sürekli teknoloji ya da süreç gelişimi ile performans niteliklerinin geliştiği, etkin

bir iş modeli ile ticarileştiği, mevcut firmaların başlıca müşterilerine çekici gelmeye başladığı dönemdir (Si ve Chen, 2020, 6).

- Yıkım aşaması: Yıkıcı yeniliğin ana pazarın müşterileri tarafından yaygın bir şekilde benimsenmesi, yerleşik firmaların sunduğu teknoloji, iş modeli, hizmet ve ürünün demode hale gelmesi halinde yıkım gerçekleşmekte, dolayısıyla yıkıcı yeniliğin bir süreç olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Kumaraswamy vd. 2018, 1038).

2.3.8. Yıkıcı Yenilik Teorisine Getirilen Eleştiriler

Christensen'in Yıkıcı Yenilik Teorisi'ni ortaya koymasından sonra, teoriye eleştiriler de yöneltilmiştir. Yıkıcı Yenilik Teorisine yönetilen eleştirilerin bir kısmı incelendiği vaka çalışmalarına ilişkindir. Danneels (2004), vakaların teoriyi desteklemek için seçildiğine yönelik eleştiri getirirken, Lepore (2014, 8) Christensen tarafından incelenen vakaları tekrar ele almış, çoğunda teorinin iddia ettiği gibi müşterinin ihtiyacını aşan ürün ve hizmet olmadığını ifade etmiştir. Lepore (2014), Christensen'in, endüstriye yeni giren yenilikçi küçük firmaların lider firmaları yenilgiye uğrattığına ilişkin tezini, Christensen'in çalışmasında yeni firma olarak kabul edilen firmaların, eskiden beri endüstride üretim yaptığını ortaya koyarak çürütmek istemiştir (Lepore, 2014, 7-9). Ayrıca Christensen'in "kaynaklarının şüpheli olduğunu" da ifade etmektedir (Lepore, 2014, 9). Zuckerman (2014, 4) Lepore'nin eleştirisindeki zayıflığın, Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin gerçekte neyi anlatmak istediğini anlamaması olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte Muller (2020, 45) Christensen'in yöntemlerine yapılan eleştirileri kayda değer bulmaktadır.

King ve Baatartogtokh (2015, 78) da Christensen'in çalıştığı vakalara yönelik eleştiriler sunmuşlardır. Yıkıcı Yenilik Teorisi'ne King ve Baatartogtokh (2015, 78) tarafından, teorinin geçerlik ve genellenebilirliğinin akademik camiada çok az test edilmesi, teoriye yönelik vaka çalışması yapılması, az sayıda sayısal çalışma yapılması, Christensen'in tarif ettiği tam yıkımın nadiren olması, genelde yöneticilerin potansiyel yıkıcı tehditlere başarılı bir şekilde cevap vermesine ilişkin eleştiriler yöneltilmiştir. King ve Baatartogtokh 2015 yılında yayımladıkları araştırmalarıyla, yıkıcı yenilik teorisinin 77 endüstri vakasının çoğunun, teorinin özünü teşkil eden dört ilkesine uymadığını ortaya koymuşlar ve çalışmaları ilgi çekmiştir (Sampere vd., 2016, 26).

Yıkıcı Yenilik Teorisine yöneltilen eleştirilerden biri de yıkım kavramının sonradan belirlenebilen bir kavram olduğuna yöneliktir (Danneels, 2004, 251; Sood ve Tellis, 2011, 340). Danneels, gelecekteki eğilimleri tahmin etmek için tarihsel verilerin ekstrapolasyonunu önermektedir (Müller ve Kunderer 2019, 4). Bu yöntem Müller ve Kunderer'e (2019, 4) göre evrimsel teknoloji gelişimini yansıtabilmekle birlikte, yıkıcı sıçramaları tahmin etmesi mümkün değildir.

Hendersen (2006, 3) mevcut firmaların yeniliğe ilişkin kararlarının yıkıcı yenilik teorisinde anlatıldığı şekilde olmadığını, firmaların yıkıcı yeniliğe cevabında üst yönetimin ataletinden ziyade organizasyonel yetkinliğin güçlükler yaratmasının daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Henderson (2006, 2) Christensen'in Yenilikçinin İkilemi adlı eserinde pek çok kişinin aynı yönde yorumladığı gibi, yöneticilerin yıkıcı yeniliğe yatırım yapmayarak irrasyonel davranmasının, mevcut, kârlı müşterilerin yöneticilerin gözünü kör etmesinin yıkıcı yeniliğe yol açması olarak ifade edildiğini, Christensen'in Yenilikçinin Çözümü adlı eserinde yıkıcı yeniliğe cevap vermemenin de firmanın yararı için atılmış bir adım olarak yorumlanabileceği şeklinde bir değişim de getirdiğini, belirtmektedir.

Markides (2006, 19) Christensen'in başlangıçtaki orijinal teorisinde yıkıcı teknoloji kavramını kullandığını, zamanla teorinin "her türdeki yıkıcı yenilik" için kullanıldığını, Christensen'in ürün ve iş modeline ilişkin yenilikleri de yıkıcı yenilik teorisi kapsamına dahil etmesinin ve hepsinin tek bir şekilde yıkıcı yenilik olarak ifade edilmesinin karışıklığa sebep olduğunu, yıkıcı teknoloji kavramının yıkıcı iş modeli ve yıkıcı ürün yeniliklerinden çok farklı bir kavram olduğunu ve bu üç yeniliğin farklı rekabetçi etkileri olduğunu ifade etmektedir.

Sood ve Tellis (2011, 339, 352) yaptıkları araştırmada, Yıkıcı Yenilik Teorisinin açık tanımının olmaması, totolojiden mustarip olması ve yeterli ampirik testlerin yapılmaması ve tahmin edici bir modelinin olmaması gibi sorunları olduğunu ifade ederek, çözüm getirebilmek amacıyla, ampirik çalışma yapmışlar ve yıkıcı yeniliği tespit etmeye yönelik olduğunu beyan ettikleri bir model ortaya koymuşlardır. Çalışmaları 6 endüstri kolunda 36 teknolojiye ilişkin olup, testlerini platform teknolojilerine ilişkin olarak yapmışlar, piyasaya yeni giren girişimler kadar mevcut işletmelerin de pazarın alt segmentine yönelik ya da başka bir ifadeyle potansiyel yıkıcı teknolojileri benimsediğini ortaya koymuşlardır (Sood ve Tellis 2011, 352).

Yazarlar ayrıca sözü edilen bu teknolojilerin kullanılmakta olan teknolojiden daha ucuz olmadığını ve nadiren yıkıcı etkilerinin görüldüğünü, yıkıcı teknolojileri kullanan mevcut işletmelerinin yıkım yaratma tehlikelerinin, piyasaya yeni giren firmalardan daha yüksek olduğunu da ifade etmektedir. Bununla birlikte yeni teknoloji eğer hakim teknolojiden ucuz ise yıkım yaratma etkisi daha yüksektir (Sood ve Tellis, 2011, 352).

Yıkıcı Yenilik Teorisi sürekli gelişmekte olmasına rağmen, bazı problemlerin hala devam etmekte olduğunu söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır. Si ve Chen (2020), bu problemlerden birinin, teorinin temel kavramlarının geniş bir biçimde yanlış anlaşılması olduğunu, diğer sorunların ise teorinin pratikte uygulanabilmesine ve önceden yıkıcı yeniliğin tespit edilebilmesine ilişkin şüphelerin bulunması olduğunu ifade etmektedir (Si ve Chen, 2020, 1, 8). Kharlov (2020, 33) ise başarılı yıkımların nadir olduğunu ve modelinin yıkımın çoğunlukla rastgele faktörler nedeniyle gerçekleştiğini gösterdiğini açıklamaktadır.

2.3.9. Yıkıcı Yenilik Teorisinin Yıkımı Tahmin Gücü

Yıkıcı yeniliğin zamanında tanınabilmesi ve pazarı etkilemeden gereken önlemlerin alınabilmesi yöneticiler için önem taşımakta, bununla birlikte teorinin ilk ortaya konulduğunda ifade edildiği gibi, bu konu büyük bir ikilem yaratmaktadır. Yıkıcı yenilikleri önceden tahmin edebilmek işletmenin uzun süreli büyümesi için son derece önemlidir. Yıkıcı olmayan yenilik için iş modeli değişikliği ve kaynak ayrılması da işletmeler için temel bir sürdürülebilirlik sorunu olarak ortaya çıkmaktadır.

Teorinin en çok eleştiri alan yönlerinden birisi, yıkıcı yeniliği tahmin edebilen güvenilir bir modelin ortaya konulamamasına yöneliktir. Bununla birlikte yıkıcı yeniliğin önceden belirlenebilmesine, tahmin edilmesine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Linton (2002, 3659) süresiz ve yıkıcı yenilikleri tahmin etmek için bir model geliştirmiştir. Christensen ve Raynor (2003, 267) Seeing What's Next isimli kitaplarını Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin tahmin edici gücünü ortaya koymak amacıyla yazmışlardır. Çalışmalarında endüstrideki değişimin tespiti sürecine ilişkin olarak aşağıdaki dört konudan bahsetmişlerdir (Christensen ve Raynor, 2003, 3-4, 30, 54,73):

- Değişimin işaretleri,
- Rekabetçi savaşlar,
- Stratejik seçimler,

- Yenilik ve pazar dışı güçler.

Rao vd. (2019, 45) Christensen, vd.nin 2004 yılında oluşturdıkları yıkıcı yeniliğe ilişkin bu dört boyutlu çerçevenin, genel bir liste olduğunu söylemekte ve üzerinde çalıştıkları savunma ve hava-uzay endüstrisine uygun olmadığını belirterek, bu endüstriye özgü dinamikleri de ilave etmektedir. Ayrıca Christensen (2006, 45) makalesinde modelin, teknolojilerin etkisinin geçerlilik sürelerince tahmini için nasıl kullanıldığını gösteren dört örnekten bahsetmektedir Bunlar:

- Daha önce buna dayanarak ürün geliştirilmemiş bir teknoloji kavramı,
- Üretimin ve pazarlamanın başlangıcında olan yeni bir teknoloji,
- Henüz endüstri liderini tam etkilemeyen ancak ortaya çıkmış erken döneminde olan bir tehlike,
- Bir lider firmanın yıkıcı yeniliğe cevap stratejisinin gelecekte geçerli olabilmesinin, yıkıcı yenilik sonrasında halihazırda yürürlüğe girmiş olması durumu.

Govindarajan ve Kopalle (2006, 12, 17) yılında yıkıcı yeniliğin yıkım gerçekleşikten sonra ortaya konulan ölçümlerden yararlanarak, hangi türde yerleşik firmanın yıkıcı yeniliği daha iyi ortaya koyabileceğine ilişkin olarak, önceden tahmin yapmaya yönelik ölçümler üzerinde çalışmışlardır. Keller ve Hüsig (2009, 1044), yazılım endüstrisindeki yıkıcı yeniliklerin önceden belirlenmesi için web uygulamalarının yerleşik şirketler için yıkıcı potansiyeli önceden analiz etmeye yönelik yeni yöntem üzerinde çalışmışlar, yöntemlerinin yıkıcı yenilik teorisini tahmin amaçları için iç görüler sağlamaya yardımcı olabileceğini göstermişlerdir.

Sood ve Tellis (2011) Cox 'un orantılı tehlike modelinden türettikleri ilişkili tehlike modeline dayalı bir model geliştirerek, yıkıcı yeniliğin önceden tahminine yönelik çalışmalar yapan araştırmacılar arasına katılmaktadır (Müller ve Kunderer 2019, 4). Yıkıcı Yenilik Teorisinin, bir yeniliğin başarı ya da başarısızlığının tahminini göstermek için Raynor tarafından 2011 yılında yapılan araştırmada, diğer yenilik teorileri ile mukayesesinde teorisinin spesifik olaylara uygulanmasına ilişkin, üstün bir açıklama yeteneği ile yöneticilerin dikkate alması gereken bir teori olduğunu, bunun için de kanıtlar ileri süreceğini ifade etmekte ve Harvard, MIT ve Ivey Business School in London Kanada MBA öğrencileri arasından rastlantısal olarak seçilen bir grupla yaptığı araştırma sonucunda, teorisinin tahmin

gücüne ilişkin olarak, her sonucu mükemmel bir şekilde tespit için uzun bir yol alması gerektiği görüşüne ulaşmaktadır (Raynor, 2011, 29). Bununla birlikte Raynor (2011, 29) yapılan yeniliklerin teorisinin ilkelerine uyup uymadığının anlaşılması ve daha dengeli bir portföy için kullanılması hususlarını önermektedir.

Hang vd. (2011, 7) yeniliğin yıkıcılığını değerlendirmek için, pazar konumlandırma, teknoloji ve diğer olumlu etkenler başlıkları altında bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır. Klenner vd. (2013, 915) yaptıkları araştırmalarında, yıkıcı yeniliği önceden tahmin yöntemlerini scoring ve analiz modelleri, ekonomik modeller ile senaryo ve durum analizleri olmak üzere üç başlık altında toplamaktadır. Sözü edilen araştırmacılar pazarın yıkıcı yeniliklere hazır olup olmadığını anlamak için de erken uyarı sistemi olarak yıkıcı duyarlılık kavramını geliştirmişlerdir (Klenner vd., 2013, 925). Bir diğer çalışma Hahn vd.'nin (2014, 35) yeni teknoloji girişimlerinin iş potansiyelinin değerlendirilmesi için ölçüm olarak yıkıcılık derecesinin kavramsallaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalarıdır.

Nagy vd. (2016, 119), yıkıcı yeniliği tahmin etmeye yönelik yapılan araştırmaların üç ortak sorunu olduğunu, bu sorunların ise; yıkıcı yenilik tanımının üstü kapalı olması, bu yeniliklerin kimine yıkıcı iken diğerlerine olmaması ve genellikle de yıkım gerçekleşikten sonra ortaya konulması olduğunu ifade etmektedir. Sözü edilen araştırmacılar yıkıcı yeniliği tahmin edebilmek için üç aşamalı bir yöntem önermekte, bu yöntemin yöneticilerin yeniliği ve yıkıcı yeniliği anlama derecelerine bağlı olduğunu söylemektedir (Nagy vd. 2016, 122). Onlara göre:

- Yeniliğin karakterleri belirlenmesi gerekmektedir (Nagy vd., 2016, 123- 124),
- Yeniliğin organizasyonun değer zincirinin nerelerinde kullanıldığı belirlenmesi gerekmektedir (Nagy vd., 2016, 123-124),
- Potansiyel yıkıcı yeniliğin organizasyonun değer zincirinde kullanılan teknoloji ile karşılaştırılması gerekmektedir (Nagy vd., 2016, 125).

Dotsika ve Watkins, (2017, 1), potansiyel olarak yıkıcı teknolojik eğilimlerin tahmini için literatüre dayalı bir yöntem önermişlerdir. Kumaraswamy vd' ne (2018) göre ise yıkım, önceden tam olarak belirlenemeyen, gerçek zamanlı olarak tam da anlaşılamayan karmaşık dinamiklere sahiptir, başarılı yıkıcı yenilik için gereken mekanizmaları anlayabilmek için, yıkıcı yeniliğin özelliklerinin, içinde yer aldıkları ortamla birlikte dikkate alınması gerekmektedir (Kumaraswamy vd. 2018, 324). Müller ve Kunderer (2019, 1)

potansiyel yıkıcı inovasyonun önceden tahmin edilmesini sağlamak için (redoks akışlı pillerin lityum iyon pillere yönelik olası bir yıkım tehlikesine ilişkin) yedi hipotezi test eden Sood ve Tellis'in yıkım tehlikesi modeline dayanan bir yöntem kullanmışlardır. Gao vd. (2019, 250), ürün yeniliklerinin yıkıcı potansiyelini değerlendirmek için çok boyutlu bir ölçüm çerçevesi sunmuşlardır. Kharlov (2020, 33) başarılı yıkımların nadir olduğunu ve yaptığı araştırmada yıkımın çoğunlukla rastgele faktörler nedeniyle gerçekleştiğini açıklamaktadır.

2.4. Yerleşik Firmaların Yıkıcı Yeniliğe Cevabı

Yerleşik firmaların yıkıcı yeniliğe karşı geliştirdikleri cevap stratejiler aşağıdaki başlıklarda anlatılmıştır.

- **Yıkıcı Yeniliği Yok Sayma**

Yerleşik firmalar yıkıcı yeniliğin başlangıcında yıkıcı yenilikçi firmayı fark edemeyebilirler. Bununla birlikte ana pazarda yayılmaya başlayarak tehdit oluşturan yenilikçi firmaları dikkate almamak ve kendi ürününe odaklanmak şeklinde bir tavır da geliştirebilmektedir. Yerleşiklerin bilinçli olarak yıkıcı yenilikleri yok saymaları, endüstriden çekilmeleri sonucunu ortaya çıkarabilmektedir.

- **Savunma**

Yerleşik firmalar sahip oldukları iş modellerini ve mevcut teknolojilerini yıkıcı yenilik karşısında koruyarak mümkün olduğunca kar elde etmek isteyebilmektedir. Üst yönetim yıkıcı yeniliğe göre değişiklik yapmaya karşı olabilmekte ya da mevcut iş modelini değiştirmek çok yüksek maliyet gerektirebilmektedir. Bu gibi durumlarda firmalar mevcut teknolojilerini, iş modellerini yıkıcı yenilik karşısında korumak stratejisini tercih etmektedir.

- **Şirket Satın Alma (Acquisition)**

Yerleşik firmalar yıkıcı yenilikten etkilenmemek için yıkıcı yenilikçi firmaları satın alarak yeniliği kullanmaya başlayabilirler. Kablolu hizmet sunan telekomünikasyon şirketleri kablolu telefonu satın alma yoluyla yıkımdan kurtulmuşlardır (Christensen, 2006, 49). Büyük bankalar da fintek girişimlerini satın almakta veya onlara yatırım yapmaktadır.

- **Bağımsız Bir Birim Oluşturma (Autonomous Business Units)**

Yıkıcı yenilik karşısında lider firmalar mevcut firmalarının organizasyon yapısından, iş modelinden farklı bir iş birimi oluşturarak direnmeyi deneyebilmektedir.

- **İş Birliği**

Yerleşik firmalar, yıkıcı yenilik potansiyeli bulunan firmalar ile iş birliği gerçekleştirerek yeniliklerden faydalanma yöntemini ve bu yenilikler ile iş modellerini ya da teknolojilerini güncellemek stratejisini tercih edebilmektedir.

- **Yıkımı Kabul**

Yerleşik firmaların mevcut iş modellerini, teknolojilerini terk etmeleri durumunda yıkım gerçekleşmiş olmaktadır. Christensen yerleşik firma yöneticilerinin özelliklerinin firmanın yıkıcı yeniliğe karşı tutumunda etkili olduğunu düşünmektedir. Yerleşik firmalar ana akım müşterilerinin beğenisine uygun yenilik kararlarını alma eğilimindedirler. Bu eğilim yıkıcı yeniliğin oluşmasına sebebiyet veren ürün ya da hizmet açığını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda yıkıcı yenilik mevcut firmaların iş modellerini, teknolojilerini geçersiz hale getirebilmekte, bu firmaların işlerini sürdürmeleri zararlarına olduğundan yıkımı kabul etmeleri gerekebilmektedir. Bir diğer anlatımla yerleşik firmaların yıkıcı yenilik karşısındaki ataleti sektörden çıkmalarına yol açabilmektedir.

2.5. Literatür İncelemesi

Yıkıcı yenilik ve Yıkıcı Yenilik Teorisi literatürde ilgi çeken, çok sayıda araştırmanın yapıldığı bir konudur. Bu alanda yapılan çalışmalar, araştırma konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak için iki ana başlık altında incelenecektir: Bunlar: Yıkıcı yenilik kavramı ve Yıkıcı Yenilik Teorisi ile ilgili araştırmalar ve finansal teknoloji, finansal teknoloji girişimleri ve finans ile ilgili yıkıcı yenilik araştırmalarıdır.

2.5.1. Yıkıcı Yenilik Kavramı ve Yıkıcı Yenilik Teorisi ile İlgili Literatür

Yıkıcı Yenilik Teorisinin tanıtılmasından sonra bu konuda yapılan çalışmaların sayısı giderek artmıştır ve halen gösterilen ilgi devam etmektedir. Yapılan çalışmalar arasında literatüre ilişkin olanlar da bulunmakta, bunlar yıkıcı yenilik ile ilgili çalışmaları incelemektedir. Bu çalışmalardan biri, Hopp vd.'nin (2018, 2), çalışmaları olup, araştırmacılar 84 farklı konuda yıkıcı yenilik araştırması yapıldığını ortaya koymuşlardır.

Aynı zamanda yıkıcı yenilik ile ilgili araştırmalar arasında eleştirel, teoride anormallikler arayan, Yıkıcı Yenilik Teorisi’ni genişleten vb. çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Aşağıdaki kısımlarda literatürde öne çıkan bazı çalışmalardan bahsedilmektedir.

- **Yıkıcı Yenilik Teorisine Temel Olan Araştırmalar**

Yu ve Hang (2010, 436) Yıkıcı Yenilik Teorisinin evrimine ilişkin oluşturdukları zaman çizelgesinde teoriyi Schumpeter’in 1942 yılında Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi isimli kitabının yayımlanmasıyla başlatırlar. Yıkıcı Yenilik Teorisi’ne, Bower (1970), Pfeffer ve Salancik (1978), Dosi (1982), Abernahty ve Clark (1985), Foster (1986), Tushman ve Anderson, (1986), Hendersen ve Clark (1990), Rosenbloom ve Christensen (1994), Bower ve Christensen (1995), Christensen ve Bower (1996) ve Christensen, (1997) tarafından yapılan araştırmaların temel oluşturduğunu ifade etmek mümkündür (Christensen vd., 2018, 1053- 1055; Hoop, vd., 2018, 458; Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 6).

- **Yıkıcı Yenilik Teorisini Eleştiren Araştırmalar**

Danneels (2004, 251) yıkım kavramının sonradan belirlenebilen bir kavram olduğına yönelik olduğı eleştirisiyle öne çıkmaktadır. Bu eleştiriye Sood ve Tellis (2011, 340) de yapmaktadır. Hendersen (2006, 3) mevcut firmaların yeniliğı ile ilişkin kararlarının Yıkıcı Yenilik Teorisinde anlatıldığı şekilde olmadığına ilişkin eleştiri getirir. Diğeri bir araştırma Markides’ in (2006, 19) yıkıcı teknoloji kavramının yıkıcı iş modeli ve yıkıcı ürün yeniliklerinden çok farklı bir kavram olduğı ve bu üç yeniliğın farklı rekabetçi etkileri olduğı eleştirilerini getiren çalışmasıdır. Lepore (2014, 7-9), Christensen tarafından incelenen vakaları tekrar ele almış, çoğunda teorisinin iddia ettiğı gibi, müşterinin ihtiyacını aşan ürün ve hizmet olmadığını, Christensen’in teorisini geliştirdiğı kaynakların şüpheli olduğunu ifade etmiştir. King ve Baatartogtokh (2015, 78) tarafından, teorisinin geçerlik ve genellenebilirliğinin akademik camiada çok az test edilmesine ilişkin eleştiri getirilmiştir.

- **Yıkıcı Yenilik Teorisini Tahmin Etmeye Yönelik Araştırmalar**

Yıkıcı yeniliğın önceden belirlenebilmesine, tahmin edilmesine yönelik araştırmalar arasında öne çıkanlar şunlardır: Linton (2002, 3659) süreksiz ve yıkıcı yenilikleri tahmin etmek için bir model geliştirmiştir. Christensen ve Raynor 2003 yılında yıkıcı yeniliğın tahmin gücünü tespit etmek için yaptıkları araştırmada, endüstrideki değışimin tespiti sürecine ilişkin olarak dört konudan bahsetmişlerdir (Christensen ve Raynor, 2003 3-4, 30,

54, 73). Hüsigg vd. (2005, 22) yaptıkları araştırma ile teknolojilerin yıkıcı olup olmadığını değerlendirmek için kullanılabilecek görüşme metodolojisi geliştirmişlerdir. Govindarajan ve Kopalle 'nin (2006, 12) yıkıcı yeniliğin önceden ölçülebilmesine ilişkin çalışmaları bulunmaktadır. Keller ve Hüsigg (2009, 1044) yazılım endüstrisindeki yıkıcı yeniliklerin önceden belirlenmesi için, web uygulamalarının yerleşik şirketler için yıkıcı bir tehdidi, yıkıcı potansiyeli önceden analiz etmeye yönelik yeni yöntem üzerinde çalışmışlar, yöntemlerinin yıkıcı yenilik teorisini tahmin amaçları için iç görüler sağlamaya yardımcı olabileceğini göstermişlerdir. Hang vd. (2011, 7), yıkıcı yeniliği değerlendirmek için pazar konumlandırma, teknoloji ve diğer olumlu etkenler başlıkları altında bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadırlar. Klenner vd. (2013, 924) pazara yeni giren girişimler için potansiyel hazır olma durumları ve yıkıcı yeniliklerin kullanımı açısından "yıkıcı duyarlılık" kavramını geliştirmişlerdir. Hahn vd. (2014, 35) yeni teknoloji girişimlerinin iş potansiyelinin değerlendirilmesi için ölçüm olarak yıkıcılık derecesinin kavramsallaştırılmasına yönelik ampirik çalışma yapmışlardır. Nagy vd. (2016, 119), Yenilik özelliklerinin göreceli doğası aracılığıyla, bir yeniliğin bir organizasyon için yıkıcı olup olmayacağını daha iyi belirlemek için buluşsal bir yöntem önermişlerdir. Dotsika ve Watkins (2017, 1) potansiyel olarak yıkıcı teknolojik eğilimlerin tahmini için literatüre dayalı bir yöntem önermişlerdir.

Müller ve Kunderer (2019, 339) potansiyel yıkıcı inovasyonun önceden tahmin edilmesini sağlamak için (redoks akışlı pillerin lityum iyon pillere yönelik olası bir yıkım tehlikesine ilişkin) yedi hipotezi test eden Sood ve Tellis'in yıkım tehlikesi modeline dayanan bir yöntem kullanmışlardır. Gao vd. (2019, 250) ürün yeniliklerinin yıkıcı potansiyelini değerlendirmek için çok boyutlu bir ölçüm çerçevesi sunmuşlardır. Kharlov (2020, 33), başarılı yıkımların nadir olduğunu ve çalışmasında yıkımın çoğunlukla rastgele faktörler nedeniyle gerçekleştiğini gösterdiğini açıklamaktadır.

- **Yıkıcı Yeniliğin Özelliklerini İnceleyen Çalışmalar**

Christensen vd. (2015), yıkıcı yeniliğin süreç olduğunu, Hadengue vd. (2017), Flavın (2016) ile Corsi ve Di Minin (2014) yeniliklerin ucuz, kolay ve uygun olduğunu, Steenhuis ve Pretorius 2017 tarihli araştırmalarında ise yıkıcı yeniliklerin niteliklerinin yerleşik ürünlerden düşük olduğunu, yıkıcı yeniliğin pazarın alt ucu ve yeni pazar ile ilgilendiklerini ifade etmektedirler (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 11).

Yıkıcı yenilikte teknolojinin yeni olduğunu kabul eden araştırmalar (Christensen, 2006, 45; Sood ve Tellis, 2011, 339, 341-342; Wang vd., 2022, 1437) ile yıkıcı yeniliğin başlangıç performansının pazarın alt segment müşterileri ve yeni pazardaki yeni müşteriler için çekici olmasına ilişkin araştırmalardan da söz etmek mümkündür (Christensen vd., 2004, 31; Christensen vd., 2015, 47; Liu vd., 2020, 316).

Agarwal vd. (2017), yıkıcı yeniliğin makalelerinde bir kısmı ölçülebilir olmayan 32 özelliğini belirtmişlerdir (Martinez-Vergara ve Valls-Pasola, 2020, 12). Yıkıcı yeniliğin zamanla niteliklerini geliştirilerek üst segment müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikler edinmesini belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Christensen vd., 2004, 31; Govindarajan ve Kopalle, 2006, 13; Liu vd., 2020, 316).

- **Yıkıcı Yeniliği Üst (Uç) Pazar Açısından İnceleyen Araştırmalar**

Govindarajan ve Kopalle (2006, 14) yeni pazarda alt uç ve üst uçta yıkım konusunda araştırma yapmışlar ve çalışmalarında yıkıcı yeniliklerin, radikal teknolojileri (üst uç) veya artımlı teknolojileri (düşük uç) içerebileceğini ifade etmişlerdir. Ho (2022, 363) araştırmasında üst uç ve alt uç yıkıcı yenilikleri incelemiş, Yenilik Yayılım Teorisine ve yenilikleri benimseyenlerin kategorilerinin özelliklerine dayanan analitik yaklaşımı göstermek için sabit disk sürücüler ve bilgisayar endüstrisi alanında vaka çalışması yapmıştır. Yönetimsel anlayışlar ile yeniliği benimseme süreci detaylı ifade edilecek olunursa yenilik ve benimseyen gruplar arasındaki etkileşimin analizi açısından yeni bir yaklaşım sunmuştur (Ho, 2022, 374).

- **Yıkıcı Teknoloji Araştırmaları**

Schuelke-Leech (2018, 271), çalışmasında birinci ve ikinci dereceden yıkım kavramına dayandırdığı bir model oluşturmuş, ikinci dereceden yıkım olarak ifade ettiği süreci modellemek için gerekli olan temel faktörleri tanımlamış, sonuçta yıkıcı teknolojileri belirleyebilmek için disiplinler arası araştırma ve iş birliğine duyulan ihtiyacı ortaya koymuştur.

- **Yıkıcı Yenilik ve İş Modeli Çalışmaları**

İş modeli ve yıkıcı yenilik araştırmaları arasında en önemlilerinden biri olan ve Markides (2006, 24) tarafından yapılan araştırmada, teknolojik, iş modeli ve radikal (dünya için yeni) ürün yeniliklerinin farklı olduğu için farklı sınıflandırılması gerektiğini önermiştir.

Schiavi vd. (2019, 269) yıkıcı bir iş modelini nitelendiren özellikleri detaylandıran bir çalışma yapmışlardır. Diğer bir çalışma da Schmidt ve van der Sijde (2021, 32-33) tarafından çöpçatanlar, standartlaştırıcılar, hizmet sağlayıcılar, açık işbirlikçiler ve performans düşürücüler olmak üzere beş yıkıcı iş modeli prototipini ortaya koydukları araştırmadır. Schmidt vd. (2021, 13) bir girişimcinin platformunun yıkıcılığını nasıl geliştirebileceğine ilişkin derinlemesine bir araştırma yapmış, girişimcinin yıkıcı bir platform geliştirmek için zaman içinde farklı platform taraflarından stratejik olarak nasıl yararlandığını göstermişlerdir.

Finansal teknoloji girişimlerinin yeniliklerinin mevcut finansal sistem üzerindeki etkilerini araştıran diğer bir çalışma Gomber vd. (2018, 7, 26) tarafından yapılmış olup, araştırmacılar makalelerinde finansal hizmetler sektörünün dört temel alanında ne ölçüde değişiklik ve dönüşüm olduğunun değerlendirilmesini sağlayan yeni bir fintek inovasyon haritası oluşturmuş, yapılması gerekenler ve gelecek araştırmalar için öneriler sunmuştur.

- **Yıkıcı Yeniliği Çeşitli Alanlarda İnceleyen Araştırmalar**

Kilkki vd. (2018, 275) firma ve endüstri seviyelerine odaklanarak yıkıcı yeniliği anlamak ve değerlendirmek için, yıkıcı yenilik tanımı yapmış, farklı yıkıcılık türlerinin sistematik bir analizini sağlayan, yeniliklerin hem katmanlar arasında dikey olarak hem de endüstriler arasında yatay olarak yayılmasını analiz etmeye yardımcı, katmanlı bir model oluşturmuş, üç ana tehdit tespit etmiş ve bir yıkım meydana geldiğinde uygulanabilecek dört temel strateji önermişlerdir. Montoya ve Kita (2018, 1) Yıkıcı Yenilik Teorisi'ni test etmek ve müşteri ihtiyaçlarının aşırı karşılanması olgusunu daha iyi anlamak için, 1974 yılından 2015 yılına kadar disk sürücülerinde, yarı iletkenlerde ve kişisel ve mobil bilgi işlem cihazlarında performans iyileştirme eğrilerini incelemiş, teknolojinin performans gelişme hızının, müşteri ihtiyaçlarının zaman içinde artış hızından genellikle daha hızlı olmadığını ortaya koymuştur.

Yıkıcı yeniliğin incelendiği alanlardan biri ekosistemdir. Ekosistem ile ilgili yıkıcı yenilik araştırmaları ekosistemlerin dönüşümü üzerinde durmaktadır. Silva ve Güritzmann (2022, 2) yıkıcı inovasyonun yerleşik endüstrileri nasıl etkileyeceğini ve yeni bir inovasyon ekosisteminin gelişimini nasıl tetikleyeceğini araştırmışlardır. Oghazi vd. (2021, 23) yaptıkları çalışmada ekosistem dönüşümüne ilişkin bir çerçeve çizmekte, değişikliklere neden olan bir süreç olarak, dönüşümün başlangıcının teknoloji ve müşteri tercihlerinden

geldiğini ortaya koymaktadır. Performans boyutuyla da araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri yıkıcı yeniliğin firma performansını nasıl etkilediğine ilişkindir. Wang vd. (2021, 15) gerçekleştirdiği çalışmada yıkıcı yeniliğin firma performansını artırdığı ortaya koymuştur.

Diğer bir araştırma alanı kurumsal sosyal sorumluluktur. Bu alanda yıkıcı yenilik araştırmaların azlığından bahisle Wang vd. (2022, 1446) yaptıkları çalışmada, yıkıcı yeniliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki etkilerinden bahsederler. Tabbah ve Maritz (2019, 22) yıkıcı inovasyonun kavramsal bir tanımını ve çerçevesini sunan bir çalışma yapmışlar, yıkıcı inovasyonun ekonomiler, tüketiciler ve toplumlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını yıkıcı inovasyonun tek başına ölçülemeyeceğini, çevredeki ekosistem katılımcılarının parametreleri ve bağlamları içinde incelenebileceğini ortaya koymuşlardır. Sadiq vd. (2021, 1) bir firmanın müşteri odaklılığının (ana akım ve kazanılacak/yeni) ve orta düzey yöneticilerin başarı hedeflerinin yıkıcı yenilik aktiviteleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sözü edilen araştırmacılar ayrıca firmaların müşteri odaklılık ve orta düzey yöneticilerin başarı hedeflerinin yıkıcı yenilik aktiviteleri üzerindeki doğrudan ve etkileşimli etkilerini analiz etmiş, yöneticilerin firmalarını "kazanılacak müşteri odaklı" olarak algılamalarının, yıkıcı yenilik etkinliklerini olumlu, "ana akım müşteri odaklı" algılamalarının olumsuz yönde etkilediğini göstermişlerdir (Sadiq vd., 2021, 18).

2.5.2. Finansal Teknoloji Girişimleri ve Kullandıkları Teknolojilere Yönelik Yıkıcı Yenilik Araştırmalarına İlişkin Literatür

Finans alanında bankalar ve finansal teknoloji girişimlerine yönelik Yıkıcı Yenilik Teorisi ve yıkıcı yenilik kavramı ile ilgili araştırmaların sayısı giderek artmaktadır. Aşağıdaki başlıklarda bu araştırmalardan bahsedilmektedir.

- Fintek Girişimleri ve Büyük Teknoloji Şirketlerinin Bankacılık ve Diğer Finansal Aktörler Üzerindeki Yıkıcı Etkisinden Bahseden Çalışmalar**

Bu çalışmalardan biri Agrawal (2017, 20-22), tarafından yapılmış, araştırmada, Hindistan'da Ulusal Ödemeler Kurumu'nun (NPCI), Anında Ödeme Hizmeti (IMPS) sağlamak amacıyla, küçük ve gerçek zamanlı ödemeler için bir altyapı kuruluşu olarak oluşturulmasıyla birlikte, elektronik ödemelerde artış olduğu, teknoloji şirketleri ve diğer banka dışı oyuncuların temel bankacılık hizmetlerini müşterilerin kapılarına kadar ve istedikleri zaman sunarak başarılı bir şekilde yayıldıkları ortaya konulmuştur.

Finansal teknoloji girişimlerinin yeniliklerinin mevcut finansal sistem üzerindeki etkilerini araştıran diğer bir çalışma Gomber vd. (2018, 7, 26) tarafından yapılmış, araştırmacılar makalelerinde finansal hizmet sektörünün dört temel alanında ne ölçüde değişiklik ve dönüşüm olduğunun değerlendirilmesini sağlayan yeni bir fintek inovasyon haritası oluşturmuş, yapılması gerekenler ve gelecek araştırmalar için öneriler sunmuştur.

Hedwige Nuyens (2019, 217) de fintek ve dijitalin banka ve düzenleyici kurumlar üzerindeki nasıl bir yıkıcı etkisi olduğu incelemiş, bankaların fintek girişimleri ile partner olarak teknolojik yenilikler geliştirdiklerini ve yürürlüğe koyduklarını, yasal otoritelerin de değişerek, fintek girişimlerinin gelişmesi için yardım ettiklerini, fintek hizmetlerini düzenlemeye başladıklarını ortaya koymuştur. Fintek girişimleri ve dijital uygulamaların bankalar ve yasal otoriteler için yıkıcı olmakla birlikte, bankalarla teknoloji şirketlerinin karşılıklı etkileştikleri, rekabet ettikleri, yasal otoritelerin de daha iyi bir finansal hizmet ve topluma yönelik, yüksek katma değer sağlayan, onların bakış açılarını dikkate alarak rehberlik ettiği bir ekosistem oluştuğunu beyan etmiştir (Nuyens, 2019, 217).

Chen vd. (2019, 2065) bir fintek yeniliğinin temelde yatan teknolojisinin yıkıcı olması ve pazara yeni giren bir firma tarafından sunulması durumunda daha fazla endüstri değerini yok etme eğiliminde olduğunu ifade etmektedirler. Wonglimpiyarat (2019, 134) finansal teknolojinin bankalarda yayılmasını inceleyen bir araştırma yapmış, finansal teknoloji yeniliklerinin dinamiklerini araştırarak düşük ve yüksek sistemik doğasını ortaya koymuş, sistemik yenilik modelini önermiş, iş birliğine giden bankaların yüksek dönüşüm maliyetlerine katlanmadan hizmet kapsamını artırabileceklerini ifade etmiştir.

- **Yapay Zekâ, Makine Öğrenme Blokzincir, Dijital/Kripto Para, Robotik Süreçler, Nesnelerin İnterneti Gibi Teknolojilerin Yıkıcı Etkisinden Bahseden Çalışmalar**

Elliott vd. (2016, 23) yıkıcı yeniliğin kavramsal bir modelini dağıtık kayıt teknolojisine uyguladıkları çalışmalarında dağıtık kayıt teknolojisi, blokzincir ve kripto tabanlı/kriptoğrafik olarak oluşturulmuş sözleşmelerin bileşiminin finans sektörü için yıkıcı teknoloji olduklarını belirtmektedir. Ayrıca yazarlar “bireylerin, firmaların ve politika yapımcıların içinde bulunduğu ekonomik çerçeveyi çeşitli açılardan değiştirdiğine ilişkin argümanlar olduğunu” da ifade etmektedir (Elliott vd., 2016, 23).

Jagtiani ve John (2018, 1) araştırmalarında, fintek girişimlerinin yıkım potansiyelinin olduğu ve yeni riskler yarattıklarını belirtmiş; yasal otoritelerin küresel olarak tüketicilerin korunması ve finansal istikrarın sağlanmasının yanı sıra daha güvenli olarak fintek yeniliklerinin yapılabileceği bir ortam yaratmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Riyanto vd. (2018, 1, 4-5), Endonezya'daki geleneksel bankacılığın teknoloji platformlarında hizmet sunan fintekler karşısında rekabet edebilmek için iş proseslerini değiştirmesini ortaya çıkarmak için yaptıkları fenomenolojik araştırmada, dijital ekonomideki gelişmeler ve ödeme kanalları, dijital bankacılık, online/dijital sigortacılık, kişiden kişiye borç verme, kitlesel fonlama gibi fintek hizmetlerini incelemiş, geleneksel bankacılıkta sunulan hizmetler ile finteklerin sunduğu hizmetler arasında bir boşluk olduğu sonucuna ulaşmış, geleneksel bankaların iş yapma prosedürlerini, süreç değişim mühendisliği ile değiştirerek fintek girişimleri ile sinerji yaratabilecekleri önermesini sunmuşlardır.

Blokzincir fintek yeniliklerinde kullanılan bir teknoloji olduğundan, finans üzerindeki yıkıcı etkisine ilişkin en çok araştırma yapılan kavramlardan biridir. Bu çalışmalardan biri Laahanen vd. (2019, 60) tarafından yapılmış, bu çalışmada yazarlar fintek girişimlerinin şimdiye kadar olan etkileri de dahil gelecekte finans sektörünü nasıl değiştirecekleri ve vaat ettikleri değer konularını incelemişlerdir. Sözü edilen araştırmacılar fintek girişimlerinin herhangi bir bankada hesabı olmayan müşteri kitlesini finansal sisteme kazandırmakta olduklarını ve gelecekte blok zincirin ileri uygulamaları ile daha fazla sayıda kişinin finansal sisteme sokulabileceğini, yapay zekâ ve blok zincir uygulamalarındaki artışlar ile finansal servislere ilişkin çözümlerin gelişip çeşitleneceğini ifade etmektedirler (Laahanen vd., 2019, 60- 61, 68). Ayrıca sözü edilen yazarlar robotik süreçlerin de yapay zekâ ile birlikte, gelecekte fintek hizmetlerinin benimsenmesinde etkili olacağını tahmin etmektedir (Laahanen vd., 2019, 60- 61, 68).

Nordgren vd. (2019, 47, 56-57), tarafından yapılan araştırmada blok zincirin, finans sistemi ve muhasebe alanlarındaki yıkıcı yenilik potansiyelini ortaya koyabilmesinin, bazı engellerin ortadan kaldırılmasına bağlı olduğu hakkındaki eleştirel önermelerini sunmaktadırlar. Shin (2017, 185) nesnelerin interneti olarak adlandırılan teknolojinin özelliklerini incelemiş ve denizaşırı pazarlara girmek için bir yöntem olarak önermiştir. Siek ve Sutanto (2019, 356, 361) Endonezya'da fintek girişimlerinin bankacılık üzerindeki

etkilerini araştırdıkları çalışmalarında regresyon analizi kullanmışlar, 2015 yılından sonra ödeme alanındaki fintek girişimlerinin geleneksel bankaların işlemlerini aşırdıklarını ortaya koymuşlardır.

- **İş Modeli ve İş Prosesleri ile Yıkıcı Yeniliği İlişkilendirerek Yapılan Araştırmalar**

İş modeli yeniliğini yıkıcı yenilik bağlamında inceleyen Petzold vd. (2018, 2) dinamik yetkinlikleri ele aldıkları karşılaştırmalı vaka analizlerinde, potansiyel (dijital sigortacılık) ve kanıtlanmış (e ticaret) yıkıcı yenilik olarak değerlendirdikleri vakaları araştırmışlardır. Dinamik kapasitelerin düzenlenişine ilişkin aldıkları yanıtlar değişmekle birlikte, bütün katılımcılar yıkıcı yenilikte birleşmiştir. Sözü edilen araştırmacılar ayrıca organizasyonları izledikleri strateji tiplerine göre ayırmışlar, potansiyel yıkıcı yeniliği arayan şirketlerin karşısında geleneksel işletmelerin savunmacı ya da analizeci stratejileri benimsediklerini ortaya koymuşlardır (Petzold vd., 2018, 2).

- **Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilik Özelliklerine ve Geleneksel Finans Kuruluşlarının Cevap Stratejilerine İlişkin Araştırmalar**

Yıkıcı yenilik kavramını, Christensen'in ortaya koyduğu Yıkıcı Yenilik Teorisi kapsamında inceleyen çalışmalardan biri, Zalan ve Toufaily (2017, 415) tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Sözü edilen yazarlar Ortadoğu ve Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki finansal ekosistem paydaşları arasında yaptıkları bu araştırmada, finansal teknoloji sektörünün, çalışmalarında belirttikleri seçili ürün (kitle fonlama, kişiden kişiye borç verme, servet yönetimi, yatırım tavsiyesi) ve müşteri (KOBİ'ler, Bankacılık sistemine erişimi olmayanlar ve Y kuşağı) segmentlerinde muhtemel olarak yıkıcı olma özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlar, ayrıca finansal ekosistemde fintek girişimleri ve geleneksel finans kuruluşları arasında iş birliği önermesini de ortaya koyarak, Yıkıcı Yenilik Teorisi'ne katkıda bulunmuşlardır (Zalan ve Toufaily, 2017, 415, 424).

Montgomery vd. (2018), Yıkıcı Yenilik Teorisi'ne ilişkin literatürü gözden geçirerek yaptıkları araştırmalarında, yıkıcı yeniliklerin temel özelliklerinin kavramsal çerçevesini geliştirmişler ayrıca gayrimenkul finansmanında kitlesel fonlamanın yıkıcı etkilerini de araştırarak, yıkıcı potansiyeli olabileceğine ilişkin önermede bulunmuşlardır (Montgomery vd., 2018, 611).

Provost vd. (2018, 280) bilgi teknolojilerinden sorumlu yöneticilerin, dijital fırsat ve meydan okumaların ne olduğu konusundaki algıları ve dijital yıkım karşısında planlanan ya da aktif olarak uygulanan cevap stratejilerinin ne olduğunu ölçmüşler, yöneticilerin algılarının ölçülmesinde Durumsal Farkındalık Teorisi'nden, katılımcıların mevcut ya da planladıkları cevaplarının değerlendirilmesinde de Yıkıcı Yenilik Teorisi'nden yararlanmışlar, sonuç olarak bilgi teknolojileri yöneticilerinin, dijital yıkıcılığı pek çok fırsat ve güçlüklerinin yanı sıra, hem teknolojik yıkım hem de iş prosedürlerinde değişim için anlayış oluşturan bir mekanizma olarak algıladıklarını ortaya koymuşlardır.

Bankaların finansal teknoloji girişimlerinin rekabetine verdiği cevaplar ile ilgili yapılan bir araştırma da Oshodin vd.nin (2018, 1) 3000 fazla haber makalesi, web sayfası, basın açıklaması tarayarak, dört büyük Avustralya bankası üzerinde yaptıklarıdır. Sözü edilen yazarlar 2008-2017 döneminde, bankaların fintek girişimlerinden gelen bilgileri izledikleri, onları gözlemledikleri, onlar için yeniliklerini gerçekleştirebilecekleri merkezler oluşturdukları, iş mekanizmalarını finteklerin geliştirdikleri uygulamaları benimseyerek yeniledikleri, ortaklıklar kurdukları ve onlara yatırım yaptıklarını ortaya koymuşlardır (Oshodin vd., 2018, 1, 9). Svensson vd. (2019, 20) fintek girişimleri ve yatırım yapan risk sermayesi şirketlerinde yaptıkları araştırmalarında, dönüşen bir finansal ekosistemde kurumsal meşruiyet için iç içe geçmiş arayışları keşfetmiş, İsveçli fintek girişimlerin, meşruiyet duygusu oluşturmaya çalışırken, aynı zamanda yerleşik şirketlerin de kurumsal meşruiyetlerini sürdürmeye ve onarmaya çalıştıklarını ortaya koymuştur. Araştırmacılar her iki taraf içinde bu ihtiyacın olduğunu ve stratejinin önemli bir parçası olması gerektiğini önermiştir (Svensson vd., 2019, 30).

Anshari ve Almunawar (2020, 29, 36-39) Endonezya'daki yerel fintek girişimlerinin konseptini, özelliklerini ve bazı örnek olayları, modellerini tartışan araştırmalarında; yerel fintek girişimlerinin, uluslararası fintek girişimleri karşısında dirençli oldukları, fintek hizmetlerinin giderek artan kabulünün nedenlerinin, kullanımı kolay, kurulumu daha ucuz ve her yerden, her zaman erişilebilir olması, fintek girişimlerinin hem arz hem de talep tarafında işlem maliyetlerini düşürerek bazı hizmet ve ürünleri müşterilere daha hızlı ve verimli bir şekilde sunabilmesi konularındaki bulgularını ifade etmektedirler.

Jucevičius vd. (2021, 1) finansal hizmet sektöründe fintek girişimlerinin yerleşik firmalara getirdiği zorluklar bağlamında yıkıcı ve sürdürülebilir yeniliklerin neler olduğunun kalıplarına odaklanmışlardır. Araştırmacılar fintek girişimlerinin yıkımının arkasındaki ana

katalizörleri, perakende bankacılığın hangi alanların potansiyel olarak yıkıcı, hangilerinin sürdürülebilir yenilikler ile karşı karşıya olduğunu tartışmakta, ayrıca fintek girişimlerinin yeniliklerinin maliyet tasarrufu sağladığı, ucuz ve kolay olduğu, temel kaynaklara (veriler, müşteriler, ortaklar) erişim imkanı sağladığını ifade etmekte; diğer bir deyişle fintek yeniliklerinin birincil katkısının, bankacılık altyapısının (ölçek) ve ilgili müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi olduğunu, fintek girişimlerini bir dereceye kadar yeni ve potansiyel olarak yıkıcı ürünlerin geliştirilmesi için yeni platformlar olduklarını ifade etmektedir (Jucevičius vd., 2021, 4). Yazarlar ayrıca fintek gelişiminin, 1) olanak sağlayan teknolojiye gelişimi, 2) müşteri zihniyetinin değişimi, 3) platformlar (kitle fonlaması, kitle kaynak kullanımı, blokzincir platformları), 4) ekonomi (2008 mali krizinden sonra geleneksel finans kurumlarına duyulan güvenin azalması, paylaşım ekonomisi, aracısızlaştırma, yeniden aracılık), 5) kamu politikası katalizörlerine dikkat çekmektedir (Jucevičius vd., 2021, 5).

Rasiwala ve Kohli (2021, 48, 57, 61-62) finans sektöründeki çeşitli uzmanların (yatırım bankası genel müdür yardımcıları, bankadaki yöneticiler ve üst düzey yöneticiler, BT uzmanları, fintek girişimcileri ve CEO'ları dahil) bankacılıktaki devam eden dijital yıkımı nasıl algıladıklarını keşfetmek ve fintek girişimlerinden kaynaklanan rekabete dayanmak için finansal hizmet sağlayıcılar tarafından benimsenen çeşitli stratejileri keşfetmek, yanı sıra yıkımın kapsamını ve etkisini anlamak için yaptıkları araştırmada; katılımcıların bir kısmının fintek girişimlerinin henüz yıkıcı olmadığını, bir kısmının ise tehdit olarak algıladığı, ayrıca tüketici ödeme çözümleri, tüketici kredileri, basit tasarruf ürünleri ve cari hesaplar dahil olmak üzere finansal ürün ve hizmetlerin çoğunlukla fintek girişimleri tarafından yıkıma uğratılacağı görüşlerinin yanı sıra, KOBİ'ler, Y kuşağı ve bankasızlar gibi ve seçilen finansal hizmetlerde/ürünlerde her iki sektörden görüşmecilerin geleceğe işbirlikçi bir mercek baktıklarını ortaya koymuşlardır.

- **Yıkıcı Yenilik ve Ekosistem Araştırmaları**

Palmie vd. (2020, 1) akademik literatürde ekosistem gelişiminin, yıkıcı yenilik konusundaki evrimin ve ticarileşmesinin üzerinde durulmadığından bahisle, yıkıcı yeniliğin bireysel firmalardan ziyade ekosistemlerde ya da sistem seviyesinde gerçekleştiğini ifade ettikleri araştırmalarında ekosisteme ilişkin literatürdeki eksikliğin üstesinden gelmek için, yıkıcı ekosistemler tanımlayıp finansal hizmetler üzerindeki yıkıcı etkilerini gösterdiklerini ifade etmektedir.

- **Finansal Teknolojinin Bankalarda Gelişmesi ve Bankalar Üzerindeki Etkilerini Tartışan Çalışmalar**

Wang vd., (2021, 1,9) finansal teknolojinin (fintek) bankacılık sektörü üzerindeki potansiyel etkisini değerlendirdikleri araştırmalarında, ticari bankalar için finansal teknoloji gelişiminin artan kârlılığa, finansal yeniliğe ve gelişmiş risk kontrolüne yol açtığını, ayrıca bu tespitlerin ilgili bankanın teknolojik yenilik kullanım düzeylerine göre değişiklik gösterdiğini, farklı büyüklükteki ve türdeki ticari bankaların, finansal teknolojinin gelişmesinden farklı şekilde etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Tijs van den Broeka ve Anne Fleur van Veenstra (2018) fintek yeniliklerinde etkili teknolojiler arasında olan ve finansın uyum mevzuatına ilişkin çözümlerin sunulmasında katkıları olan büyük veri alanında, büyük veri iş birlikleri üzerinde çalışmışlar, buna ilişkin kavram ve kurumlar arası büyük veri yönetişimi için, yasal düzenlemelerden kaynaklanan gereklilikler ve paylaşılan verinin niteliğinin önem taşıdığını ortaya koymuşlardır.

- **Yıkıcı Yeniliğin Benimsenmesine İlişkin Engeller Konusunu Araştıran Çalışmalar**

Das vd. (2018, 107-109) araştırmalarında, potansiyel olarak yıkıcı ve radikal yeniliklerin önündeki engelleri araştırmış ve “yeni fikirlerin kullanılmaması”, “(yerel) sistem mimarisinin neden olduğu atalet”, “destekleyici olmayan bir organizasyon yapısı”, “riskten kaçınmaya çok fazla odaklanma”, “temel araştırma ve geliştirme eksikliği” ve “burada icat edilmedi sendromu” olarak belirttikleri altı temel engel bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

- **Hükümetler/Düzenleyici Otoritelerin Rolünü Yıkıcı Yenilikle İlişkilendirmek Suretiyle Yapılan Araştırmalar**

Kurniati ve Suryanto (2022, 93, 99) Endonezya hükümetinin bankacılıktaki yıkım çağı olarak ifade ettikleri günümüz değişimlerindeki rolünü analiz etmeyi amaçlamakta, dolayısıyla Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi (OJK) ve Bank Indonesia (BI, Endonezya Merkez Bankası) tarafından yapılan düzenlemeleri incelemek suretiyle hükümetin, bankacılık sektörünün büyümesini ve fintek endüstrisi ile iş birliği yapmasını beklediği sonucuna ulaşmış, ayrıca kamu fonlarının kötüye kullanımının önlenmesi, kamu ve özel nitelikteki verilerin korunması ile kara para aklama işlemleri olmak üzere düzenleyicilerin izlemesi ve koruması gereken üç alan bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

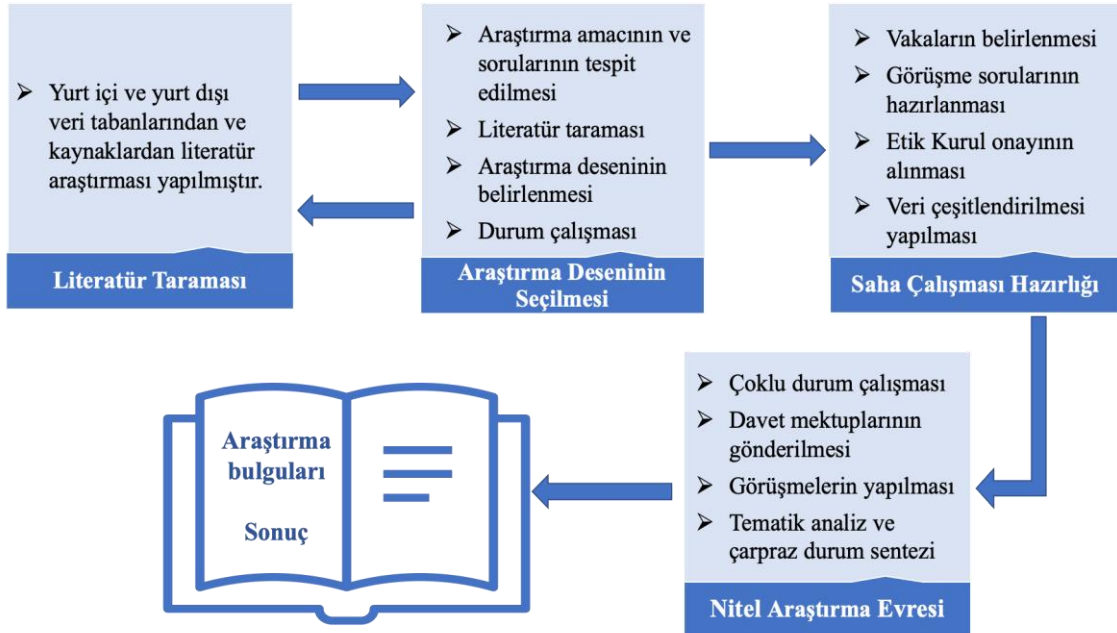
ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin bilgiler başlıklar halinde verilmektedir. Bu başlıklar, araştırmanın metodolojisi, araştırmanın amaç ve önemi, araştırma sorusu ve alt soruları, araştırmanın sınırları ve varsayımları, araştırmanın kısıtlılıkları, deseni, vakaların tespiti, geçerlik ve güvenilirliğinden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra verilerin toplanması, analizi, ortaya çıkan tema, kategori ve kodların sunulması ve bulguları kapsamaktadır.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Yapılan çalışmada nitel araştırma metodolojisinden yararlanılmıştır. Stake (2010, 37) nitel araştırmanın, araştırmacı, katılımcılar ve araştırma raporlarının okuyucuları tarafından yapılan yorumlamaya dayanan bir araştırma olduğunu ifade etmektedir. Sözü edilen yazara göre nitel araştırmanın ayırt edici bir özelliğinin de yorumlayıcı olması, dolayısıyla anlamlarla uğraşmasıdır (Stake, 2010, 37).

Aşağıdaki şekilde gerçekleştirilen araştırma sürecinin aşamaları gösterilmektedir.



Şekil 10. Araştırmanın Süreci

Alt Soru 2) Geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticileri, finansal teknoloji girişimlerinin yıkıcı yenilik ile örtüşen özellikleri konusunda ne tür değerlendirmeler yapmaktadır?

Alt Soru 3) Geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, finansal teknoloji girişimlerinden sektöre gelebilecek yıkıcı yenilik olasılığı konusundaki düşünceleri nelerdir?

Alt Soru 4) Geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin geleneksel oyuncuların fintek girişimlerine ilişkin stratejileri hakkındaki yorumları nelerdir?

Alt Soru 5) Geleneksel finansal kuruluşların fintek girişimlerinin yenilik ve teknolojileri ile ilgili uygulamaları nelerdir?

Alt Soru 6) Geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticileri finansal ekosistemin nasıl evrileceğini ön görmektedir?

Araştırma soruları, araştırma yaklaşımı, paradigması, tasarımının dahil olduğu seçilen yöntemlerin ve araştırma konusunun uygunluğunu ortaya koyarak, veri toplama ve analizin teorik merceğine rehberlik ederler (Trede ve Higgs, 2009, 16). Yazarlar fenomenoloji araştırmalarının deneyimleri araştıran betimleyici soruları, etnografik araştırmaların kültürel bağlamı araştıran betimleyici soruları, felsefi hermönetikte (yorumlayıcılık) yer alan çalışmaların ise, algıları ve yorumları araştırmayı hedefleyen yorumlayıcı soruları ortaya koyduğunu belirtir (Trede ve Higgs, 2009, 20). Bu nedenle belirtilenler göz önüne alınarak, çalışmada araştırma soruları ve görüşme sorularının, benimsenmiş olan yorumlayıcı çatıyla tutarlılığının denetimi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Yapılan araştırma, Türk finans sektöründeki geleneksel finans kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinden, araştırmamıza katılan on üst düzey yönetici ile sınırlandırılmış olup, araştırmanın varsayımları ise aşağıda belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların düşünce ve görüşlerini samimiyetle paylaştıkları da varsayılmaktadır.

Araştırmanın varsayımlarına ilişkin olarak nitel çalışmada felsefi varsayımların farkındalığına da değinmek gereklidir. Araştırmacının sahip olduğu inanç ve değerleri, varsayımlarını düşünmesi ve ortaya koyması gereklidir. Bu bağlam araştırmanın nasıl yürütüleceği, amaç cümlesinin nasıl ifade edileceği, araştırma sorularının neler olacağı,

kodlamanın ne şekilde yapılacağı ve nihai raporun yani tezin nasıl yazılacağı konularında düşünülmesi gereken bir süreci başlatmaktadır. Creswell (2018, 20) farkında olarak ya da olmayarak araştırmacıların belirli inanışları, felsefi varsayımları kullandıklarını, ancak nitel araştırmacıların bunun açıkça bilinmesini istediklerini ifade etmekte, bu durumu ise nitel çalışmanın aksiyolojik varsayımı olarak adlandırmaktadır. Dolayısıyla araştırmacının rolünün yanı sıra felsefi kabullerini de açıklaması ve uygun olan paradigmayla araştırmasını yürütmesi gerekmektedir. Bu çalışmada yorumlayıcı paradigma ile bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yorumlayıcı paradigmada araştırmacı doğal ortamında kavramların nasıl konumlandırıldığını deneyimlemeyi amaçlamakta, kendisi araştırmaya konu ortamın bir unsuru olarak, araştırmaya konu olanı katılımcılar ile paylaşarak birlikte anlamaya çalışmaktadır (Demir, 2019, 7).

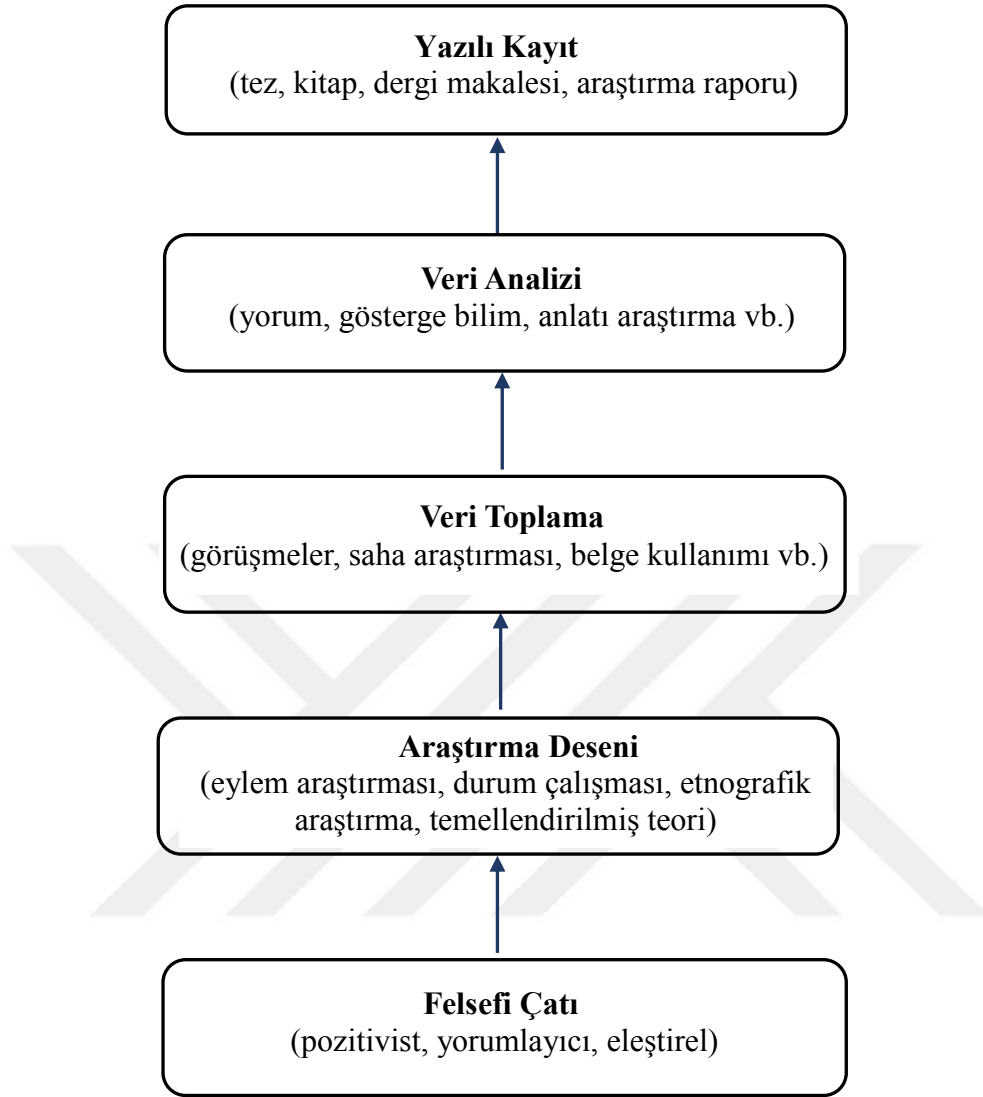
Trede ve Higgs (2009, 20) “Yorumlayıcı paradigma içinde, her birinin altında yatan felsefi bakış açısına sahip çeşitli metodolojik gelenekler vardır. Örneğin, hermönötik (hermeneutic) gelenek içinde hermönötik fenomenoloji, felsefi hermönötik, radikal ve eleştirel hermönötik gibi birçok karma araştırma yaklaşımı vardır” demektedir. Ayrıca sözü edilen yazarlar felsefi hermönötikte yer alan çalışmaların, bir fenomenin algılarını ve yorumlarını araştırmayı hedefleyen yorumlayıcı soruları ortaya koyduğunu belirtmektedir (Trede ve Higgs, 2009, 20). Bu çalışmada, felsefi hermönötik (hermeneutik) geleneğin araştırma sorularına ilişkin yaklaşımı da göz önünde bulundurulmuştur.

3.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmanın, görüşmelere öncelikli olarak ve banka çeşitliliğini yansıtacak şekilde davet edilenlerin ilgisinin, dönemin salgın koşullarındaki yoğun çalışma temposuna rağmen yüksek olmakla birlikte, görüşmeyi kabul edenler ile sınırlı olması bir anlamda kısıtlılık olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte veri doygunluğuna ulaşılması, kısıtlılığın etkisini ortadan kaldırmıştır.

3.6. Araştırmanın Deseni

Nitel araştırmalarda günümüze değin çok çeşitli araştırma deseni ile çalışmalar yapılmıştır. Anlatı araştırması, etnografya, fenomenoloji, gömülü kuram, eylem araştırması, durum çalışması önemli nitel araştırma desenlerindendir. Aşağıdaki şekilde bir nitel araştırma tasarımında izlenen yol ve araştırma deseni olasılıkları gösterilmiştir.



Şekil 11. Nitel Araştırma Deseni Olasılıkları

Kaynak: Meyers, M.D. (2019). Qualitative Research in Business and Management, s. 39.

https://play.google.com/books/reader?id=lCh_DwAAQBAJ&pg=GBS.PA33

Araştırma desenlerinden hangisinin çalışmaya daha uygun olduğunu ortaya koyarken, diğerleri hakkında da bilgi vermek uygun olacaktır. Etnografya, kültür araştırması deseni olarak bilinmektedir. Creswell (2018, 90) katılımcı gözlemin uygulandığı etnografide, ortak bir dil geliştirecek kadar uzun bir zamandır bir arada olan, bozulmamış ortak kültüre sahip bir grubun araştırıldığını söyler. Bir grubun kültürünün betimlenmesi araştırmanın amacı olmadığı için, bu desen çalışma için uygun görülmemiştir. Fenomenoloji ise bireylerin ortak veya yaygın problemlerini anlamamanın önem arz ettiği bir araştırma için uygun bir tasarımıdır (Creswell, 2018, 77). Araştırma sırasında katılımcıların ortaklaşa

deneyimlerini açıklamaya ve aktarmaya çalışan bu desende, deneyimlerin özüne inilmesi gerekir (Creswell, 2018, 77). Bu araştırmanın konusu, kişisel deneyimler ve ortak yaygın problemler ile ilgili bir bulguyu ortaya koymak olmadığı için fenomenoloji deseni kullanılmamıştır.

Kuram oluşturma diğer bir ifadeyle gömülü teori Glaser ve Strauss tarafından ilk defa 1967 yılında tanıtılmıştır. Kuram oluşturma (gömülü kuram ya da temellendirilmiş kuram) bir süreç veya eyleme ulaşmak için anlatı ve fenomenolojiden farklı biçimde betimlemenin ötesine geçerek, süreci deneyimlemiş katılımcılardan sağlanan veriler içinde temellenen bilgiyi bir kuram olarak ortaya koymayı, diğer bir anlatımla bir eylem ve sürece ilişkin olarak bir kuram ortaya koymayı veya keşfetmeyi amaçlar (Creswell, 2018, 83). Bu çalışmanın amacı bir eylem ve sürece ilişkin keşif ve kuram oluşturmak olmadığı için gömülü teori deseni de araştırmamız için uygun değildir.

Anlatı araştırması, araştırmacının bireylerin hayatını incelediği, kişilerin hayatlarından hikayeler sunulan bir araştırma desendir (Güçlü, 2019, 351). Kişilerin yaşam öyküleri ve deneyimlerini araştırmak hedeflenmediği için anlatı deseni de tercih edilmemiştir. Uygulama ile araştırmayı bir araya getiren bir yöntem olan eylem araştırması da uygulamada özellikle eğitim alanında yürütülen bir çalışmadır (Şimşek ve Yıldırım, 2018, 307, 308). Eylem araştırması da çalışma için uygun değildir.

Bir başka nitel araştırma deseni ise bu araştırma için seçilen durum analizidir. Durum analizi ile ilgili yaptığı çalışmalarla öne çıkan bilim insanlarından Yin (2018, 33), ne zaman durum analizi deseninin seçilebileceği konusuna ilişkin olarak, büyük ölçüde araştırma sorularının değerlendirilmesi gerektiğini, araştırma sorularının kimi güncel durumları, örneğin bazı sosyal fenomenlerin “nasıl” veya “neden” çalıştığını/oluşturduğunu açıklamayı amaçlıyor ise, durum analizinin yapılabileceğini ifade eder. Aynı zamanda araştırma sorularının bazı sosyal fenomenlerin “kapsamlı” ve “derinlemesine” bir tanımını gerektirdiğinde de durum çalışmasının yapılabileceğini belirtir (Yin, 2018, 33). Sözü edilen yazara göre örnek olay incelemeleri bir araştırmacının çok az kontrol sahibi olduğu veya hiç kontrol edemediği güncel olaylar dizisi hakkında “nasıl” veya “neden” sorularını sordurur (Yin, 2018, 32).

Yıldırım ve Şimşek’e göre durum analizinde ne sorusunun sorulması da gerekebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, 293). Bu araştırmanın sorularının ve çalışılmak istenilen

konunun, durum çalışması deseni ile araştırılmasına uygun olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda bazı araştırmacıların durum analizi desenine ilişkin ayrımları gösterilmiştir.

Tablo 4. Durum Çalışmasının Desenleri

Araştırmacı	Durum çalışması desenleri
Stake (2005)	- Gerçek (intrinsic) - Araçsal (instrumental) - Kolektif (collective)
Merriam (1998)	- Disiplin yöntemli (disciplinary orientation) etnografik, tarihsel, psikolojik, toplumsal - Genel amaçlı (overall intent) betimleyici, yorumlayıcı, değerlendirmeci - Çoklu durum (multiple case studies)
Bassey (1999)	- Teori oluşturan ve teori test eden (theory-seeking and theory-testing) - Hikaye anlatan ve resim çizen (story-telling and picture-drawing) - Değerlendiren (evaluative)
Yin (1984)	- Bütüncül tek durum deseni (single-case holistic design) - İç içe geçmiş tek durum deseni (single-case embedded design) - Bütüncül çoklu durum deseni (multiple-case holistic design) - İç içe geçmiş çoklu durum deseni (multiple-case embedded design)
Yin (1994)	- Keşfedici (exploratory) - Açıklayıcı (explanatory) - Tanımlayıcı (descriptive)

Kaynak: Subaşı, M. & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (2), 422. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/34503/424695>

3.7. Araştırma Vakalarının Belirlenmesi

Merriam'a (2018, 40) göre durum, etrafında sınırları olan bir birimdir ve sınırlandırılmaması halinde durum değildir. Bu husus durumun belirlenmesi için önemli kriterlerden biridir. Sınırlama literatürde durum analizine ilişkin olarak üzerinde çokça durulan bir konudur. Bu açıklamalara ek olarak, bir diğer önemli husus da çoklu durum

alışmasında, farklılıkları ortaya koyabilmek için hem tipik hem de atipik vakaların seçilmesi gerekliliğidir (Stake, 2006, 23).

Ayrıca Merriam'a (2018, 80) göre çalışılacak en iyi durumu seçmek için, durum seçimine yönelik ölçütler belirlenmeli ve bu ölçütlere en uygun durum ya da durumlar seçilmelidir. Bu araştırmanın vakalarını Türk finans sektörünün Bankacılık Kanununda yetkinlik ve görev nitelikleri tespit edilen, üst düzey yöneticileri arasından, davet edilen 10 üst düzey yönetici oluşturmuştur. Diğer bir anlatımla Türk finans sektörünün araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin araştırma sorularına ilişkin yorum ve değerlendirmeleri özünde vakaları meydana getirmektedir.

Finans sektörünün araştırmaya katılan ya da katılmayan tüm üst düzey yöneticilerinin, belirli bir yetkinlik düzeyinde uzmanlığa ve azımsanamayacak sayıda yüksek lisans ve doktora çalışmasını tamamlamış bir yönetici profiline sahip olduklarını ifade etmek gereklidir. Bu yetkinlik araştırmada gerekli veriye ulaşılmasında önem arz etmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın vaka ve örneklem tespit kriterleri arasında yer alan, geleneksel finansal kuruluşların, finansal teknoloji girişimleri ile ilgili, teknoloji, operasyon, stratejik yönetim, strateji, planlama, proje yönetimi, dijital bankacılık, dijital birimler, veri, süreç yönetimi, özel bankacılık, bireysel bankacılık, yenilik yönetimi gibi birimleri ile iştiraklerinde görev yapan üst düzey yöneticilerine, ayrıca konuları gereği birim ayrımı yapılmadan bilgi verebilme yetkinliğine sahip üst düzey yöneticilere davet mektubu gönderilmiştir. Davet mektubu gönderilmeden önce geleneksel finans kuruluşlarının, finansal teknoloji ve fintek girişimleri ile ilgili aynı zamanda geleceğın bankacılığına yönelik açıklamaları, faaliyet raporları, televizyon programları, medya ve web üzerindeki konferans materyalleri, kurumlarının uygulamaları incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda araştırmada yer almasının yararlı olacağı düşünölen finansal kurumlar ve üst düzey yöneticiler belirlenmiştir.

Araştırmaya öncelikli olarak davet edilen finansal kurumların üst düzey yöneticilerinin büyük ölçüde olumlu yanıt vermeleri, vakalarımız için belirlenen kriterlerin yerine getirilmesini sağlamıştır. Bu çalışmaya katılan üst düzey yöneticiler aynı zamanda analiz birimi ve örnek niteliğini de taşımaktadır. Dolayısıyla amaçlı örneklem yöntemi seçildiğini de ifade etmek gereklidir. Örneklem ve aynı zamanda vaka sayısı açısından doygunluk düzeyine ulaşılmıştır.

Araştırmada bu kapsamda 10 katılımcı yer almıştır. Bir katılımcı kadın, dokuz katılımcı erkektir. Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerini gösteren tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 5. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Katılımcı	Banka/İştirak Unvan	Deneyim /Yıl	Eğitim	Cinsiyet
Katılımcı 1	Genel Müdür	24	Doktora	Erkek
Katılımcı 2	Genel Müdür	25	Lisans	Erkek
Katılımcı 3	Direktör	20	Lisans	Erkek
Katılımcı 4	Direktör	16	Doktora	Kadın
Katılımcı 5	Genel Müdür	25	Doktora	Erkek
Katılımcı 6	Genel Müdür	23	Lisans	Erkek
Katılımcı 7	Genel Müdür Yardımcısı	21	Lisans	Erkek
Katılımcı 8	Genel Müdür	25	Lisans	Erkek
Katılımcı 9	Genel Müdür Yardımcısı	25	Lisans	Erkek
Katılımcı 10	Bölüm Başkanı	15	Doktora	Erkek

3.8. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırma tasarımlarının kalitesini belirleyen ölçütler, yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenirlik olarak ifade edilebilir (Yin, 2018, 45). Bununla birlikte bu kavramları Lincoln ve Guba (1985) iç geçerlik yerine inandırıcılık, dış geçerlik yerine aktarılabilirlik; iç güvenirlik yerine tutarlık, dış güvenirlik (tekrar edilebilirlik) yerine teyit edilebilirlik kavramlarını kullanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, 277).

Yapı geçerliğinde önemli olan işlevsel bir ölçüm yöntemi geliştirmek olup, vaka çalışmalarına ilişkin olarak yapı geçerliliğini artırmak için, veri toplama sırasında birden fazla kanıt kaynağının kullanılması, geçerli olan bir kanıt zinciri oluşturulması, taslak vaka çalışması raporunun kilit bilgi kaynakları tarafından gözden geçirilmesi önem arz etmektedir (Yin, 2018, 38, 45, 168-169). Gerçekleştirilen araştırmada verilerin toplanmasına ilişkin olarak çeşitlemeye baş vurulmuştur. Görüşmelerle katılımcılardan elde edilen verilerin yanı

sıra medya ve finansal kuruluşların yayımlamış oldukları faaliyet raporları, üst düzey yöneticilerinin basın açıklamaları, röportajlar ve katılmış oldukları televizyon programları, konferanslar, toplantılar arasından araştırma konumuzla ilgili olanları “yıkıcı yenilik, yıkım, fintek, dijital banka, geleceğin bankacılığı, iş birliği, techfin, strateji, cevap stratejisi vb.” ilgili sözcükler ile taranarak video, rapor, açıklama vb. dokümanlar toplanarak veri çeşitlendirmesine gidilmiştir. Ek olarak iç geçerlikte katılımcı teyidi de son derece önemlidir (Merriam, 2018, 207). Bu çalışmada katılımcı teyidi alınmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca durum çalışmasında iç geçerlik sağlanabilmesi için örüntü eşleştirme, açıklama oluşturma, karşıtlık içeren açıklamaları ele alma ve mantık modellerini kullanmadan oluşan dört analitik taktik göz önünde bulundurulmalıdır (Yin, 2018, 68).

Verilerin analizi aşamasında örüntü eşleştirmeden faydalanılmıştır, ayrıca karşıtlık içeren açıklamalar göz önünde bulundurulmuştur. İç geçerlikte verilerin doyuma ulaştığının hissedilmesi de önemlidir (Merriam, 2018, 209). Verilerin doyuma ulaştığı düşünülmektedir. Son olarak uzman incelemesinin öneminden de bahsetmek gerekmektedir (Merriam, 2018, 210). Bu çalışma doktora tez araştırması olduğundan, tez komitesi incelemesiyle uzman incelemesinin de gerçekleştiğini belirtmek gereklidir. Ayrıca akran incelemesi de sağlanmıştır. Lincoln ve Guba (1985) da inandırıcılık olarak ifade ettikleri iç geçerlik için katılımcılarla uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi vb. stratejilere baş vurulmasını önermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, 277).

Araştırma açısından önemli bir konunun, nitel araştırmada nicel araştırmada olduğu gibi evrene genelleme sorumluluğunun söz konusu olmadığını, nitel araştırmacının elde ettiği sonucun, benzer ortamlara aktarılabilirlik değerini ortaya koyma sorumluluğunun olduğunu belirtmek gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, 277). Bunu gerçekleştirmek için, ayrıntılı betimleme, ham verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak okuyucuya aktarılması önemlidir ayrıca, amaçlı örneklem de aktarılabilirlik için kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, 277). Bu çalışmada da veriler ayrıntılı betimlenmiştir. Verinin tam olarak yansıtılması için, deşifre edilen metinlerin bir çok defa okunarak anlaşılmasına ve kodlamalara özen gösterilmiştir. Elde edilen kodlar doğrudan alıntılar ile desteklenerek daha iyi anlaşılması için araştırma ekinde (Ek: 5) incelenebilecek şekilde detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Bununla birlikte Yin (2018, 62, 69) çoklu durum çalışmasında analitik genellemeler yapılabileceğini ve analitik genellenmenin vakanın kendisinden elde edildiğini belirtmektedir.

Güvenirlilik elde edilen bulguların yeniden elde edilmesiyle ilgili bir kavramdır (Merriam, 2018, 211). Bununla birlikte nitel araştırmada güvenirlikte araştırmanın veri toplanması sürecinden, verilerin analizi ve yorumlanmasına kadar geçen süreçlerinde tutarlı olunması ve bu tutarlılığının nasıl sağlandığının araştırmacı tarafından açıklanması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, 282). Veri toplama ve analizinde belirtilen şekilde tutarlık sağlanmasına dikkat edilmiş, işlem adımlarının, verilerin toplanması ve analizi bölümünde görüleceği üzere açıklamaları geniş bir biçimde yapılmıştır. Ayrıca tutarlığın sağlanabilmesi için tüm katılımcılara soruların benzer bir yaklaşımla sorulmasına ve kayıt altına alınmasına özen gösterilmiştir.

Yin (2018, 69) durum analizi araştırmasında güvenirlik sorununu, olabildiğince çok prosedürü açık hale getirerek ve sanki birisi omzunuzun üzerinden izliyormuş gibi araştırma yaparak aşmaya çalışmanın mümkün olduğunu, diğer bir anlatımla araştırmanın, bir denetçinin prensipte aynı prosedürleri tekrarladığında, aynı sonuçlara ulaşmasını bekleyecek/umacak şekilde yürütülmesinin gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmada belirtilen şekilde prosedürleri açık bir şekilde sunulmasına özen gösterilmiştir. Konuya ilişkin iletilmesi gereken bir husus da nicel araştırmada araştırmacının bağımsız, nitel araştırmada ise veri toplama araçlarından biri olduğudur.

3.9. Verilerin Toplanması ve Analizi

Nitel araştırmada katılımcılar ile yapılan görüşmeler (interviews) genellikle birincil veri kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Görüşmeler sırasında kodlamaların yapılması analize olanak sağlar. Bu sayede hem katılımcılar ile yapılan görüşmelerin iyileştirilmesi hem de elde edilen bulguların, kodların denenmesi elde edilmiş olur. Aşağıdaki bölümlerde süreç her ne kadar farklı başlıklarda anlatılmış ise de iç içe geçmiş bir çalışmadan bahsedildiğini ifade etmek gerekmektedir.

3.9.1. Verilerin Toplanması

Yin (2018, 121) durum analizi araştırması yapan araştırmacıların veri toplama sırasında sorgulayan bir zihin yapısı ile hareket etmelerinin gerekli olduğunu söylemektedir.

Sorgulayıcı bir tutum geliştirmenin yanı sıra verilerin toplanması sırasında aşağıdaki hususlara da dikkat edilmiştir:

Öncelikle veri kaynaklarını çeşitlendirmek amacıyla medya ve finansal kuruluşların yayınlamış oldukları faaliyet raporları, üst düzey yöneticilerinin basın açıklamaları, röportajlar ve katılmış oldukları televizyon programları, konferanslar, toplantılar arasından araştırma konumuzla ilgili olanları “yıkıcı yenilik, fintek, dijital banka, geleceğin bankacılığı, iş birliği, techfin, strateji, cevap stratejisi vb.” sözcükler ile taranarak video, rapor vb. dokümanlar toplanmıştır. Ayrıca nihai kodların ortaya çıkarılmasında da bu veri kaynaklarından teyit amacıyla faydalanılmıştır. Bu veriler ile görüşmelerden elde edilen veriler karşılaştırılmıştır.

Görüşmeler Microsoft Teams, Zoom veya Webex uygulamaları üzerinden, çevrimiçi olarak Ekim 2021 ve Nisan 2022 döneminde gerçekleştirilmiştir. Bir katılımcı sorulan soruların yanıtlarını göndermek suretiyle araştırmamızda yer almıştır. Bir katılımcı ile de telefon görüşmesi yapılmıştır. Katılımcılardan görüşmenin kayda alınması için izin istenmiştir. Katılımcıların tamamı kayıt alınması iznini vermiştir. Görüşmeler sırasında, toplanan verilerin araştırma için kullanılacağı, kişisel verilerin üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı, katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu bilgisi verilmiştir.

Pilot görüşmelerde, önceden belirlenen bazı görüşme soruları daha da geliştirilmiş, üniversite etik kurulu onayı alınmak suretiyle nihai şeklini almıştır. Görüşme sorularının oluşturulması sırasında finansal teknoloji, fintek girişimleri, yıkıcı yenilik ve Yıkıcı Yenilik Teorisi ile ilgili literatürden faydalanılmıştır. Araştırma amacı çerçevesinde kalmak için, özellikle finansal teknoloji girişimlerinin yıkıcı yenilik ile örtüşen özelliklerinin araştırılmasına ilişkin sorular, literatürün yıkıcı yenilikçi girişimcilerin özelliklerini aktaran bulgularına bağlı kalınarak hazırlanmıştır. Nitel araştırmada amaç derinlemesine bilgi edinmektir. Araştırma fenomeninin çok boyutlu ve geniş olması nedeniyle odaklanmayı sağlamak için yarı yapılandırılmış soru tekniği kullanılmıştır. Bununla birlikte yarı yapılandırılmış olan görüşme sorularının, toplanacak nitel veriyi sınırlandırmaması amacıyla konuyu geniş bir şekilde ortaya çıkarmayı sağlayacak şekilde açık uçlu sorular sorulmuş ve katılımcıların sözleri kesilmeden dinlenerek, anlaşılmayan hususların ilave sorular (ayrıca sondaj sorular da hazır tutulmuştur) ile detaylandırılması sağlanmak suretiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler sürecinde kodlamalar ve analitik notlar tutulmak suretiyle analize başlanmıştır. Gerekğinde literatür araştırması yapılarak, konunun eksik yanları tamamlanmıştır. Ayrıca analiz sırasında tereddüt edilen konularda katılımcılar ile görüşülmek suretiyle teyitleri alınmıştır. Tablo 6’da araştırmanın katılımcıları ile yapılan görüşme süreleri ve türüne ilişkin bilgi verilmektedir.

Tablo 6. Görüşme Türleri ve Süreleri

Görüşülen Katılımcılar	Görüşme Türü	Görüşme Süresi
Katılımcı 1	Çevrimiçi Toplantı	40 Dakika
Katılımcı 2	Sorulara Yazılı Bilgilendirme	-
Katılımcı 3	Çevrimiçi Toplantı	40 Dakika
Katılımcı 4	Çevrimiçi Toplantı	42 Dakika
Katılımcı 5	Çevrimiçi Toplantı	45 Dakika
Katılımcı 6	Çevrimiçi Toplantı	37 Dakika
Katılımcı 7	Çevrimiçi Toplantı	40 Dakika
Katılımcı 8	Çevrimiçi Toplantı	50 Dakika
Katılımcı 9	Telefon Görüşmesi	55 Dakika
Katılımcı 10	Çevrimiçi Toplantı	30 Dakika

3.9.2. Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda verilerin toplanması, kodlanması ve verilerin analiz edilmesi iç içe geçen bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç aşağıdaki başlıklarda anlatılmaktadır.

- **Görüşmelerden Elde Edilen Veri Üzerinde Çalışma**

Görüşmeler sırasında kodlama ve bu yolla analize geçmeden önce, görüşmelerden elde edilen veriler birçok defa analitik bir şekilde okunarak, verilerin ne anlama geldiği üzerinde düşünülmüştür (Braun ve Clarke, 2013, 204, 205). Böylelikle verinin iyi bir

şekilde anlaşılması ve üzerinde analitik notların da tutulmasıyla analize hazırlık sağlayan bir süreç niteliğini kazanması sağlanmış olmaktadır.

- **Kodlama**

Maxqda Nitel Veri Analiz Programının 2020 versiyonundan yararlanılarak görüşmelerde kaydedilen veriler yazılı hale getirilmiştir. Katılımcılardan deşifre edilen görüşme metinlerindeki tereddüt edilen konulara ilişkin teyitleri alınmıştır. Kodlama için yine Maxqda nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Görüşme verilerinin metinleri analiz programına aktarıldıktan sonra, Yıkıcı Yenilik Teorisi, ilgili literatür göz önünde tutularak, katılımcı verilerinden gelen kavramlardan kod, kategori ve temalar ortaya çıkarılarak, durum içi tematik analizler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı verilerinden gelen anlamın doğru bir şekilde yansıtılmasına özen gösterilmiştir.

Saldana (2019, 4) tarafından kod; dile dayalı ya da görsel bir verinin belli bir oranı için, simgesel olarak özetleyen, göze çarpan, esası yakalayan ve/veya anımsatıcı nitelikleri barındıran sözcük, kısa deyim olarak tanımlanmaktadır. Braun ve Clarke (2013, 206) kodlama için, “araştırma sorunuzla ilgili verilerin yönlerini belirleme sürecidir” demektedir. İlk döngü kodlamada Saldana’nın (2019, 68) araştırmacılara tavsiyelerinden biri olan ve nitelik kodlama, yapısal kodlama, betimsel kodlama, in vivo ile süreç kodlamayı kapsayan jenerik kodlama yöntemlerinden biri olan betimsel kodlama tercih edilmiştir. Betimsel kodu, Miles ve Huberman (2016, 57) fazla yorumlama gerektirmeyen, bir dizi olgunun metin haline getirilmiş olan verilerin bir parçasına atıfta bulunması olarak değerlendirmektedir. Metin parçaları yazarlara göre yorumlayıcı olarak da ele alınabilir (Miles ve Huberman, 2016, 57). Bu çalışmada ilk kodlamada 625 kod belirlenmiş, kodlamalar pek çok kez tekrarlanarak 420 koda indirilmiştir.

İkinci döngü kodlamada da yine Saldana’nın (2019, 236) jenerik yaklaşım olarak ifade ettiği örüntü kodlamadan oluşan kodlama tercih edilmiştir. Aslında ilk döngü kodlama ile veriler özetlenmekte, örüntü kodlama ile özetlenen veriler kategori ve temalara ayrılmaktadır (Saldana, 2019, 237). Miles ve Huberman (2016, 69) ikinci düzey olan örüntü kodlamanın, dört önemli işleve sahip olduğunu; bu işlevlerin, a) büyük veri yığınlarının sayısı az olan analitik birimlere indirgenmesi, veri toplarken araştırmacıyı analiz yapar hale getirmesi, c) araştırmacının bilişsel bir şema oluşturması için katkı sağlaması, d) çoklu durum çalışmalarında ortak temaları, yönlü süreçleri ortaya çıkarmak suretiyle durumlar

arası karşılaştırmaya zemin hazırlaması olduğunu ifade etmektedirler. Bu sayede araştırmanın verileri analiz yöntemlerinden biri olan çapraz durum sentezine hazırlanılmıştır.

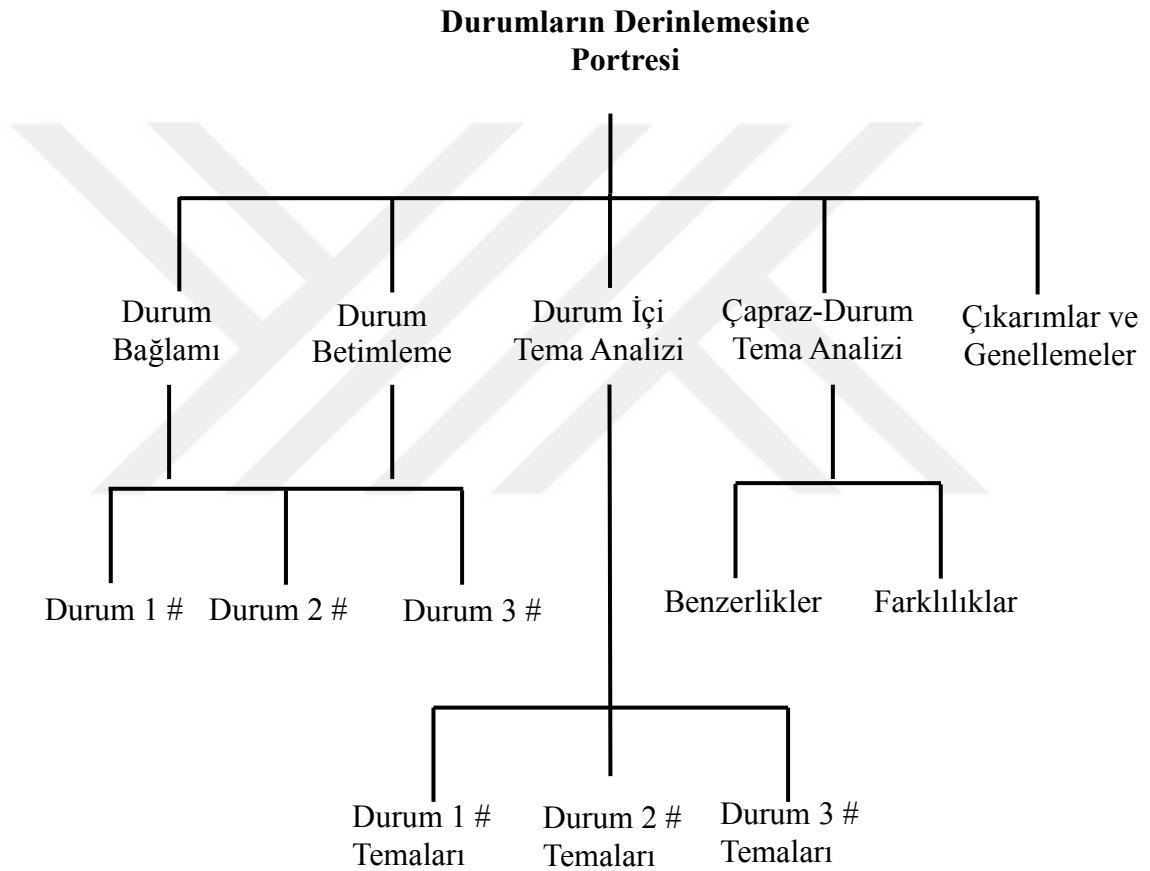
Örüntü kodlama yapılırken araştırmacı veri parçalarını birbirine bağlayan ipuçlarını aramakta, bununla algı ve davranışları açıklayan etmenler gibi ipuçlarını ortaya çıkarmakta (ikinci işlev), çoklu durum çalışmasında benzerlik aramakta ve bunun gerçekleşmediği bulgularında ise çapraz durum karşılaştırmalarının ilk uzantılarını (dördüncü işlev) elde etmektedir (Miles ve Huberman, 2016, 69, 70). Bu bağlamda örüntü kodlama yapıldıktan sonra ortaya çıkan kodlar listelenmiştir. Çalışmada örüntü kodlaması sonrasında 262 koda ulaşılmıştır. Braun ve Clarke (2019, 878) temanın araştırma sorusuyla ilgili önemli bir noktayı açıklamakta olduğunu ve dolayısıyla araştırma sorusuna dair örüntü oluşturan cevapları veya anlamları temsil ettiğini, neyin örüntü/tema olarak kabul edileceğinin ve büyüklüğünün ne kadar olacağının önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu husus göz önünde bulundurularak örüntü kodlaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kodlar üzerinde yeniden düşünülerek gözden geçirilmiş ve kod listesinde olmaları gerekmeyenler ayrılmıştır. Sonuçta 58 kod ortaya çıkmıştır. Çalışmanın kodlama aşamaları Şekil 12’de gösterilmektedir.



Şekil 12. Çalışmanın Kodlama Aşamaları

Creswell (2018, 209) tarafından gösterildiği gibi her durumun ayrı ayrı kod, kategori ve temaları oluşturulmuş, toplu hale getirildikten sonra da çapraz durum sentezine geçilmiştir. Her ne kadar Miles ve Huberman (2016) farklı kodlayıcılar tarafından kodlama yapılmasını önerse de doktora tez araştırması yapıldığından başka araştırmacılar ile farklı

kodlayıcılar arasında kodlama kontrolü yapılamamıştır. Bununla birlikte deşifre edilen görüşme notları ve diğer notların belirli aralıklar ile kontrol kodlaması yapılmış ve kodlama tutarlılıkları yüksek bir orana (%90'ın üzerine) ulaşınca kadar kodlamaya devam edilmiştir (Miles ve Huberman, 2016, 65). Kodlamaların ve kodların tez komitesince kontrolü de geçerlik ve güvenirlik sağlanmasında etkili olmuştur. Ayrıca akran kontrolü de sağlanmıştır. Aşağıda şekilde ise durum çalışması kodlama şablonu gösterilmektedir. Kodlamalar sırasında bu şablon da göz önünde bulunmuştur.



Şekil 13. Durum Çalışması Kodlama Şablonu (Çoklu veya Kolektif Durum Şablonu Kullanılarak)

Kaynak: Creswell J.W. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri, s. 209

- **Kodlama Sonucu Elde Edilen Verilerin Analizi**

Nitel araştırmacının verileri toplarken, verilerin analizini de başlatması daha sonraki görüşmelerde elde edilen bilginin teyit etmesine imkân veren aynı zamanda verilerin birikmeden analiz edilmesiyle araştırmayı kolaylaştıran bir adımdır. Nitel analizde

kodlamalar sırasında alınan analitik notlar da veri analizini sağlam bir şekilde yürütmeyi sağlayan adımlardan biridir. İlerleyen kısımlarda yapılan analizler detaylı olarak gösterilmektedir.

3.9.3. Tematik Analiz ve Temaların Sunumu

Tematik analiz nitel analizde yaygın olarak kullanılan analiz biçimlerinden biridir, verilerden anlam ve kavramların çıkarılmasına yönelik, örüntüleri veya temaları saptamayı ve incelemeyi kapsamaktadır (Javadi ve Zarea, 2016, 34). Tematik analizde veriler tümevarımsal ya da kuramsal olarak tespit edilebilir, tümevarımsal tespitite tamamen veriye bağlı kalınmakta, kuramsal tespitite araştırmacının alana dair kuramsal veya analitik ilgisinden etkilenme söz konusu olmaktadır (Braun ve Clarke, 2019, 876). Bu çalışmada tümevarımsal tespit yönteminden yararlanılmıştır. Bununla birlikte kuramsal tespit veya genelden özele tespit yöntemi de yer almıştır.

▪ Tematik Analizin Aşamaları

Tematik Analiz aşağıdaki aşamalar ile özetlenmekle birlikte bir aşamadan diğer aşamaya geçilerek gerçekleştirilen doğrusal bir analiz olmayıp, birbiri içine geçen aşamalardan oluşmaktadır (Braun ve Clarke, 2019, 883):

- 1) Araştırma verilerine aşına olunması (veri deşifresi, okunması, düşüncelerin not edilmesi),
- 2) İlk kodlama,
- 3) Temaların aranması (kodların temalar altında listelenmesi, verilerin ilişkili temalara atanması),
- 4) Temaların gözden geçirilmesi, (temaların veri içeriği ve veri setiyle uyumunun kontrolü),
- 5) Temaların tanımlanması ve isimlendirilmesi (her bir temanın açıkça isimlendirilip tanımı),
- 6) Raporun hazırlanması,

Araştırmada Braun ve Clarke (2019, 885-886) tarafından da tavsiye edildiği gibi, a) mümkün olduğunca potansiyel örüntüler/temalar kodlanmıştır, b) bağlamdan kopmadan verilerin kapsamlı kodlanmasına özen gösterilmiştir, c) analizde baskın olan hikayenin, bulguların dışındaki bulgular da muhafaza edilmiştir. Yakın anlamı ifade eden verilerin aynı

tema altında kodlanmasına, temaların veriyi yansıtmaya dikkat edilmiştir. Temaların içsel ve dışsal homojenlikleri göz önünde bulundurulmuş, yani verilerin anlamlı bir şekilde birbirleriyle ilişkili olmasına dikkat edilmiştir (Javadi ve Zarea, 2016, 37).

▪ Araştırmanın Tema Kategori ve Kodları

Yapılan analizlerde “fintek girişimlerinin temel farklılıkları algısı”, yıkıcı yenilik özellikleriyle örtüşen fintek girişimi özelliklerine ilişkin değerlendirmeler,” “yıkıcı yenilik algısı,” “geleneksel finasta finansal teknoloji ve girişimcilik stratejileri” ve “geleceğin finansal ekosistem öngörüsü” olmak üzere beş tema ortaya çıkmıştır. Çalışmanın ekler bölümünde, Ek 5’te katılımcılar tarafından görüşme sorularına verilen yanıtlarından ortaya çıkan tema, kategori ve kodlar, görüşme metinlerinden yapılan alıntılar ile birlikte toplu olarak gösterilmektedir.

• Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı Teması

Araştırmanın bu ilk temasının altında iki kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar: “fintek girişimlerinin farklılık alanları”, “Türk fintek girişimlerinin farklılık alanları” kategorileridir. Bu tema fintek girişimlerinin geleneksel finansal kuruluşlardan farklı oldukları noktalara ilişkin olarak sorulan görüşme sorularına verilen yanıtlardan elde edilen kodlardan oluşmaktadır.

Tablo 7’ de gösterilen ilk kategori altında sınıflandırılan, spesifik bir alana odaklanma, hızlı olma, esnek olma, çevik olma kodları, katılımcıların anlatımlarıyla, fintek girişimlerinin geleneksel kuruluşların kurumsallıklarından kaynaklanan, ağır hareket etme esnek olamama özelliklerinin karşıtı özelliklere sahip olmalarını ifade etmektedir. Ayrıca Katılımcı 4, “geleneksel finansal kuruluşların pek çok işi varken, onlar sadece örneğin prepaid kartlara odaklanıp güzel ürünler çıkartabiliyorlar” demektedir ve fintek girişimlerinin odaklanmasını vurgulamaktadır.

Çıkış stratejisi hedefleme, katılımcıların fintek girişimlerinin düşük kârlılıkları nedeniyle, mali kaynak ihtiyaçlarını karşılamak için, yüksek bir işlem hacmine ulaştırdıkları girişimlerinin satışı ve yeni bir girişimle, yeni bir odak noktasıyla devam etmeye ilişkin vb. nitelikteki uygulamalarını ifade etmektedir. Fintek girişimlerinin müşterilerin deneyimini iyileştirmeye yönelik çabalarını ifade eden kullanıcı deneyimi, farkı ortaya koyan diğer tespittir.

Tablo 7. Fintek Girişimlerinin Farklılık Alanları Kategorisi ve Kodları

Kategori	Kod	Alıntı
Fintek Girişimlerinin Farklılık Alanları	Spesifik Alana Odaklanma	“Dolayısı ile fintekler tamamen bireyselle odaklanıyorlar. Çok ticari ve kurumsal firmalarda yoklar.” (Katılımcı 1)
	Hızlı Olma	“Bankalardan temel farkları daha hızlı hareket edebilmeleridir.” (Katılımcı 4)
	Esnek Olma	“Finansal teknoloji girişimleri daha esnek yapıda oluyorlar.” (Katılımcı 10)
	Çevik Olma	“Daha küçük yapılar olduğu için hantallıktan uzak, çok daha çevik.” (Katılımcı 2)
	Çıkış Stratejisi Hedefleme	“Mali yapıları tabi ki bankalar kadar güçlü değil. Fintekler belli bir vadede genellikle beş yıl içerisinde "market cap" e oynayıp, bir şekilde değerlerini artırıp exit etmeyi düşünebiliyorlar” (Katılımcı 6)
	Kullanıcı Deneyimini Artırma	“Daha çok bunlar mevcut olan hizmetlerin kullanıcı deneyimini artırarak bir değer üretmeye çalışıyorlar” (Katılımcı 1)

Tablo 8’de “fintek girişimlerinin farklılık alanları” kategorisi altında oluşan kodlar gösterilmektedir. Bunlar, mevduat ve kredi yasağı ve Türkiye’de fintek girişimlerinin oluşumunda zorluklar olarak ortaya çıkmıştır. Mevduat ve kredi yasağı, fintek girişimlerinin diğer ülkelerin aksine, yaptıkları işlemleri kısıtlayan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Önemli tespitlerden birisini ortaya koyan diğer bir kod ise fintek girişimlerinin gelişiminde zorluklar bulunmasıdır. Bu kod ile katılımcılar Türk bankalarının teknolojik yönden ileri olmasını vurgulamakta, bu durumun fintek girişimlerinin gelişiminde zorluklar yarattığını ifade etmektedir.

Tablo 8. Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları	Mevduat ve Kredi Yasağı	“Zaten Türkiye’de finteklerin kredi vermesi mevzuat olarak yasak. Mevduat toplamak da yasak. Elektronik Para Kuruluşları da mevduat toplamak istediler ama buna da izin yok” (Katılımcı 6)
	Türkiye’de Fintek Girişimlerinin Gelişmesinde Zorluklar	“Dolayısıyla burada yine aynı şekilde bankaların aşırı güçlü ve monopol yapısı, finteklerin güçsüz yapısı aslında bu alanın da gelişmesini engelliyor” (Katılımcı 1)

- **Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Girişimi Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler Teması**

Fintek girişimlerinin özelliklerinin yıkıcı yeniliğin hangi özellikleriyle örtüştüğünü anlamak amacıyla sorulan görüşme sorularından, Tablo 9 ve Tablo 10’da gösterilen kategori ve ilgili kodları oluşmuştur. Bunlardan ilki “fintek girişimlerinin yıkıcı yenilikle örtüşen özellikleri” kategorisidir. Bu kategori altında, kolay ve basit hizmetler, ucuz hizmet sunma, yeni işlev getirme, yeni müşteriye ulaşma, yetersiz bankacılık işlemi yapan müşteriye ulaşma, yeni pazar oluşturma, yeni iş modeli oluşturma, yeni teknolojiye sahip olma, maliyet avantajı, mevduatta ana akım müşteriye ulaşamama ve pazardan pay almaya başlama kodları oluşturulmuştur. Bu kodlardan yeni pazar yaratma, yetersiz hizmet alan müşteriye ulaşma kodları Christensen tarafından ortaya konulan Yıkıcı Yenilik Teorisi’nde belirtilen iki yenilik türünü yani yeni pazar oluşturan yıkıcı yenilik ile pazarın alt ucunu hedef alan yıkıcı yenilik türünü ifade eden kodlardır. Ucuz hizmet sunma ve maliyet avantajı kodları literatürde yıkıcı yeniliğin temel özellikleri arasında sayılmaktadır. Yeni iş modeli kodu, Christensen ve Raynor ’un (2003, 66) teoriyi genişleten çalışmalarında da ifade edildiği gibi yıkıcı yeniliğin bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır.

Mevduatta ana akım müşteri beğenisine ulaşamama, yıkıcı yeniliğin performansının ana akım müşterinin beğenisine hitap edememesini ifade etmektedir. Pazardan pay almaya başlama, fintek girişimlerinin yaygınlaşmalarını ortaya koyan bir yıkıcı yenilik özelliği olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri	Kolay ve Basit Hizmetler	“Kesinlikle çok daha kolay ve basit hizmetleri var. (Katılımcı 5)
	Ucuz Hizmet Sunma	“Mümkün olduğu şekilde ucuz yapmaya çalışıyorlar.” (Katılımcı 4)
	Yeni İşlev Getirme	“Bankaların sermaye yapısı ile rekabet etmeleri mümkün olamazdı zaten. O yüzden bankanın yapamadığı şeyleri yapacak, yapabilecek kaslarını kullanarak ilerliyorlar. Dolayısı ile yeni niteliklere sahipler.” (Katılımcı 7)
	Yeni Müşteriye Ulaşma	“İkinci grupta da bankacılığa daha girmemiş kitlelerin, gençler gibi, ihtiyaç duyduğu bazı hizmetleri hızla vermeye adaylar.” (Katılımcı 8)
	Yetersiz Bankacılık İşlemi Yapan Müşteriye Ulaşma	“veya underbanked dediğimiz, bankada hesabı olsa da çok nadiren bankacılık kesimini kullanan tüketiciler” (Katılımcı 2)
	Yeni Pazar Oluşturma	“Örneğin oyun platformları ile entegre çalışan bazı uygulamaları kullanacaklar, oyun oynarken oradaki “coin”leri ile fatura ödemesi yapacaklar. Bu tarz verimlilikleri ile birlikte gelen fintekler bankanın kanal kısmını alacaklar.” (Katılımcı 7)
	Yeni İş Modeli Oluşturma	“Bu ürünü sunma biçimleri bankalardan daha farklı olabilirler. Ben ayırımlarının burada olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı 4)
	Yeni Teknolojiye Sahip Olma	“Yeni bir teknolojiye sahip olmaları çok çok önemli” (Katılımcı 5)
	Maliyet Avantajı	“Maliyet ve fiyat yapılarının bankalardan daha uygun olduğunu söyleyebiliriz.” (Katılımcı 4)
	Mevduatta Ana Akım Müşteri Beğenisine Ulaşamama	“Ama dediğim gibi mudiler kesinlikle bir fintek firmasına güvenip parasını emanet etmeyecektir.” (Katılımcı 6)
	Pazardan Pay Almaya Başlama	“Burada belki pazardan pay alıyor diyebiliriz. Yani hiçbirisi de dedim ama belki her ikisi de ama belki çok büyüklük oluşturmadan. Yani bir akım yok. Yani bankacılık sektöründeki ödemelerin %1’ni bile üzerlerine almış değiller.” (Katılımcı 1)

- **Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri Kategorisi**

Katılımcıların fintek girişimlerinin yeniliklerinin özelliklerine ilişkin olarak, yıkıcı yenilikle örtüşmediğini ifade eden değerlendirmelerinden oluşan kodlar ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 10. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri	Yeni Niteliklere Sahip Olmama	“Yok o açıdan çok yeni niteliklere sahip olduklarını söylemeyeceğim. Aslında bankaların disiplinlerini kullanıyorlar.” (Katılımcı 4)
	Geleneksel Teknolojik Altyapı ile İş Modelleri	“Şu an itibarı ile piyasada olan fintek değer önerilerinin çoğu geleneksel altyapılar ile geliştirilmiş yenilikçi iş modellerdir aslında. Teknoloji altyapısı anlamında söylüyorum.” (Katılımcı 7)
	Türkiye’de Mali Açıdan Değer Katamama	“Onun dışında fintekler mali açıdan kullanıcılara bir değer katıyor durumda değil Türkiye’de. Global olarak farklı.” (Katılımcı 1)
	Ürünlerin Benzer Olması	“Bu da nasıl yeni bir finansal üründür diye düşündüğüm bir finansal ürün görmedim.” (Katılımcı 8)

Araştırmanın bu kategorisini, fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik özellikleri ile örtüşmeyen özelliklerini ifade eden katılımcıların yorumlarını yansıtan kodlar ortaya çıkarmaktadır.

- **Yıkıcı Yenilik Algısı Teması**

Yıkıcı yenilik algısı teması, altında beş kategori oluşmuştur. Bu kategoriler Tablo 11 ile Tablo 15 arasındaki tablolarda kodları da belirtilmek suretiyle sunulmuştur.

Tablo 11. Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri	Dijital Banka ile Yıkıcı Potansiyel	“Bir banka kuruyorsunuz 5 personel ile, tüm bankacılık hizmetlerini verme potansiyeliniz var ama maliyet olarak baktığınızda hem alt yapı hem bankacılık lisansı anlamında çok daha düşük bir maliyet ile yapıyorsunuz. Aslında çok yıkıcı bir değişiklik. Artık Türkiye’de de bunun önü kısmen açılmış oldu. Henüz yok ama.” (Katılımcı 7)
	Açık Bankacılıkla Gelebilecek İş Modelleri	“ve lisans sahibi olmayan aggregator ve açık bankacılığın vermiş olduğu rüzgarla ki açık bankacılıktan hiç söz etmedik, önemlidir finteklerin gelişmesinde, ben daha çok bireysel segmentte bankaları yıkıcı bir etkiye maruz bırakacaklarını söyleyebilirim. Ama kurumsal ve SME’lerde bankalar var olmaya birkaç on yıl daha devam edecekleridir.” (Katılımcı 1)
	Ödemeler Modeliyle Yıkıcı Potansiyel	“Bağlam olarak düşünürsek bir kere ödeme alanı. Ödeme sistemleri. Finteklerin en kolay yapılandıkları şu anda en büyük pazar payı aldıkları alan. P2P ödemeler, fatura ödemeleri, aidat ödemeleri vb. Ödeme sistemleri ciddi tehlike altında. Ben geleneksel yollardan ödeme sistemlerimi devam ettireceğim diyen aktörler için ciddi tehlike var gibi görünüyor.” (Katılımcı 7)
	Servis Bankacılığıyla Yıkıcı Potansiyel	Dolayısı ile fintekler yakında bankaları mutfağa koyup, kendileri 100 TL’nizi bize emanet edebilirsiniz biz de bunu A bankasının güvencesinde saklayacağız dediklerinde, işte o zaman yıkıcı bir etki gelecektir. (Katılımcı 5)

Tablo 11’ da gösterilen kodlar finansal teknoloji girişimlerinden sektöre gelebilecek yıkıcı yenilik olasılığı konusundaki araştırma alt sorusunun çalışmanın ekinde Ek 1’de sunulan beş ve dokuz arasındaki görüşme sorusu ile detaylandırılarak katılımcılara sorulması

ve elde edilen yanıtlardan ortaya çıkarılmıştır. Katılımcılar, dijital banka ile yıkıcı potansiyeli, açık bankacılıkla gelebilecek iş modelleri, ödemeler modeli ve servis bankacılığı iş modellerine ilişkin yıkıcı yenilik potansiyelini ifade eden değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Tablo 12. Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler	Yapay Zekâ Yıkıcı	“Öncelikle yapay zekâ, ikincisi blokzincir (blockchain). Mesela Türkiye’de büyük bir kurumun işletmesini yapan şirketin ERP’si tamamen blockchain üzerine kurulu, yani aslında blockchain bir muhasebe defteri demek, ledger demek.” (Katılımcı 9)
	Blokzincir Teknolojisi Yıkıcı	“Blokzincirin tamamen yıkıcı olacağını düşünüyorum ama blokzincir teknolojisi her "case"-vakada, örnekte uygun değil.” (Katılımcı 10)

Yapay zekâ yıkıcı ve blokzincir teknolojisi yıkıcı kodlarıyla bu teknolojilerin yıkıcı potansiyeli belirtilmektedir. Literatüre paralel bir biçimde ortaya çıkan bu kodlar, bu alandaki gelişmelere ilişkin beklentileri yansıtan katılımcıların yorumlarından ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13. Büyük Teknoloji Şirketleri Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Büyük Teknoloji Şirketleri	Büyük Teknoloji Şirketlerinin Yıkıcı Yenilik İhtimali	“Olasılık olarak çok yüksek bir tüketici, yıkıcı etkisi var, bundan kimsenin şüphesi yok. Ama ekonominin geneline bakacak olursak bunların finansal sisteme girmesi doğru da olmayabilir. Çünkü hakikaten çok yıkıcı etkileri bankaları derinden etkileyecektir.” (Katılımcı 1)
	Büyük Teknoloji Şirketi Banka İş Birliği	“bankaların fintek veya “bigtech”lerle iş birliği ile şekillenen şubeleşme hızının ya da ihtiyacının gitgide azaldığı, uzun vadede tamamen dijitalleşen bankalar olacak.” (Katılımcı 3)

Facebook, Amazon, Google, Apple gibi küresel kapsamda hizmet sunan bu şirketlerin, finansal teknoloji ekosisteminin bir aktörü olmaları sebebiyle, yıkıcı nitelikleri konusunda katılımcıların değerlendirmelerine baş vurulmuş, büyük teknoloji şirketlerinin yıkıcı yenilik ihtimali kodu ortaya çıkmıştır. Katılımcı 1, “yüksek bir yıkıcı etkisi var” ifadesiyle bu yıkıcı etkiyi ortaya koyan katılımcılardan biridir.

Yıkıcı niteliklerine rağmen katılımcıların, bu şirketlerin, örneğin bankaların arka planda olduğu ve kendi logolarını taşıyan kredi kartlarını çıkarmaları gibi işlemlerini ifade ederek, bankalar ile iş birliğini ortaya koyan değerlendirmeleri, büyük teknoloji şirketi banka iş birliği kodunu ortaya çıkmıştır.

Tablo 14. Yıkıcı Yenilik Olmama Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Yıkıcı Yenilik Olmama	Fintek Girişimlerinin Yakın Zamanda Yıkıcı Olmaması	“Bu açılardan baktığımız zaman belli bir kayıpları olabilir. Ama ben bunun çok majör olacağını sanmıyorum. Burada asıl konu belli bir noktadan sonra finansal teknoloji girişimleri ile bankalar arasında belli iş birliklerinin artacağını düşünüyorum açıkçası.” (Katılımcı 4) “Halihazırda sermaye yapılarının bankalara nispetle çok daha düşük seviyede olması nedeniyle, kısa vadede bankaları yerinden edebilme ihtimali uzak,” (Katılımcı 2)

Tablo 14’ te gösterilen kodlar, finansal teknoloji girişimlerinden sektöre gelebilecek yıkıcı yenilik olasılığı konusundaki araştırma alt sorusunu detaylandıran ve çalışmanın eki Ek 1’de belirtilen görüşme sorularına katılımcıların verdiği yanıtlardan ortaya çıkan kodlardan oluşmaktadır. Katılımcı 2 ve 4 bu görüşte olan katılımcılardan bazılarıdır.

Katılımcılar fintek girişimlerinin kısa vadede geleneksel finansal kuruluşlara yönelik yıkıcı etkilerinin olamayacağını vurgulamaktadırlar. Katılımcı 8, Türkiye dikkate alındığında kripto, ödeme sistemindeki yeni aktörler gibi birkaç alan dışında çok büyük bir etki yaratamayacaklarını vurgulamıştır. Bu arada, fintek girişimleri ile bankalar arasında belli alanlarda iş birliklerinin artacağı da ifade edilmiştir.

Tablo 15. Öneriler Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Öneriler	Gelişmelere Hazır Olma Gereği	Çok değişik şeyler olacak. Buna hazır olmaz isek bu gelişmeler bankaları kesinlikle yerinden eder.” (Katılımcı 7) “Geçmiş tecrübemle bir şey söylemeliyim, bence her sektör yıkıcı yeniliğe bakmalı/odaklanmalı. Yıkıcı yeniliği sen yapmazsan başkası yapıyor, eğer yapılabilecek bir yenilik var ise ve yıkıcı ise, sen yapmaz isen başkası yapıyor.” (Katılımcı 8)

Fintek girişimlerinden sektöre gelebilecek yıkıcı yeniliğin ve büyük teknoloji şirketlerinin araştırıldığı sorulardan ve büyük teknoloji şirketlerinin yıkıcı niteliklerini irdeleyen görüşme sorularından elde edilen yanıtlardan oluşturulan kod, Katılımcı 7 ve Katılımcı 8’in önerilerini yansıtmaktadır. Söz konusu katılımcılar finansal sektörün gelişmeleri izlemekle birlikte, yenilikleri zamanında gerçekleştiremeyen bankaların yerine başkalarının yapma ve bankaların yerinden olma olasılıklarını belirtmekte, yıkıcı yeniliğe odaklanmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

- **Geleneksel Finasta Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri Teması**

Araştırmanın bu teması, “geleneksel finansal kuruluşların girişimcilik ve teknoloji stratejileri”, “fintek girişimi stratejileri”, “iş birliği yapılmadığı algısı” ve “öneriler” kategorileri altında toplanan kodlardan oluşmaktadır. Ortaya çıkan kodlar geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, geleneksel aktörlerin fintek girişimlerine ilişkin stratejileri hakkındaki yorumlarından elde edilmiştir. Tablo 16’da “geleneksel finansal kuruluşların, girişimcilik ve teknoloji stratejileri” kategorisi altında fintek girişimi satın alma, fintek şirketleri kurma, yapay zekâ çözümlerini ürünlerde kullanma ve robotik süreç otomasyonu kodları yer almış olup, bu kodlar bankaların girişimciliklerini ve yeni teknolojileri kullanımlarını göstermektedir.

Tablo 16. Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri
Kategorisi ve Kodları

Kategori	Kod	Alıntı
Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri	Fintek Şirketleri Kurma	“Bankaların da fintek kuruluşları, şirketleri açtığına şahit oluyoruz. Onlar da bu amaçla alternatif arıyorlar.” (Katılımcı 10)
	Fintek Girişimi Satın Alma	“Bunun karşılığında kendi bankacılık hizmetlerini fintek ile uyumlu olarak çalışmasına olanak sağlayabilirler veya bir fintek satın alabilirler.” (Katılımcı 1)
	Yapay Zekâ Çözümlerini Ürünlerde Kullanma	“İnovatif dijital bankacılık, mobil bankacılık çözümleri, online ödeme sistemleri, blockchain tabanlı finansal uygulamalar, yapay zekâ entegrasyonu ile yenilikçi ürün ve hizmetler, görüntülü satışlar gibi, açık bankacılık ya da platform bankacılığı, KOBİ'lerin dijital çözümleri, müşteri deneyimi ile ilgili çözümler, makina öğrenmesi ile finansal veri analitiği çözümleri, veri analizi platformları ve robotik süreç otomasyonu araçları. Bunlar bizim odak konularımız olsa da sektörün de odak konuları olduğunu duyuyoruz” (Katılımcı 3)
	Robotik Süreç Otomasyonu	“Aynı zamanda teknoloji olarak bakıldığında henüz olgunluk seviyesine ulaşmamış yapay zekâ-artificial intelligence (AI), makina öğrenmesi, özellikle robotik süreç otomasyonu-robotic process automation (RPA), bankalar da RPA kullanıyorlar vs.” (Katılımcı 10)

Tablo 17. Fintek Girişimi Stratejileri Kategorisi ve Kodları

Kategori	Kod	Alıntı
Fintek Girişimi Stratejileri	İş Birliği Yapma	“Yani finansal kurum oyuncularını fintekler ile değişik modellerde iş birliği içinde oluyorlar.” (Katılımcı 1)
	Fintek Girişimlerine Yatırım Yapma ve Ortaklık	“İkincisi, finteklere yatırım yapıyor olabilirler. Mevcut olan bir fintek girişimine yatırım yaparak belli bir oranda share holder olabilirler.” (Katılımcı 10)
	Hızlandırma ve İnovasyon Merkezi Açma	“Hızlandırma merkezleri açıyorlar.” (Katılımcı 10)

Geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, geleneksel aktörlerin fintek girişimlerine ilişkin stratejileri hakkındaki yorumlarıyla ilgili araştırma alt sorusunun yanıtlarının kodlanmasıyla bu kategori oluşturulmuştur. Bu kodlar geleneksel finansal kuruluşların girişimcilik stratejilerinin devamı niteliğinde olup, iş birliği, yatırım ve ortaklık, hızlandırma ve inovasyon merkezi açma gibi fintek girişimlerine ilişkin uygulamalarını ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 18. İş Birliği Yapılmadığı Algısı Kategorisi ve Kod

Kategori	Kod	Alıntı
İş Birliği Yapılmadığı Algısı	Yeterince İş Birliği Yapılmaması	“Türkiye’de özellikle bankalar fintekler ile iş birliği yapacağız diyorlar ama yapmıyorlar.” (Katılımcı 5)

Geleneksel finansal kuruluşların fintek girişimlerine ilişkin stratejileri hakkındaki araştırma alt sorusunun katılımcılara sorulmasından ortaya çıkan görüşler arasında, yeterince iş birliği yapılmaması görüşünü yansıtan kod, iş birliği yapılmadığı algısı kategorisi altında yer almıştır.

Tablo 19. Öneriler Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Öneriler	Fintek Girişimleri ile İş Birliği Gerekliliği	“İster bir fintek satın alsınlar ister bir fintek ile iş birliğine girsinler, istediklerini yapmakta özgürler ama kanunla kurulan finteklere iş birliği yapmama lüksleri yoktur. Bankalar finteklerin rakibi değil, banka üst seviyede bir kuruluş.” (Katılımcı 5)
	Girişimciliği Cesaretlendirme ve Özgür İlerletme	“Bazı bankaların takdire şayan girişimcilik örneklerini görüyoruz. Burada önemli olan, yatırım yaptığı küçük işletmelerin girişimci ruhunu cesaretlendiren modelleri ortaya koymaları. Yoksa mevcut organizasyon ve iş yapış modellerini bu küçük yapılara taşırlarsa arzu edilen sinerjinin sağlanamayacağı şüphesiz.” (Katılımcı 2)
	Güveni Parçalara Ayırma	“Bankalar sağladıkları güveni parçalara ayırıp, bunları daha hızlı ve esnek olarak kullanabilecekleri yeni bir organizasyon şemasına geçmelidir.” (Katılımcı 5)

Katılımcılar bu kategori altında oluşan kodlar ile ifade edilen önerilerinde geleneksel finansal kuruluşların fintek girişimleri ile iş birliğine dikkat çekmektedirler. Diğer öneri ise Katılımcı 2’nin geleneksel aktörlerin kendi organizasyon yapılarını, kurallarını, satın aldıkları fintek girişimlerine ya da kurdukları girişimlere taşımaları durumunda, sinerjinin sağlanamayacağını ifade eden görüşlerini, bankaların bu girişimlerin girişimciliğini cesaretlendirmelerine ve özgür ilerlemelerini sağlamalarının önemine vurgu yapan düşüncelerini ortaya koymaktadır. Güveni parçalara ayırma kodu ile Katılımcı 5, son teknolojik gelişmeler karşısında bankalara hızlı ve esnek olmalarını sağlayacakları bir yapıyı önermektedir.

- Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü Teması**

Finansal ekosistemin nasıl evrileceğine ilişkin araştırma alt sorusuna ilişkin katılımcıların öngörülerinden oluşturulan kodlar bu temayı meydana getirmiştir. “bankacılığın dönüşümü ve fintek girişimlerinin artışı” ilk kategoridir. “hibrit iş modelleri”, “merkeziyetsiz finans”, “bankaların varlığı” diğer kategorileri oluşturmaktadır.

Tablo 20. Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı	Bankalarda Dönüşüm	“Bankacılık ihtiyaç olarak her zaman kalacak ama genel olarak bakıldığında bankaların bir dönüşüm içine gireceğini düşünüyorum.” (Katılımcı 10)
	Bankaların BT Şirketine Dönüşmeye Başlaması	“Daha çok teknoloji şirketlerine dönüşüyor olacaklar. Aksi takdirde yaşama şansları yok.” (Katılımcı 1)
	Kurumsal ve Ticari Segmentlerde Bankalar	“Kurumsal ve ticari segmentler ise bankalar üzerinde oluyor olacak. Bankalar daha çok bir yatırım bankası gibi kendilerini pozisyonlandırıyor olacaklar.” (Katılımcı 7)
	Şubeleşme Hızı ve İhtiyacının Azalması	“Şubeleşme hızının ya da ihtiyacının gitgide azaldığı uzun vadede tamamen dijitalleşen bankalar olacak.” (Katılımcı 3)
	Bankaların API'lerini Fintek Girişimlerine Açması	Öncelikle API portal teknolojisi fintek hareketinin önünü açan bir yenilik oldu. Bankaların API'lerini dışarıya açması. Avrupa Birliğinde PSD2 ile (Payment Systems Directive) ile bu zorunluluk haline gelmişti. Türkiye'de benzer bir şekilde uygulamalar gerçekleşti.” (Katılımcı 7)
	Fintek Girişimlerinin Artması ve Büyümesi	“Ancak Servis Modeli Bankacılığı ve Açık Bankacılık uygulamaları ile finteklerin kayda değer gelişmelerine – büyümelerine şahitlik edeceğiz.” (Katılımcı 2).
	Dijital Banka Kurma	“Onların lisansları 6493 Sayılı Ödeme Kuruluşları ve Elektronik Para Kuruluşları kanuna tabi, finansal statü olarak. Dijital bankacılık lisansı ile konu biraz daha farklı olacak. Bankaların da bu konu ile ilgili stratejileri olur. Hatta bazı bankalar dijital banka kursak mı diye düşünüyor olabilirler. (Katılımcı 4)

Tablo 20’de ortaya çıkan “bankalarda dönüşüm”, “bankaların BT (bilgi teknolojisi) şirketlerine dönüşmeye başlaması”, bankaların bireysel segmentteki müşterilerini fintek girişimcilerine bırakarak, kurumsal ve ticari segmentlerde konumlanmasını ifade eden “kurumsal ve ticari segmentlerde bankalar”, “şubeleşme ihtiyacı ve hızının azalması”, “bankaların API’lerinin fintek girişimlerine açması” bu kategoriyi oluşturan kodlardan bazılarıdır. Ayrıca, bankaların fintek girişimleri ile birlikte finansal ürün sunumu gerçekleştirebilecekleri yapılara geçilmesiyle, ortak hizmet verilmesini ifade eden servis bankacılığı ve açık bankacılık uygulamaları sayesinde, fintek girişimlerinin artışı ve gelişmelerini ifade eden “fintek girişimlerinin artması ve büyümesi” ile “dijital bankaların kurulması” kodları, “bankacılığın dönüşümü ve fintek girişimlerinin artışı” kategorisini ortaya çıkaran diğer kodlardır.

Tablo 21. Hibrit İş Modelleri Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Hibrit İş Modelleri	Hizmet Bankacılığı	“Ama mass bankacılık biraz daha merkezi yönetilecek ve fintekler ve servis bankacılığı ile yönetilecek, oradaki pazar paylarının artacağı bir yapıya doğru gidiyor.” (Katılımcı 4)
	Platform Bankacılığı	“Artık "platform finance" geliyor.” (Katılımcı 9)
	Görünmez Bankacılık	“Dolayısı ile burada bankalar biraz görünmez hale gelecekler.” (Katılımcı 7)
	Gömülü Bankacılık	“Bankacılık artık şubelerden arındırılmış, diğer ihtiyaç noktalarına, finansal ihtiyacın doğduğu yere gömülmüş, yüklenmiş hale gelecektir. Beklentimiz budur. İş modelini buna uyduramayan bankalar ayakta kalma noktasında zorlanmaya başlayacaklardır.” (Katılımcı 6)

Tablo 21’de hizmet bankacılığı (BaaS/servis bankacılığı), platform bankacılığı, görünmez bankacılık, gömülü bankacılık olarak belirlenen kodlar, geleceğe ilişkin iş birliğini ifade eden hibrit iş modelleri kategorisini oluşturmuştur.

Tablo 22. Merkeziyetsiz Finans Kategorisi ve Kod

Kategori	Kod	Alıntı
Merkeziyetsiz Finans	Dağıtık Yapılar	“Tamamen blokzincir (blockchain) benzeri yapılar, dağıtılmış yapılar. Bütün sorun vergi ve kara para aklama aslında. Kara para açısından bunları denetleyebilecek ve vergisel açıdan bir sistem kurulabildiği ölçüde bunlar tamamen sisteme girecek” (Katılımcı 9)

Merkeziyetsiz finans kategorisi, geleceğin finansal ekosisteminin nasıl evrileceğine ilişkin alt araştırma sorusunun ortaya çıkardığı katılımcı yanıtlarına ilişkin kodlardan ortaya çıkmaktadır.

Tablo 23. Bankaların Varlığı Kategorisi

Kategori	Kod	Alıntı
Bankaların Varlığı	Bankaların Var Olmaya Devam Etmesi	“Konvansiyonel bankaların bu konuda çok pazar kaybedebileceklerini hem global ölçekte hem de Türkiye’de açıkçası çok düşünmüyorum.” (Katılımcı 4)

Finansal ekosistemin nasıl evrileceğine ilişkin öngörülerini araştırmak amacıyla buna ilişkin araştırma alt sorusunun katılımcılara sorulmasından ortaya çıkan görüşler arasında, geleceğin finansal ekosistem öngörüsü teması altında bankacılığın devamı kategorisi de oluşmuştur. Sözü edilen kategori ve bankaların var olmaya devam etmesi kodu bütün katılımcıların ortak görüşü olarak ortaya çıkmaktadır.

3.9.4. Çapraz Durum Sentezi

Çoklu durum sentezinde durumların kendi içinde ve durumlar arasında benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymak amacı güdülmektedir. Bu benzerlik ve farklılıkların diğer durumlarda tekrarlanıp tekrarlanmadığı, Yin (2018, 80) tarafından ifade edildiği gibi geçerli olan bir kanıt zinciri oluşturup oluşturmadığı üzerinde durulmuştur.

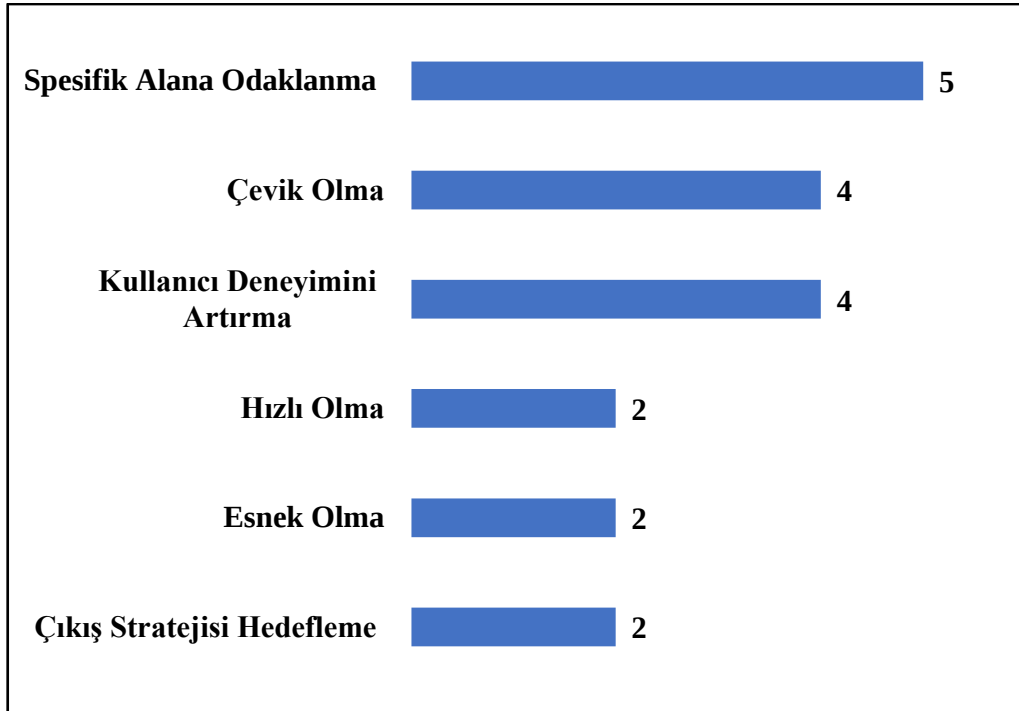
Yin’e (2018, 80) göre “her bir vaka, çalışmanın bulguları ve sonuçlarına ilişkin yakınsak kanıtların arandığı bütün bir vaka çalışmasının konusu haline gelir; daha sonra her bir vaka çalışmasının sonuçları, diğer münferit vaka çalışmaları tarafından yinelenmesi

gereken bilgiler olarak kabul edilir”. Bu bağlamda bulgular bölümünde görüleceği üzere, yakınsak kanıtlar ortaya çıkmış, ancak farklı görüşte olan katılımcıların görüşleri de analizde dikkate alınmıştır. Belirtilen kapsamda gerçekleştirilen çapraz durum sentezinden oluşturulan tablolarda sonuçlar gösterilmektedir. Bu analizler ortaya konulan her beş tema bazında gerçekleştirilmiştir. “Fintek girişimlerinin temel farklılıkları algısı” teması ve “yıkıcı yenilik özellikleriyle örtüşen fintek girişimi özelliklerine ilişkin değerlendirmeler” teması altındaki kategoriler sentezi daha iyi ortaya koymak için, ayrı ayrı gösterilerek açıklanmıştır. “Yıkıcı yenilik algısı teması”, geleneksel finasta finansal teknoloji ve girişimcilik stratejileri” teması ve “geleceğin ekosistem öngörüsü” teması altındaki kategoriler ise toplu olarak değerlendirilmiş, izleyen tablolarda gösterilmiştir.

- **Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı Temasına İlişkin Çapraz Durum Sentezi**

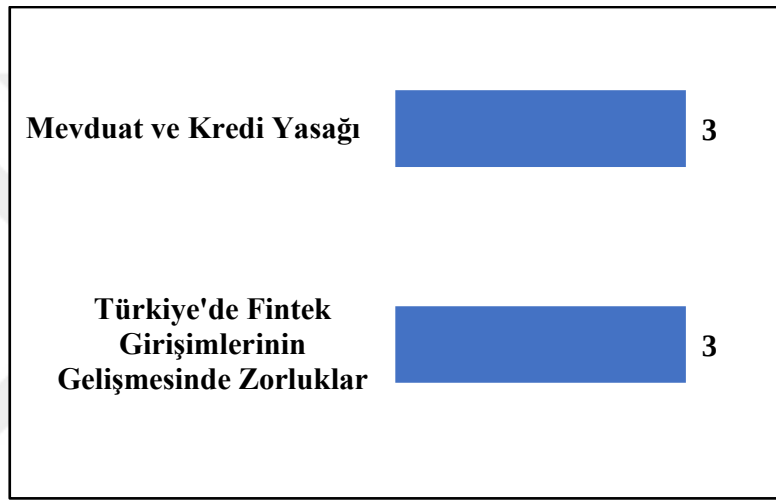
Fintek girişimlerinin geleneksel finansal kuruluşlardan farklı özelliklerine ilişkin görüşme sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen kodlar, kategoriler bazında çapraz durum sentezine tabi tutularak Tablo 24 ve Tablo 25’te gösterilmiştir.

Tablo 24. Fintek Girişimlerinin Farklılık Alanları Kategorisi



Katılımcılar en çok fintek girişimlerinin spesifik bir alana odaklanarak hizmet üretmelerine ilişkin özelliklerine vurgu yapmıştır. Söz konusu özellik beş katılımcının benzer görüşleri paylaşmasıyla, katılımcıların en çok görüş birliğine sahip olduğu kod olarak ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, fintek girişimlerinin çevik yapılar olması ve kullanıcı deneyimini artırma özellikleri dört katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Bu kategori altındaki hızlı olma, esnek olma ve çıkış stratejisi uygulama kodları iki katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

Tablo 25. Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları Kategorisi

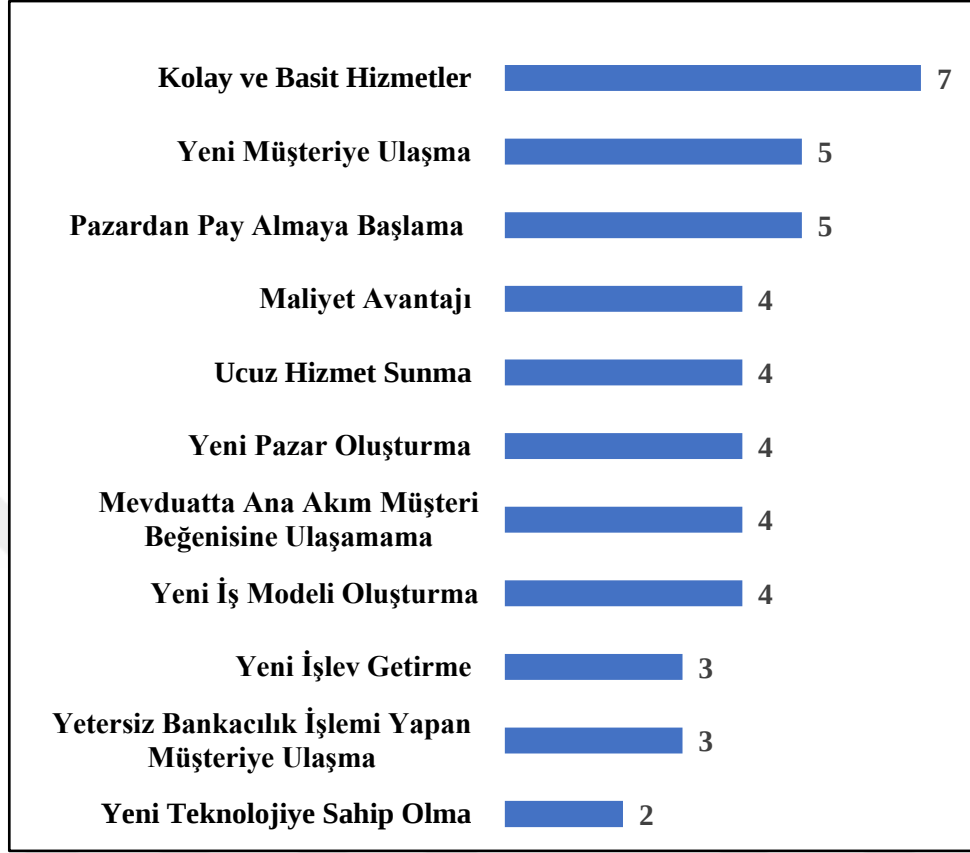


Fintek girişimlerinin tabi olduğu mevduat ve kredi yasağını üç katılımcı ifade etmiştir. Türkiye’de fintek girişimlerinin gelişiminde zorluklar bulunması konusunda benzer şekilde üç katılımcı görüş birliğine varmıştır.

- **Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Girişimi Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler Teması Çapraz Durum Sentezi**

“Yıkıcı yenilik özellikleriyle örtüşen fintek girişimi özelliklerine ilişkin değerlendirmeler” teması, katılımcıların yıkıcı yenilik özellikleri ile fintek girişimlerinin özelliklerini nasıl eşleştirdiğini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Buradan hareketle aynı zamanda katılımcıların hangi özelliklerde ortak görüşe sahip olduklarını değerlendirmek mümkün olmaktadır. Bu temayı oluşturan kategoriler ve kodlara ilişkin değerlendirmeler Tablo 26 ve Tablo 27’ de gösterilmektedir.

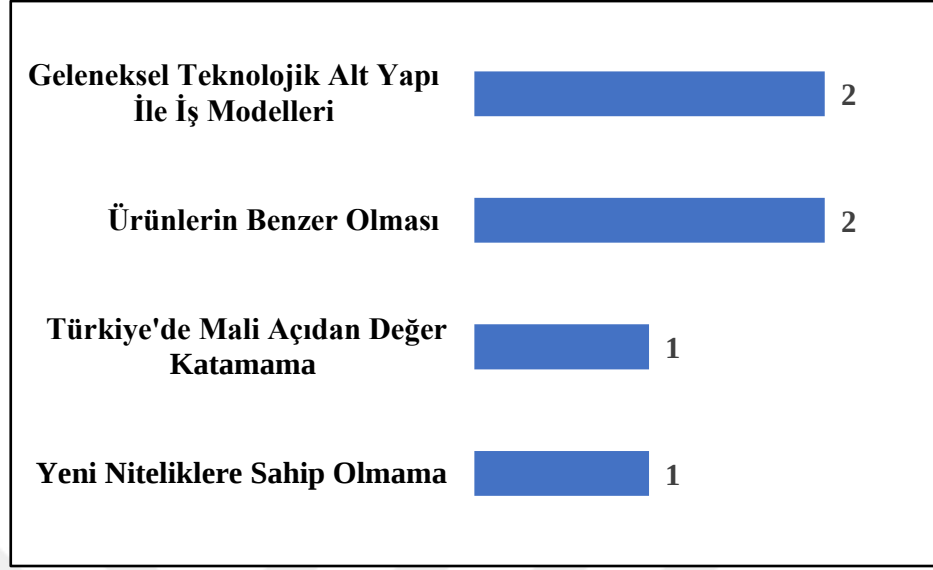
Tablo 26. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri Kategorisi



Fintek hizmetlerinin kolay ve basit olması ile yeni müşteriye ulaşma katılımcılar arasında en çok paylaşılan iki görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Yedi katılımcı fintek girişimlerinin hizmetlerinin kolay ve basit olması konusunda görüş birliğine ulaşmaktadır. Bu özelliği Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin temel özellikleri arasında değerlendiren çalışmalar mevcuttur. Yeni müşteriye ulaşma ve pazardan pay almaya başlama kodlarında somutlaşan özellikler beşer katılımcının ortak görüşe vardığı kodlar olarak ortaya çıkmaktadır. Ucuz hizmet sunma, yeni pazar oluşturma, maliyet avantajı ve mevduatta ana akım müşteri beğenisine ulaşamama ve yeni iş modeli oluşturma kodları üçüncü sırada görüş birliğine varılan yıkıcı yenilik özelliklerini gösteren kodlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan yeni işlev getirme ile, pazarın alt ucuna hitap etmeyi ifade eden, yetersiz bankacılık işlemi yapan müşteriye ulaşma kodları yıkıcı yeniliğin fintek girişimlerinin özellikleriyle eşleştirilen özellikleri arasında gelmektedir. Yeni teknolojiye sahip olma en az mutabakat sağlanan özellik olmaktadır. Yeni teknolojiye sahip olmamaya ilişkin görüşler bir sonraki tabloda gösterilen kategori altında gösterilmiştir.

Tablo 27. Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri Kategorisi



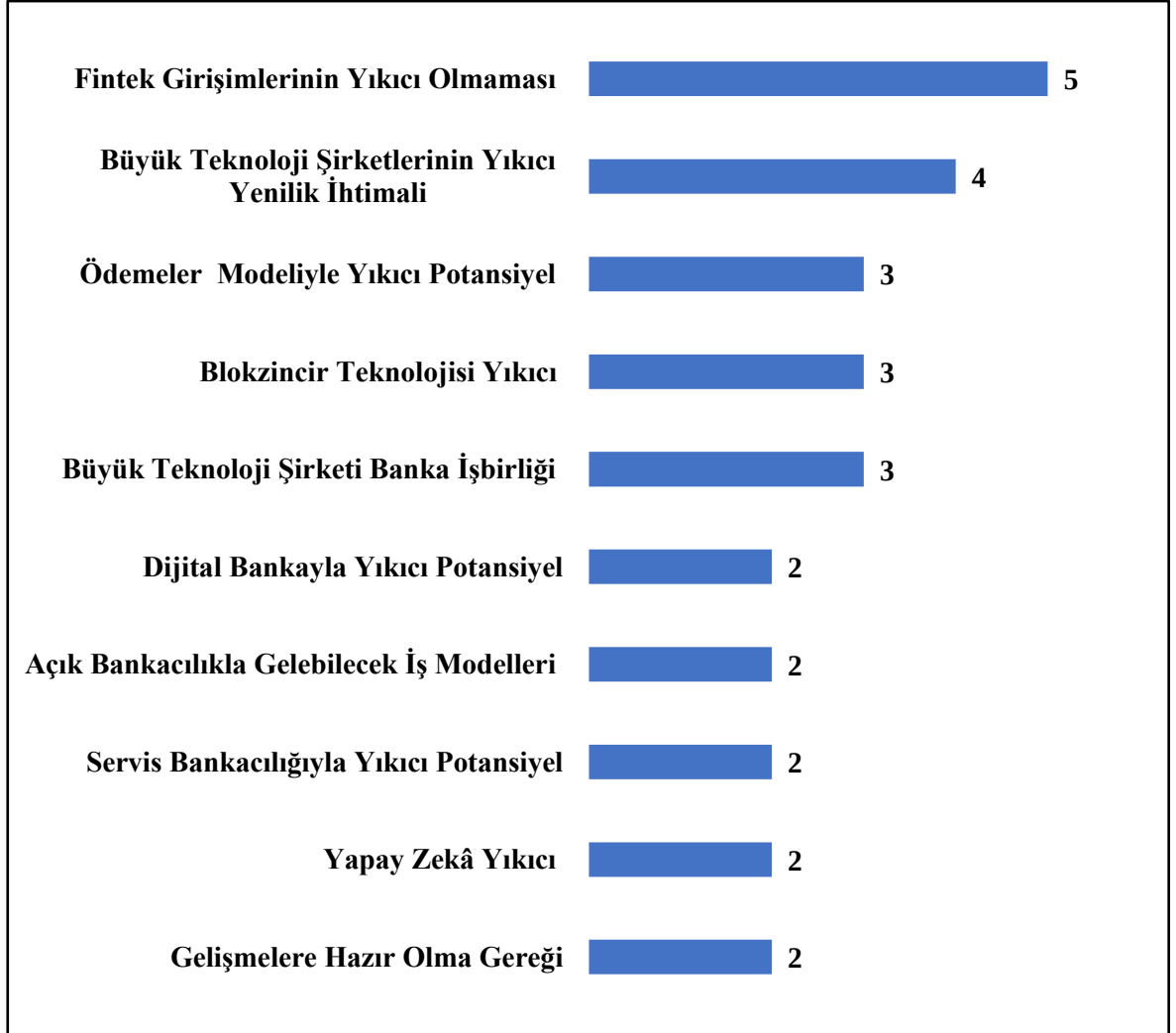
Bu kategori altında fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik ile örtüşmeyen özelliklerine ilişkin değerlendirmeler toplanmıştır. Bu değerlendirmelerin kategori olarak çapraz durum sentezinde ayrıca ele alınmasıyla, farklılıkların daha belirgin gösterilmesi sağlanmıştır. İki katılımcı fintek girişimlerinin teknolojilerinin geleneksel alt yapıdaki teknolojiler olduğunu ifade etmektedir. Fintek girişimlerinin özelliklerinin benzer olduğunu düşünen iki katılımcı bulunmaktadır. Bir katılımcı fintek girişimlerinin yeni niteliklerinin olmadığını ifade etmekte, bir katılımcı da fintek girişimlerinin, Türkiye’de mali açıdan değer katmadığını belirtmektedir.

- **Yıkıcı Yenilik Algısı Temasına İlişkin Çapraz Durum Sentezi**

“Yıkıcı yenilik algısına” ilişkin değerlendirmeler beş kategori altında toplanan kodları ortaya çıkarmıştır. Aşağıda belirtilen bu kategorilere ait kodlar birlikte ele alınarak sentez gerçekleştirilmiş ve Tablo 28’de topluca gösterilmiştir.

- Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri,
- Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler,
- Büyük Teknoloji Şirketleri,
- Yıkıcı Yenilik Olmama,
- Öneriler.

Tablo 28. Yıkıcı Yenilik Algısı Teması



“Yıkıcı yenilik algısı” temasında, fintek girişimlerinin yakın zamanda yıkıcı olmaması kodunda somutlaşan değerlendirmeler beş katılımcının ortak görüşüyle ilk sırada yer almıştır. Katılımcıların yıkıcı yenilik öngörüsünde bulundukları büyük teknoloji şirketleri en fazla mutabakat sağlanan diğer kod olarak ortaya çıkmıştır.

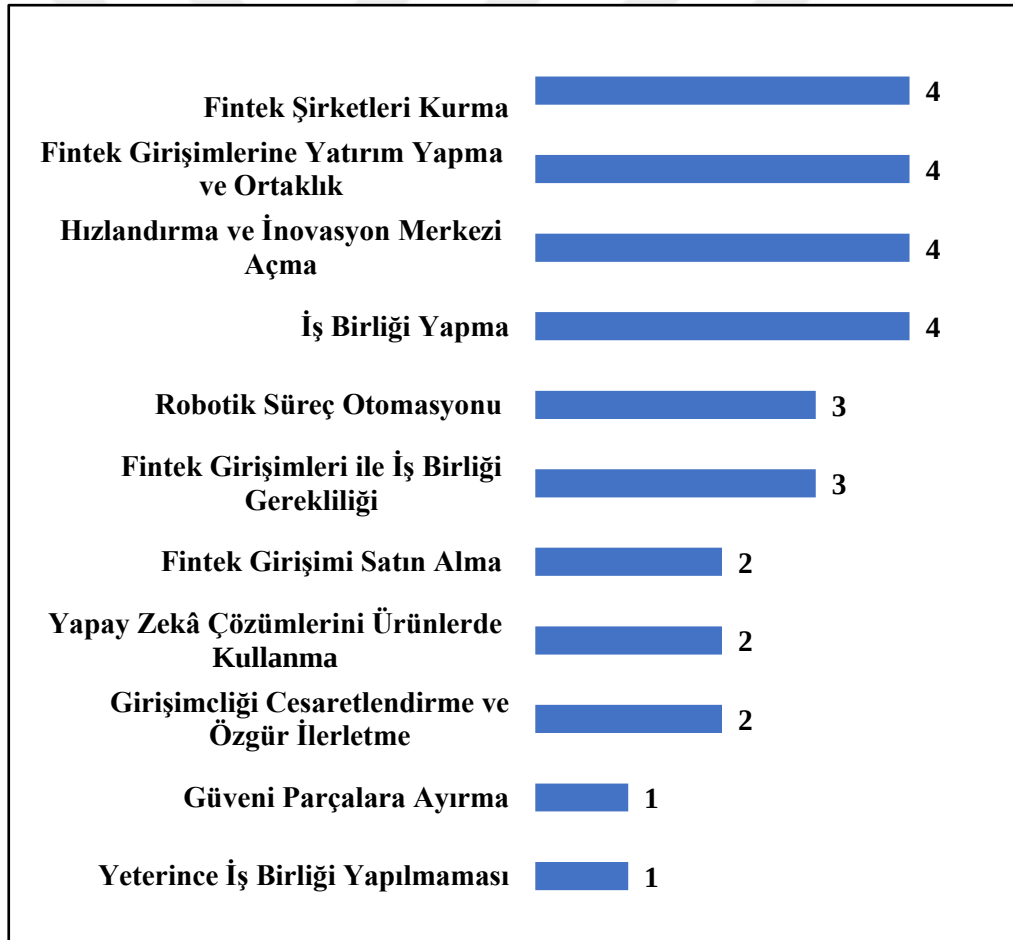
“Ödemeler iş modelinin yıkıcı yenilik potansiyeli” ile birlikte blokzincir teknolojisinin yıkıcı özelliği ile büyük teknoloji şirketi banka iş birliği kodlarında, üçer katılımcı arasında mutabakat sağlanmıştır. Dijital banka ile yıkıcı potansiyel, açık bankacılık ile gelebilecek iş modelleri, servis bankacılığıyla yıkıcı potansiyel, yapay zekâ yıkıcı ve gelişmelere hazırlanma gereği kodları, ikişer katılımcının ortak görüş paylaştığı kodlardır.

- **Geleneksel Finansa Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri Teması**
Çapraz Durum Sentezi

Geleneksel finansa finansal teknoloji ve girişimcilik stratejileri temasına ait kodlar dört kategori altında toplanmıştır. Aşağıda belirtilen bu kategorilere ait kodlar birlikte analiz edilmiş ve Tablo 29’de gösterilmiştir.

- Geleneksel finansal kuruluşların girişimcilik ve teknoloji stratejileri,
- Fintek girişi stratejileri,
- İş birliği yapılmadığı algısı,
- Öneriler.

Tablo 29. Geleneksel Finansa Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri Teması



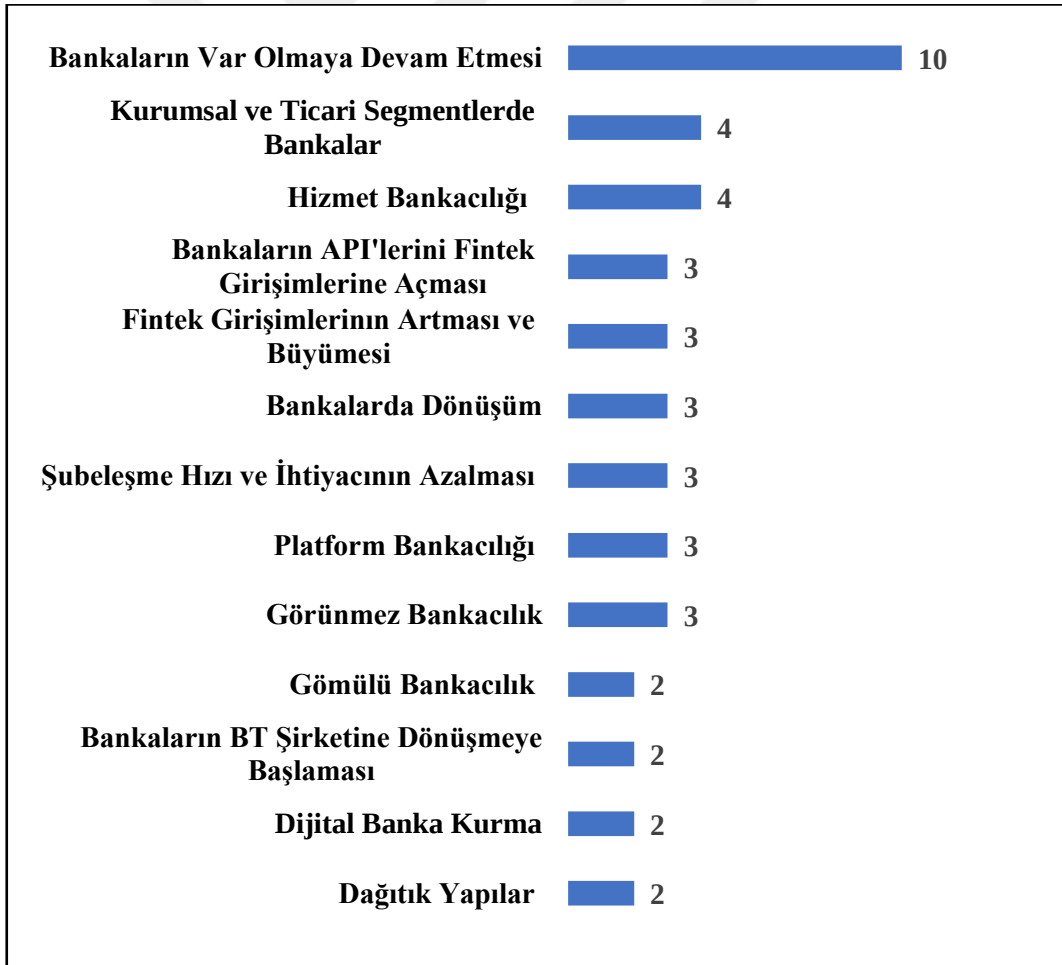
Fintek şirketleri kurma, fintek girişimlerine yatırım yapma ve ortaklık, hızlandırma ve inovasyon merkezi açma, iş birliği yapma, katılımcıların en çok belirttiği stratejileri gösteren kodlar olarak gerçekleşmiştir. Robotik süreç otomasyonu stratejisine ilişkin

değerlendirmeye birlikte fintek girişimleri ile iş birliği gerekliliği önerisi, ikinci sırada üçer katılımcının belirttiği görüşler olmuştur. Fintek girişimi satın alma, yapay zekâ çözümlerini ürünlerde kullanma stratejileri ile girişimciliği cesaretlendirme ve özgür ilerletme önerisi üçüncü sırada, ikişer katılımcının üzerinde mutabakat sağladığı kodlar olarak görünmektedir. Yeterince iş birliği yapılmaması değerlendirmesiyle birlikte güveni parçalara ayırma önerisine ilişkin kodlar ise son sırada yer almaktadır.

• Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü Teması Çapraz Durum Sentezi

Söz konusu tema altında toplanan kategoriler sırasıyla “bankacılığın dönüşümü ve fintek girişimlerinin artışı,” “hibrit iş modelleri,” “merkeziyetsiz finans” ve “bankaların varlığı” olup, bu kategorilerde yer alan kodların çapraz durum sentezi Tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30. Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü Teması



Geleceğin finansal ekosistemi teması altında oluşturulan dört kategorinin birlikte değerlendirmesinde, bankaların var olmaya devam etmesi olarak beliren kod, bütün katılımcıların ortak görüşünü yansıtarak ön plana çıkmaktadır. İkinci sırada kurumsal ve ticari segmentlerde bankalar, hizmet bankacılığı dörder katılımcının benzer görüşlerinden ortaya çıkan kodlar olmuştur.

Üçüncü sırada üçer katılımcının mutabakat sağladığı kodlar olan; bankaların API'lerini fintek girişimlerine açması, fintek girişimlerinin artması ve büyümesi, bankalarda dönüşüm, şubeleşme hızı ve ihtiyacının azalması, platform bankacılığı, görünmez bankacılık yer almaktadır. Bankaların BT (bilgi teknolojisi) şirketine dönüşmeye başlaması, gömülü bankacılık, dijital banka kurma, dağıtık yapılar kodları son sırada ortak görüş oluşturan kodlar olarak belirmektedir.

3.10. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmeler çerçevesinde elde edilen veriler ve diğer verilerin, gerçekleştirilen tematik analiz ve çapraz durum sentezi sonucunda ortaya çıkan bulguları aşağıda sunulmuştur.

3.10.1. Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı

Araştırma sorusunun ilk bölümünde fintek girişimlerinin geleneksel kuruluşlardan farklarının sorulması, bulguların öncelikle “fintek girişimlerinin temel farklılıkları algısı” başlığı altında başlangıçta sunulmasını gerektirmiştir.

- Bu başlık altında yer alan, fintek girişimlerine ilişkin algılarda, fintek girişimlerinin, spesifik alana odaklanmaları, hızlı olmaları, esnek olmaları, çevik olmaları öne çıkmaktadır. Bu nitelikler fintek girişimlerinin küresel ölçekte yapılan değerlendirmelerinde de vurgulanmaktadır. (Jucevičius, 2021, 2).

- Diğer bulgular arasında fintek girişimlerinin çıkış stratejisi uygulamaları yer almaktadır. Fintek girişimlerinin geleneksel finansal kuruluşlar ile karşılaştırıldıklarında, sermayelerinin zayıf olması, ucuz hizmetler sunmaları ve kârlılıklarının düşük olması gibi sebeplerle yatırım alma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Fintek girişimlerinin çıkış stratejisi benimsemeleri bu ihtiyaçtan kaynaklanan stratejilerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından fintek girişimlerinin daha çok firma değerliğini artırarak, firmanın satışı ile benzer nitelikteki diğer alanlara odaklanma stratejilerini benimsemeleri

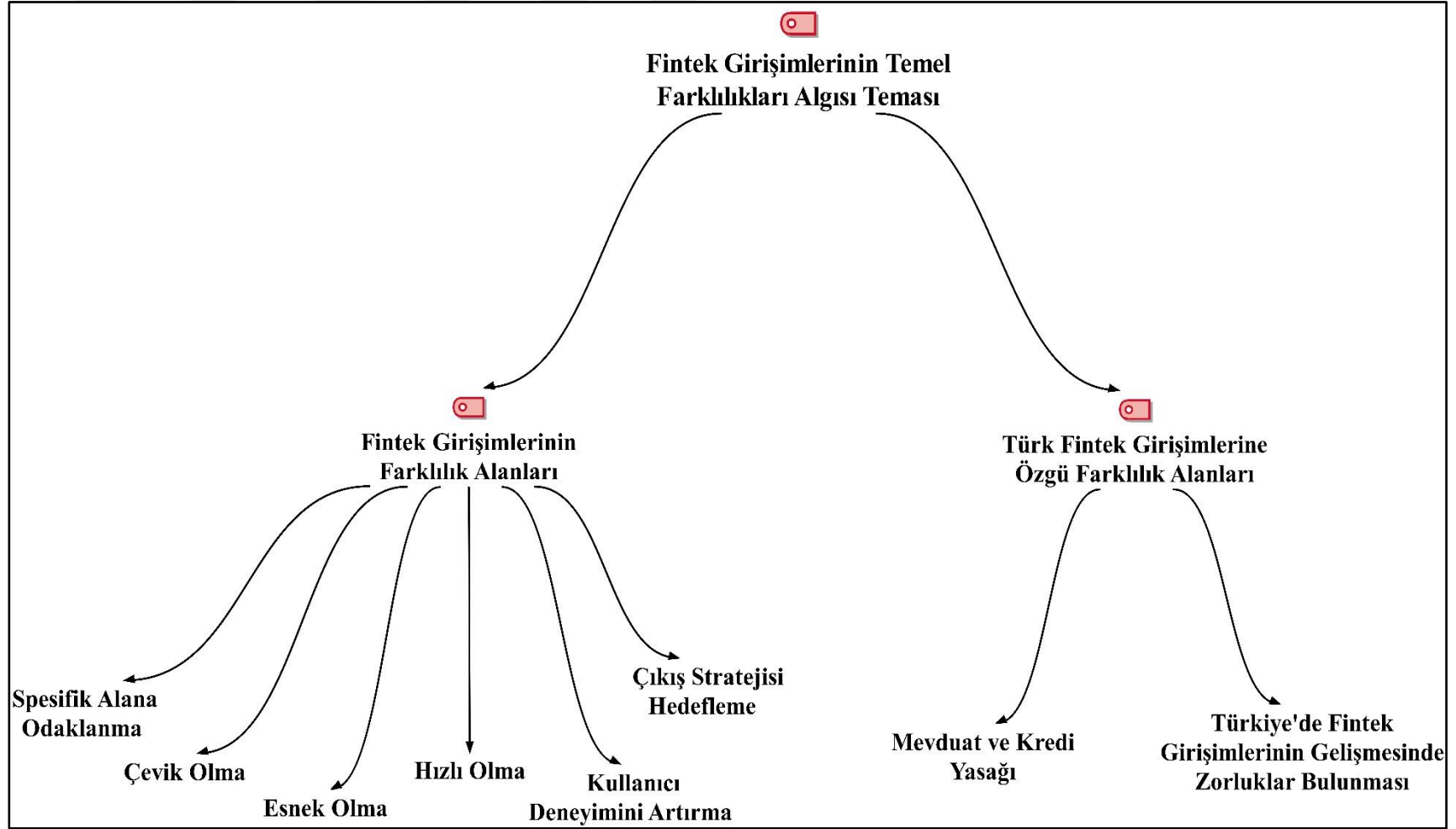
olarak ifade edilen çıkış stratejisi pek çok sektördeki girişimci firmanın izlediği bir strateji olarak da ortaya çıkmaktadır.

- Bir başka tespit ise fintek girişimlerinin kullanıcı deneyimini artırma amaçlarını ifade etmektedir. Fintek girişimlerinin, geleneksel finans kuruluşlarının çabalarından daha yoğun bir şekilde, sundukları ürünlerde kullanıcı deneyimini artırmayı hedeflemeleri bulgusu, literatürdeki araştırmalara paralel olarak ortaya çıkmaktadır (Vives, 2019, 3).

- Diğer bulgular arasında fintek girişimlerinin kredi ve mevduat yasağına tabi olması bulunmaktadır. Fintek girişimlerinin, Çin başta olmak üzere uzak doğu, ABD, Avrupa vb. ülkelerde, kişiden kişiye borç verme işlemleri dahil, çeşitli kredi tabanlı iş modellerini hayata geçirebilmelerine rağmen; Türk finans sistemindeki sıkı regülasyonlar, Türk fintek girişimlerinin, sözü edilen iş modelleriyle hizmet sunmalarını engellemektedir. Öte yandan, Katılımcı 7 tarafından Türk bankacılık sisteminde geçmişte yaşanan olumsuzlukların, mevduat toplama konusunda yasal otoritelerin titiz ve dikkatli yaklaşımlarını ortaya çıkardığı ifade edilmektedir.

- Türkiye’de fintek girişimlerinin gelişmesinde zorluklar, bu başlık altında ortaya çıkan bulgulardan sonuncusudur. Katılımcıların bazıları, örneğin Katılımcı 1 ve Katılımcı 6, Türkiye’de fintek girişimlerinin gelişiminin zayıf olduğu hususlarını dile getirmektedir. Bunun finansal kuruluşların sıkı düzenlemelere ve girişimlerin mevduat ve kredi yasağına tabi olması gibi fintek girişimlerinin gelişimini etkileyen yönü dışında, Türk geleneksel finansal kuruluşlarının teknolojileriyle ilgili boyutu da bulunmaktadır. Avrupa ve Amerika gibi ülkeler dahil olmak üzere, bazı ülkelerin bankalarının teknolojik altyapılarını daha erken dönemlerde oluşturmaları, günümüz koşullarında bu teknolojinin eskimesi sonucunu doğurmakta (legacy), bu durum, bu ülkelerde finansal teknoloji girişimlerinin sayılarını ve işlem hacimlerini artıran etkenlerden biri olarak görünmektedir. Türk fintek girişimleri ise Türk bankalarının teknolojisinin ileri olmasının etkisiyle rekabette zorlanmaktadırlar.

Ek olarak Türkiye’de bankacılık sisteminin güçlü ve monopol yapısından ve fintek girişimlerinin güçsüz olmasından kaynaklanan vb. sebeplerle de fintek girişimlerinin gelişiminde zorluklar yaşanmaktadır. Katılımcı 1, Katılımcı 6 ve Katılımcı 8 bu konulara vurgu yapmaktadır. Şekil 14’te fintek girişimlerinin temel farklılıkları algısı başlığı altında oluşan bulgular toplu olarak gösterilmektedir.



Şekil 14. Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı

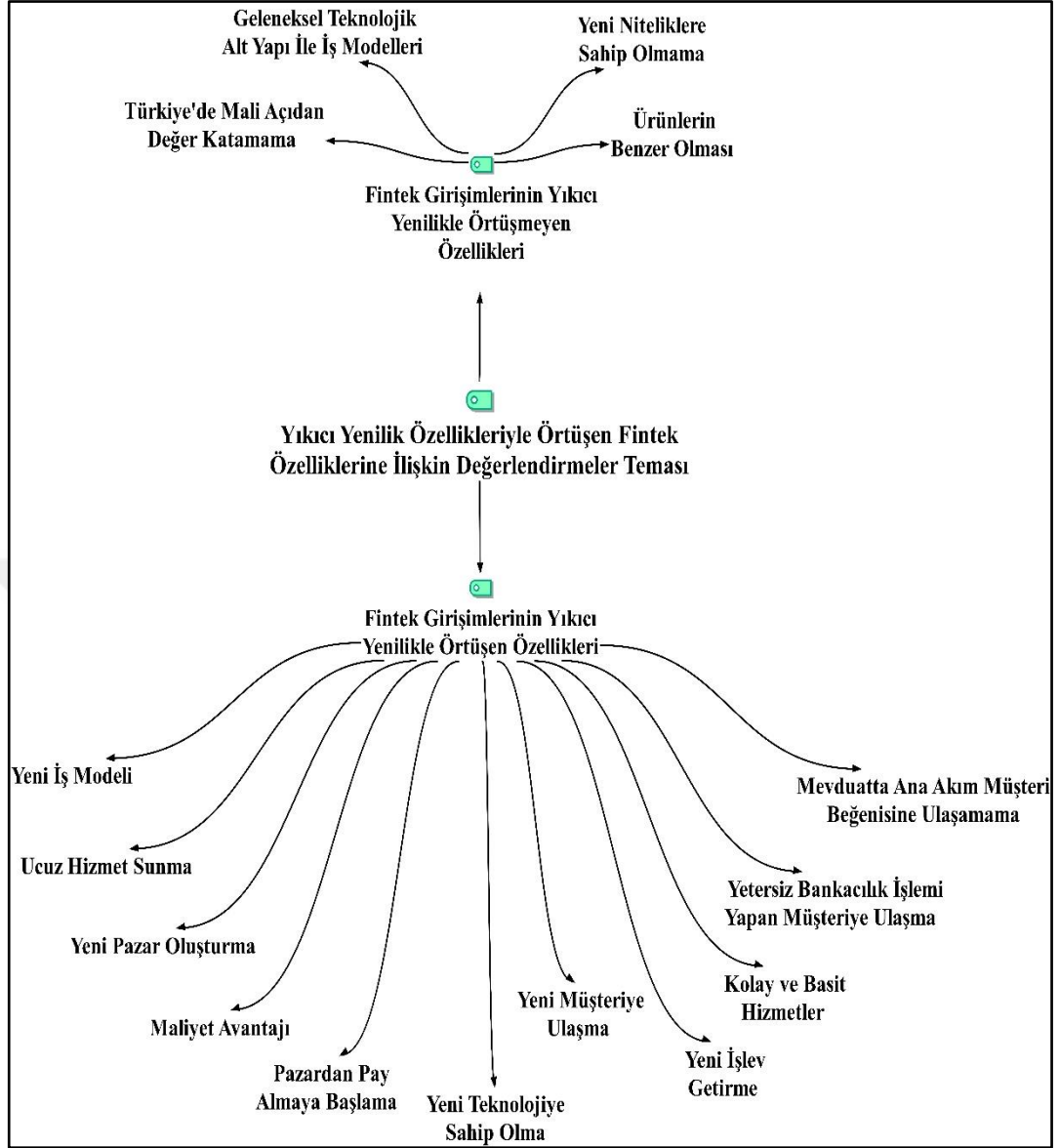
3.10.2. Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Girişimi Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler

Finansal teknoloji kuruluşlarının yıkıcı yenilik ile örtüşen özellikleri olarak aşağıda belirtilen bulgular ortaya çıkmıştır:

- Yeni müşteriye ulaşan,
- Yeni pazar yaratan,
- Pazarın alt ucunu hedefleyen,
- Ucuz,
- Kolay ve basit,
- Yeni işlev getiren,
- Yeni iş modelleri yaratan,
- Yeni teknoloji kullanan,
- Maliyet avantajı bulunan,
- Mevduat konusunda ana akım müşteri beğenisine ulaşamayan,
- Pazardan pay almaya başlayan.

Araştırmanın yıkıcı yenilik özellikleriyle örtüşen fintek girişimi özelliklerini ortaya koyan bulgularına ilişkin olarak belirtilmesi gereken bir husus finansal teknoloji girişimlerinin yaptıkları yeniliklerin özelliklerinin, ilgili literatürde çeşitli bağlamlarda incelendiğidir. Montgomery vd. (2018, 602) bunlardan biridir. Sözü edilen araştırmacılar, kitlesel fonlamanın yıkıcı yenilik potansiyeline ilişkin çalışmalarında literatür analizi yaparak, yıkıcı yenilik özelliklerini taşıdığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca fintek girişimlerine ilişkin yıkıcı yenilik çalışmaları da bulunmaktadır. Jucevičius vd. (2021, 5) fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik kalıplarını bulmak için yıkıcı yeniliği ortaya koyan beş katalizör olarak, etkinleştiren teknolojisi, müşteri zihniyeti, platformlar, ekonomi ve kamu politikası bağlamında incelemeler yapmışlardır.

Bununla birlikte, bu çalışmada Yıkıcı Yenilik Teorisi'ne dayandırılan literatürden ortaya çıkan yıkıcı yenilik özelliklerinin, geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerince, ilk defa fintek girişimlerinin özellikleriyle karşılaştırılması özgün bir katkı sunmaktadır.



Şekil 15. Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler

Çalışmanın bu başlığı altındaki bulgulardan bazıları fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik özellikleri ile örtüşmeyen özellikler taşıdığı şeklinde ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- Yeni niteliklere sahip olmadıkları,
- Türkiye’de mali açıdan değer katamadıkları,
- Ürünlerinin benzer olduğu,
- Geleneksel Teknolojik Alt Yapı ile İş Modelleri oluşturduklarıdır.

Yapılan araştırmada, katılımcıların araştırma sorusu ile ilgili benzer özellikleri işaret eden yanıtları yanında, farklı görüşleri de değerlendirilmiştir. Bu kapsamda yukarıdaki fintek girişimlerinin yıkıcı yenilik özellikleri ile örtüşmeyen özelliklerine ilişkin değerlendirmeler de bulgular arasında sunulmuştur.

Yin (2018, 80)’e göre “her bir vaka, çalışmanın bulguları ve sonuçlarına ilişkin yakınsak kanıtların arandığı bütün bir vaka çalışmasının konusu haline gelir; daha sonra her bir vaka çalışmasının sonuçları, diğer münferit vaka çalışmaları tarafından yinelenmesi gereken bilgiler olarak kabul edilir”. Araştırmaya teorik bir önerme ile başlanmamış ve keşifsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmadaki araştırma alt sorularına verilen yanıtların ortaya konulmasındaki çoklu durum sentezi prosedürü, Yin’in (2018, 238), “oklu durum çalışmasının analitik bir genellemeye benzediği” ifadesiyle değerlendirildiğinde, araştırma bulgularının analitik genellemeye uygun olduğunu ifade etmek mümkündür. Buna rağmen analitik genellemenin istatistiksel olmadığını ve tartışmaya dayalı bir iddiada bulunulduğunu anlamak önem taşımaktadır (Yin, 2018, 64).

3.10.3. Yıkıcı Yenilik Algısı

- Yıkıcı yenilik algısı başlığı altında geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin yıkıcı yenilik yaratma potansiyeli olan iş modelleri olarak; dijital banka, açık bankacılık ile gelen iş modelleri, ödemeler iş modeli ve servis bankacılığını belirttikleri değerlendirmeleri ortaya konulmuştur.

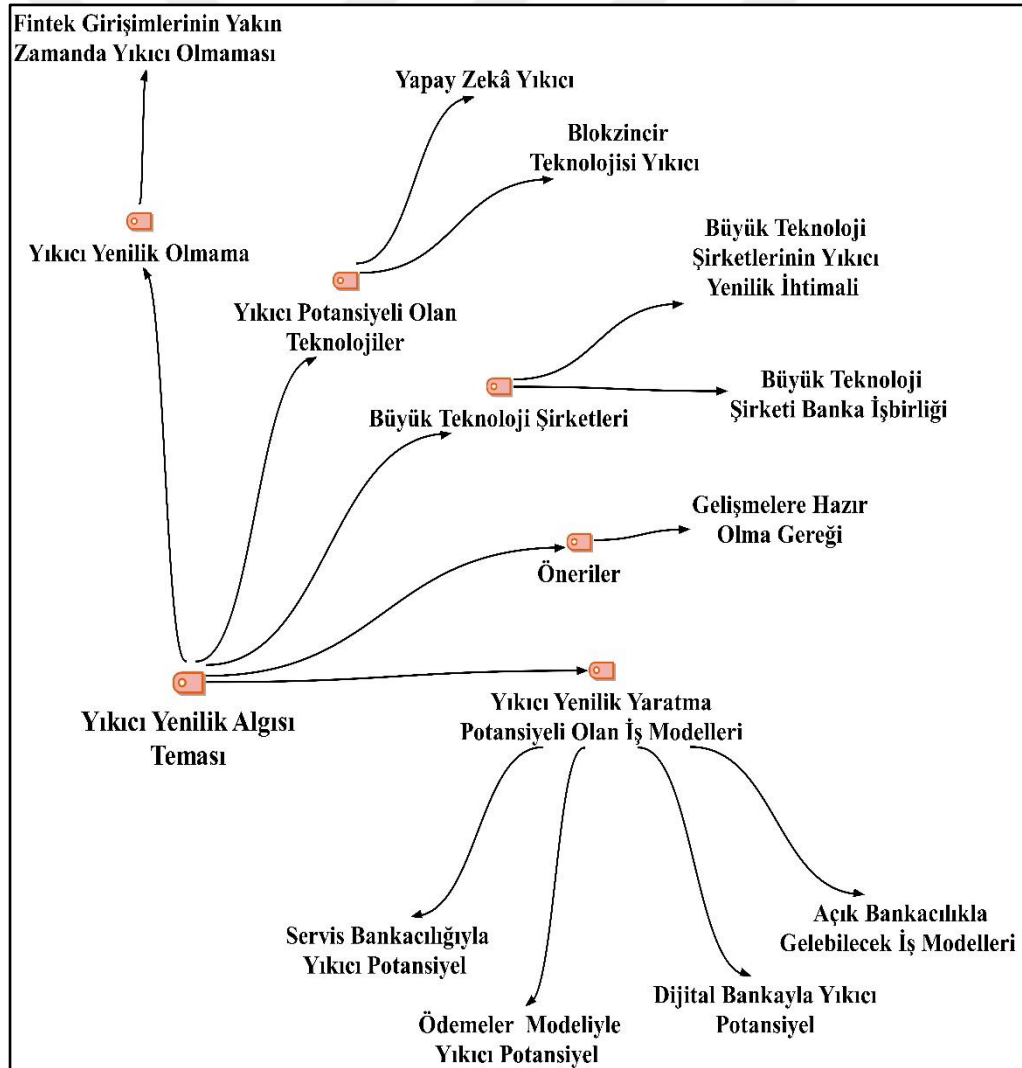
- Diğer öne çıkan değerlendirmeler ise yapay zekâ ve blokzincir teknolojilerinin yıkıcı olduğu şeklinde dir. Literatürde yapılan araştırmalarda yapay zekâ ve blokzincir teknolojilerinin yıkıcı olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar arasında Zalan ve Toufaily (2017) ile Rasiwala ve Kohli (2021) de bulunmaktadır.

- Büyük teknoloji şirketlerinin yıkıcı yenilik potansiyeli literatürde Zalan ve Toufaily (2017); Rasiwala ve Kohli (2021) tarafından ele alınan konulardan biridir.

- Bulgular arasında büyük teknoloji şirketlerinin bankalar ile iş birliği yaptıkları değerlendirmesi de yer almaktadır. Bu değerlendirmeyi yapan katılımcılar aynı zamanda bu şirketlerin yıkıcılık özelliğine de vurgu yapmış olmakla birlikte, bankalar ile anlaşarak kendi kredi kartlarını çıkarmaları vb. uygulamalarına dayanarak, geleneksel finansal kuruluşlar ile iş birliği yaptıkları hususunu da belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu şirketlerin

finansal alana girmeleriyle çok büyümelerinin parçalanma riskini getirmesi olasılığı nedeniyle gerçekte yıkıcı olmayacakları öngörüsünde bulunmuştur. Açık Bankacılık uygulaması ile gerçekleştirilen iş modelleri literatürde de incelenmiştir. Bu bağlamda açık bankacılığın yıkıcı yenilik potansiyeline Gomber vd. (2018, 19) de dikkat çekmektedir.

- Finansal teknoloji girişimlerinden bankacılık sistemine gelebilecek yıkıcı bir yenilik olasılığı sorusuna katılımcılardan bir kısmı Türkiye için fintek girişimlerinin yıkıcı etkilerinin kısa vadede olmayacağı, servis bankacılığı iş modelleri ile iş birliği yapılması ve yönetmelikte bankanın tanımlanması nedeniyle fintek girişimlerinin yıkıcı olmayacağı yönünde değerlendirmeler yapmışlardır. Dolayısıyla yıkıcı yenilik algısı altında ortaya çıkan bulgulardan birisi de fintek girişimlerinin yıkıcı olmayacakları öngörüsüdür.



Şekil 16. Yıkıcı Yenilik Algısı

3.10.4. Geleneksel Finansta Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri

Araştırmada ortaya çıkan bazı bulgular da geleneksel finansta finansal teknoloji ve girişimcilik stratejileri başlığı altında yer almıştır. Bu bulgulardan ilki geleneksel finansal kuruluşların girişimcilik ve teknoloji stratejileri altında toplanabilecek olan, fintek girişimi kurma, satın alma, yapay zekâ çözümlerini ürünlerinde kullanma, robotik süreç otomasyonu olarak belirtilmesi mümkündür.

- Fintek girişimi kurmak stratejisi literatürde çok yönlülük olarak da ifade edilen yenilikler yapma, organizasyonlar oluşturma (ambidexterity), bağımsız iş birimleri oluşturma başlıklarıyla da incelenmiştir (Benner ve Tushman, 2003, 2013, 251, 8; Govindarajan ve Kopalle 2006, 17; Zalan ve Toufaily, 2017, 423).

- Fintek şirketi satın alma, katılımcılarının belirttikleri diğer bir strateji olarak görünmekte ve literatürdeki çalışmalar ile uyum göstermektedir (Anand ve Mantrala, 2019, 26).

- Yapay zekâ çözümleri ve robotik süreç otomasyonu stratejileri de literatürde yapılan çalışmalar ile örtüşmektedir (Arslanian ve Fischer, 2019, 61- 62).

Geleneksel finansal kuruluşların fintek girişimi stratejileri olarak değerlendirilebilecek iş birliği yapma, fintek girişimlerine yatırım yapma ve ortaklık, hızlandırma ve inovasyon merkezi açma stratejilerini ifade etmek mümkündür.

- Katılımcıların en çok üzerinde durduğu stratejilerden birisi iş birliğidir. Bu bulgu Zalan ve Toufaily (2017, 423) ve Anand ve Mantrala (2019, 26) tarafından yapılan araştırmalar ile de tutarlılık göstermektedir.

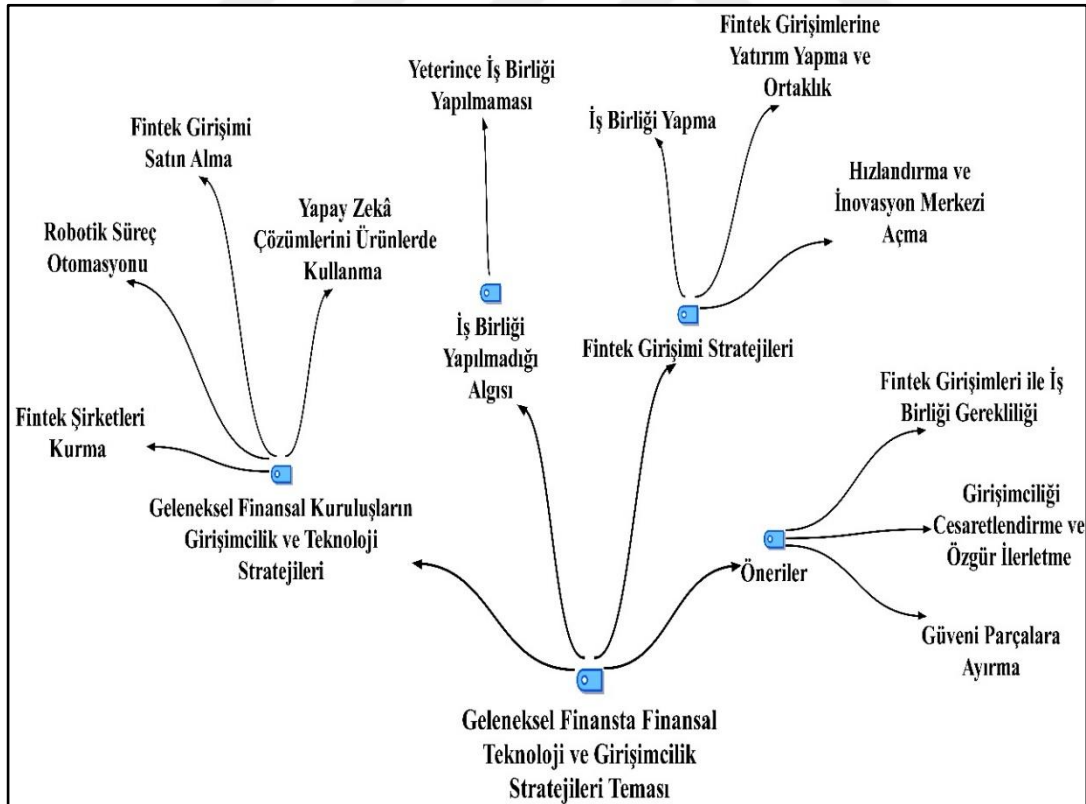
- Fintek girişimlerine yatırım yapma, ortaklık kurma en çok görüş birliğine varılan stratejilerdendir. Literatürde bu konuya ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır (Oshodin vd., 2017, 6; Arslanian ve Fischer, 2019, 64-66).

- Hızlandırma ve inovasyon merkezi açma yine katılımcıların üzerinde en çok durdukları stratejilerden biridir. Bu bulgu daha önce yapılan araştırmalar ile de benzerlik göstermektedir (Oshodin vd., 2017, 6).

- Ortaya çıkan bulgulardan birisi de yeterince iş birliği yapılmamasına ilişkin değerlendirmedir. Katılımcı 5, Türkiye’de gelişmiş ülkelerde görülen iş birliklerinin görülmediği yönündeki değerlendirmelerini belirtmektedir.

- Geleneksel finasta finansal teknoloji ve girişimcilik stratejileri başlığı altında gerçekleşen bulgular arasında katılımcıların, girişimciliği cesaretlendirme ve özgür ilerletme önerileri, yön gösterebilecek önerilerden biri olarak değerlendirilmelidir. Bu öneri geleneksel aktörlerin, fintek şirketi kurmaları ve satın almaları söz konusu olduğunda bu yapılara kendi organizasyonel kural ve uygulamalarını taşımalarının yerine bu yapıların, özgür kararlar alarak yollarına devam etmelerinin sağlanmasını ifade etmektedir.

- Diğer önemli bir bulgu da bankaların sahip oldukları güveni parçalara ayırarak daha küçük ve daha yatay bir organizasyona geçmeleri önerisidir. Geleneksel finansal kuruluşların daha küçük boyuta sahip olmalarının daha verimli ve çevik olmaları sonucunu ortaya çıkarması beklenir. Bu sayede geleneksel aktörlerin yeni finansal aktörler ile rekabeti daha kolay olacaktır. Şekil 17’de geleneksel finasta finansal teknoloji ve girişimcilik stratejileri başlığı altındaki bulgular toplu olarak gösterilmektedir.



Şekil 17. Geleneksel Finasta Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri

Belirtilen bulgulardan, geleneksel finansal kuruluşların Türkiye bağlamında, finansal teknoloji girişimlerine ilişkin, işbirlikleri, hızlandırma ve inovasyon merkezleri açma, fintek girişimlerine yatırım yapma ve ortaklık, fintek girişimi kurma ve satın alma gibi stratejileri benimseme ve uygulamaya koymalarının, Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin önemli kabullerinden biri olan, “geleneksel kuruluşların yıkıcı yenilik konusundaki ataletinin yıkıma (disruption) yol açabileceği” yönündeki değerlendirmesiyle birlikte ele alındığında; sektördeki fintek girişimleriyle ilgili farkındalıklarını ortaya koymaktadır.

3.10.5. Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü

Araştırmanın bir bulgusu da geleceğin finansal ekosistemine ilişkin öngörülerdir. Şekil 18’ de bu başlık altındaki bulgular toplu olarak gösterilmektedir.

- Bankalarda dönüşüm öngörüsü bu başlık altında ortaya çıkan bulgulardan birisidir. Katılımcı 3 bankaların fintek girişimleri ve büyük teknoloji şirketleriyle iş birliği yaparak dönüşeceğini ifade etmektedir.

- Hizmet bankacılığı, platform bankacılığı, gömülü bankacılık olarak ifade edilen hibrit iş modellerine ilişkin öngörüler öne çıkan bulgular arasında yer almaktadır.

- Şubeleşme hızı ve ihtiyacının azalacağı diğer bir bulgudur. Bu öngörü bankacılığın gelişimindeki trendi de yansıtmaktadır.

- Bankaların API'lerini fintek girişimlerine açması öngörüsü de elde edilen bulgulardan birisidir. Yasal otoriteler tarafından PSD2 çerçevesinde yapılan düzenlemeler, API'lerin fintek girişimlerine açılması uygulamalarına da olanak sağlamıştır.

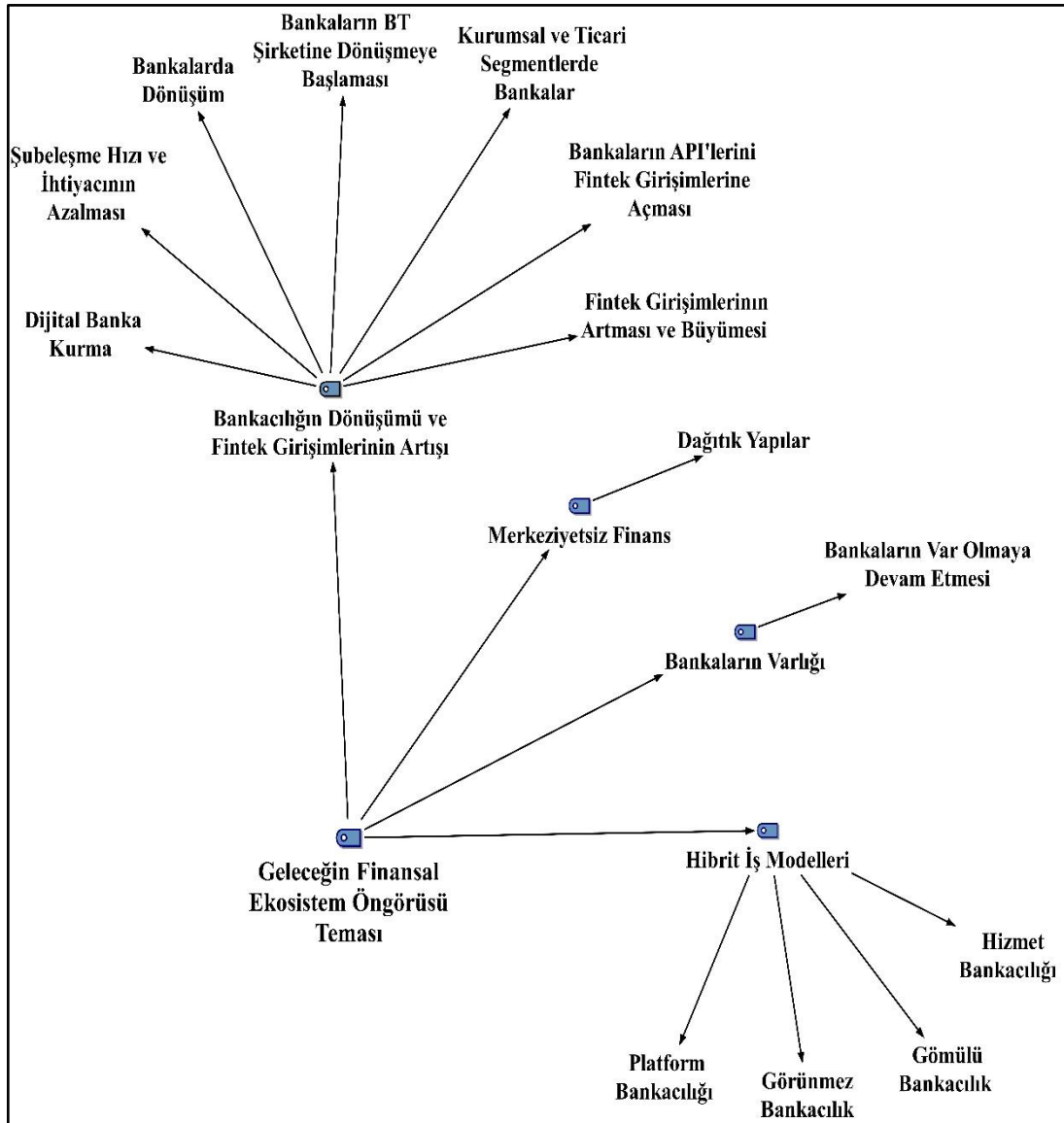
- Fintek girişimlerinin artması ve büyümesi başka bir bulgu olarak gerçekleşmektedir. Fintek girişimlerini destekleyen düzenlemelerin yapılması Türk fintek piyasasının gelişimi ve girişimlerin sayısının artışına ilişkin beklentileri artırmaktadır. Hibrit iş modelleriyle kurgulanan iş birliklerinin de fintek girişimlerinin sayısını artıracak ve büyümelerini sağlayacağı öngörülmektedir.

- Bankaların bilgi BT (bilgi teknolojisi) şirketine dönüşmesi öngörüsü diğer bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır.

- Dijital banka iş modelinin geleceğin finansal ekosisteminde yer alacağına ilişkin öngörü de bankacılığın dönüşüm beklentisini yansıtan bulgulardan birisidir.

- Dağıtık kayıt uygulamalarının daha çok olacağı öngörüsü de bu başlık altında ortaya çıkan bulgulardan biridir.

- Tüm katılımcıların ortak noktası olan bankacılığın devam edeceği yönündeki görüşleri literatürde de ortaya çıkan değerlendirmelerden biridir (Krasnikolakis vd., 2020, 68). Murinde vd. (2022, 15) bankaların giderek artan bir şekilde platformlar aracılığı ile ürün ve hizmetlerinin satışına ilişkin girişimlerinin olacağı ve yatırımlarının artacağını ifade etmektedirler.



Şekil 18. Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü

- Geleceğin bankacılığı ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, bankacılığın boyutlarındaki değişime işaret eden ve bu araştırmanın bulguları ile benzerlik gösteren bulgular ortaya konulmuştur. Bunlardan biri Sedaghatparast'ın (2019, 489-490), bilgi teknolojisinin bankacılığın ana boyutlarından biri olacağına ilişkin tespitidir.

- Dijital banka öngörüsü, yapılan yasal düzenlemelerin Türk bankacılık sisteminde imkân sağladığı değişimlere paralel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iş modelleri küresel bağlamda fintek girişimlerinin benimsediği ve hizmet sunduğu modellerdir.



SONUÇ

Türk finans sektöründeki geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin, finansal teknoloji girişimlerinin farklarını, yeniliklerinin nitelikleri ve yıkıcı yenilik ile örtüşen özelliklerini, geleneksel aktörlerin sürekliliklerini sağlamak için geliştirdikleri cevap stratejilerini nasıl değerlendirdikleri ve gelecekte nasıl bir finansal ekosistem öngördükleri Yıkıcı Yenilik Teorisi çerçevesinde incelenmiştir.

Bankalardan farklı özelliklere sahip olan finansal teknoloji girişimlerinin literatüre paralel olarak, spesifik bir alana odaklanma, çevik, esnek ve hızlı olma özellikleri öne çıkmıştır. Fintek girişimlerinin kullanıcı deneyimi artışı ile fark yaratma nitelikleri de ortaya konulmuştur. Kaynaklarının kısıtlı olması pek çok ülkedeki fintek girişiminin ortak bir sorunudur. Dolayısıyla, değerliliğini artırarak şirketlerinin satışı ve benzer başka alanlara odaklanmayı ifade eden çıkış stratejisi benimsemeleri, fintek girişimlerinin dünya genelinde sahip olduğu stratejilerden birisidir. Yine fintek girişimlerinin zayıf sermayeleri yanında, ucuz hizmet sunmalarından kaynaklanan düşük kârlılıkları da söz konusu girişimlerin yatırım olarak yollarına devam etme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde fintek girişimlerini mali açıdan güçlendirecek teşviklerin sağlanması önerilmektedir.

Türk finans sisteminin sıkı regülasyonlara tabi olmasının etkileri, Türk finansal teknoloji ekosisteminde de hissedilmektedir. Fintek girişimlerine ilişkin regülasyonların diğer ülkelere benzer şekilde, bankacılık sistemine ilişkin regülasyonlardan farklı yönleri olmasına rağmen, Türkiye’de özellikle kredi yasağı, bu girişimlerin gelişimindeki engellerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Türk geleneksel finansal kuruluşlarının teknolojilerinin ileri olması Türk fintek girişimlerinin gelişmesinde zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Amerika ve Avrupa’daki ülkeler dahil olmak üzere, kimi ülkelerin bankalarının, teknolojik altyapılarını daha erken dönemlerde oluşturmaları, günümüz koşullarında bu teknolojinin eskimesi sonucunu yaratmakta (legacy), bu durum, bu ülkelerde finansal teknoloji girişimlerinin sayılarını ve işlem hacimlerini artıran etkenlerden biri olarak görünmektedir. Türk fintek girişimleri ise rekabette zorlanmaktadırlar.

Bununla birlikte yasal otoritelerin sıkı regülasyonlara rağmen fintek girişimlerinin önünü açan, açık bankacılık, dijital ve servis bankacılığı gibi düzenlemeleri fintek

girişimlerinin gelişmesinde atılan önemli adımlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye gibi finansal sistemin sıkı regülasyonlara tabi olduğu ülkeler ile, regülasyonların daha gevşek olduğu ülkelerin fintek girişimleri arasında yapılacak karşılaştırmalar yoluyla, regülasyonların fintek girişimlerinin gelişmesine olan etkilerini ortaya koyan çalışmalar yapılması, fintek girişimlerinin gelişmelerinin karşılaştırılması açısından önerilmektedir.

Ayrıca bu araştırma sonucunda, finansal teknoloji girişimlerinin özelliklerinin yıkıcı yeniliğin aşağıda belirtilen özellikleri ile örtüştüğü ortaya konulmuştur:

- yeni müşteriye ulaşan,
- yeni pazar yaratan ve pazarın alt ucunu hedefleyen,
- ucuz,
- kolay ve basit,
- yeni işlev getiren,
- mevduatta ana akım müşteri beğenisine ulaşamayan,
- pazarda yayılmaya başlayan,
- yeni iş modeli oluşturan,
- yeni teknoloji kullanan.

Araştırmanın finansal teknoloji girişimlerinin yaptıkları yeniliklerin yıkıcı yeniliğin özellikleriyle karşılaştırılmasından ortaya çıkan bulgular, literatüre katkısı yanında geleneksel finansal kuruluşların yenilik stratejilerini oluşturmalarında rehberlik etme niteliğini de taşımaktadır. Yıkıcı Yenilik Teorisi'nin kabullerinden birisi, her yıkıcı potansiyele sahip yeniliğin başarılı olamayacağıdır. Bununla birlikte aynı zamanda yıkıcı yeniliğin süreç olma özelliğı dikkate alındığında, geleneksel finansal kuruluşların iş sürekliliklerini sağlayabilmeleri için, mevcut iş modellerini geliştirmeye yönelik yeniliklerin yanı sıra, yıkıcı olma potansiyeli olan yenilikleri de yakından değerlendirmeleri önem arz etmektedir.

Son dönemlerdeki hızlı değişim göz önüne alındığında, geleneksel aktörlerin gelişmelere hazırlıklı olması önem taşımaktadır. Araştırma katılımcılarının, kurulan ve satın alınan fintek şirketlerinin, girişimciliğini cesaretlendirecek şekilde, özgür bir

biçimde ilerlemelerinin sağlanması önerisinin, fintek ekosistemini geliştireceği ve yenilikçi modellerin sektöre girmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durumun geleneksel aktörler tarafından dikkate alınması yerinde olacaktır.

Fintek girişimlerinin geleneksel altyapıdaki teknoloji ile hizmet sunduklarına, girişimlerin yeniliklerinin küresel ölçekte farklı olmakla birlikte, Türkiye’de mali açıdan değer katmadığına, yeni niteliklerinin olmadığına, benzer finansal ürünlerinin bulunduğuna ilişkin değerlendirmeler, katılımcıların kritik veri kaynağı olma pozisyonları nedeniyle ayrıca tartışılması ve ileride yapılacak araştırmalar ile incelenmesi önerilen bulgulardır.

Geleneksel finansal kuruluşların Türkiye bağlamında, fintek girişimi kurma ve satın alma, iş birlikleri, hızlandırma ve inovasyon merkezleri kurma, fintek girişimlerine yatırım ve ortaklık vb. stratejilerinin; Yıkıcı Yenilik Teorisinin “yerleşik kuruluşların yıkıcı yenilik karşısındaki ataletinin yıkıma (disruption) yol açabileceği” yönündeki önemli kabullerinden biriyle ele alındığında; Türk finans sektörü geleneksel aktörlerinin fintek girişimleriyle ilgili gelişmeleri izledikleri ve farkındalıklarını artırdıklarını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda söz konusu geleneksel finansal kuruluşların atalet içinde olmadıklarını belirtmek gereklidir.

Dünyadaki örnekleriyle karşılaştırıldığında daha ileri teknolojiye sahip olan Türk Bankacılık Sisteminde, eski teknolojik yapılara nazaran daha kolay biçimde teknolojik yeniliklerin ve güncellemelerin benimsendiği görülmekte, yapay zekâ ve robotik otomasyon kullanımına ilişkin stratejilerinin de bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmada Türk finansal sistemi açısından, finansal teknoloji girişimleriyle iş birliği yapılmadığına ilişkin bir değerlendirme ortaya koyulduğundan, konunun yapılacak araştırmalarda detaylı çalışılması önerilmektedir. Ayrıca geleneksel finansal kuruluşların, karşılıklı kazanmayı sağlayacak bir unsur olarak fintek girişimleriyle iş birliğini artırmaları önerilmektedir.

Geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticilerinin yıkıcı yenilik yaratma potansiyeli olan iş modelleri olarak; dijital banka, açık bankacılık ile gelecek iş modelleri, ödemeler iş modeli ve servis bankacılığını belirttikleri değerlendirmelere ilişkin bulgular ile servis modeli bankacılığı, platform bankacılığı, gömülü bankacılık kavramlarıyla ifade edilen hibrit iş modellerinin, geleceğin iş modelleri arasında yer alacağı öngörülerini ortaya

konulmuştur. Aynı zamanda hibrit iş modelleri, geleneksel finansal kuruluşlara ürün ve hizmetlerini banka dışındaki platformlardan satış, dolayısıyla büyüme ve gelirlerini artırma olanağını sunmaktadır. Belirtilen nedenlerle geleneksel finansal kuruluşların geleceğe yönelik stratejilerini oluştururken fintek girişimleriyle birlikte gerçekleştirebilecekleri iş modellerini göz önünde bulundurmaları önerilmektedir.

Türk bankacılık sektöründe finansal teknoloji girişimlerinin yenilikleri yakından izlenmesine rağmen, strateji geliştirmekte geciken bankaların, geleceğin pazar yerinde aktif olabilmeleri için, finansal teknoloji ve fintek girişimleri ile ilgili stratejilerini oluşturmaya yönelik çalışmalar başlatmaları önerilmektedir.

Son olarak düzenleyici otoritelerin küresel gelişmeleri dikkatle değerlendirdikleri görülmekle birlikte, Türk finans sisteminde yer almayan ve finansal teknoloji ekosisteminin gelişmesini sağlayacak alanlara yönelik düzenlemelere ilişkin çalışmaları başlatması önerilmektedir.

Ayrıca çalışmanın kimi sınırlılıklarından da söz edilmesi gerekmektedir. Bu araştırma geleneksel finansal kuruluşların üst düzey yöneticileri arasında gerçekleştirildiğinden, bu yöneticilerin bakış açısını yansıtmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda finansal teknoloji girişimlerinin farklılıkları ve yıkıcı yenilik özelliklerinin değerlendirilmesinde, bu girişimlerin yöneticilerinin de görüşlerinin incelenmesi önerilmektedir. Diğer bir sınırlılık araştırmanın Türkiye’de yapılmış olmasının getirdiği coğrafi bir sınırlamanın ortaya çıkmasıdır. Bu kapsamda diğer ülkelerde araştırmaların yapılmasının literatüre zenginlik katacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitap

- Arjunwadkar P.Y. (2018)., FinTech, The Technology Driving Disruption in the Financial Services Industry, CRC Press, Taylor & Francis Group LLC. 1-18, <https://tr.tr1lib.vip/book/>. erişim tarihi: 20 Mayıs 2022
- Arslanian, H. & Fischer, F. (2019). The Future of Finance The Impact of FinTech, AI, and Crypto on Financial Services. Palgrave Macmillan by Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-14533-0>, erişim tarihi: 03.04.2022
- Birgili, B. (2017). Temellendirilmiş Kuram. F.N. Seggie & Y. Bayburt (Edt.), Nitel Araştırma-Yöntem, Teknik Analiz ve Yaklaşımlar (2.Basım, ss.105-118). Arı Yayıncılık.
- Braun, V., Clarke V. (2013). Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners, SAGE Publications Inc., <https://tr.b-ok.lat/book/5917599/93106f>, erişim tarihi: 02.04.2022
- Brinkmann, S. (2013). Qualitative Interviewing. Oxford University Press, erişim tarihi:17.01.2021
- Chrestensen, C.M. (1997). Innovator's Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press. <https://en.tr1lib.vip/book/827669/ba55d3>, erişim tarihi: 12. 10.2020
- Christensen, C.M., & Raynor, M.E. (2003). The Innovator's Solution, Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business School Press. <https://en.tr1lib.vip/s/Innovators%20Solution%20Christensen%20>, erişim tarihi: 18.05.2022
- Christensen, C.M., Anthony, S.D., & Roth, E.A. (2004). Seeing What's Next Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change. Harvard Business School Press, erişim tarihi: 10.05.2022

- Dorfleitnerr, G., Hornuf, L., Schmitt, M. & Weber, M. (2017). FinTech in Germany. Springer International Publishing AG. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-54666-7>. erişim tarihi: 02.08.2021
- Goulding, C. (2002). Grounded Theory, A Practical Guide for Management, Business and Market Research. Sage Publications. <https://www.emerald.com>. erişim tarihi: 24 02 2021
- Gupta, P., & Tham, M. (2019). Fintech The New DNA of Financial Services. Walter de Gruyter Inc., <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/9781547400904/pdf>. erişim tarihi: 30.01.2020
- Güçlü, İ. (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Teknik- Yaklaşım -Uygulama. (1.Basım). Nobel Akademik Yayıncılık
- Klebeck, U. (2020). Regulating WealthTech and Robo-Advice in the EU. P. Schueffel. Wealth Tech: Wealth and Asset Management in the FinTech Age, (pp.78-82). Information Age Publishing Inc. <https://books.google.com.tr/books?> erişim tarihi: 09.03.2022,
- Kurniati, P. S., & Suryanto, S. (2022). The Role of the Indonesian Government in the Era of Banking Disruption Innovation. Journal of Eastern European and Central Asian Research, 9(1), 93-100. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i1.881>. erişim tarihi: 25.05.2022
- Merriam, S. (2018). Nitel Araştırma, Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. S. Turan (Çeviri Editörü, 3. Baskıdan Çeviri). Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık
- Meyers, M.D. (2019). Qualitative Research in Business and Management. Sage Publications Ltd. <https://play.google.com/books/>. erişim tarihi: 20.01.2021
- Nicoletti, B. (2017). The Future of Fin Tech, DOI 10.1007/978-3-319-51415-4. Springer Nature, p.1-534, erişim tarihi: 10.11.2019
- Paker, T. (2017). Durum Çalışması, F.N. Seggie & Y. Bayburt (Edt). Nitel Araştırma-Yöntem, Teknik Analiz ve Yaklaşımlar (2. Basım, sf.119-134). Arı Yayıncılık

- Stake, R.E. (2006). Multiple Case Study Analysis. The Guilford Press, A Division of Guilford Publications, Inc.
- Stake R.E. (2010). Qualitative Research: How Things Work. The Guilford Press a Division of Guilford Publications, Inc.
- Schwandt, T. A. & Gates E. F. (2018). Case Study Methodology. N. K Denzin & Y. S. Lincoln (Eds). The SAGE Handbook of Qualitative Research.SAGE Publications, Inc. (Fifth Edition, pp. 600-630)
- Trede, F. & Higgs, J. (2009). Framing Research Questions and Writing Philosophically: The Role of Framing Research Questions. J. Higgs, D. Horsfall & S. Grace S. (Eds). Writing Qualitative Research on Practice. (pp. 13–25). Sense Publishers
- Usta, A. & Doğantekin, S. (2017). Blockchain 101. İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi Ticaret A.Ş.
- Usta, A. (2021). Blokzinciri ve Aracısızlaştırma. S. Yazıcı (Edt). Fintech ve Insurtech ile Finansın Dönüşümü, Dijital Ekonomide Geleceği Şekillendiren Beş Temel Yapıtaşı (Birinci Basım, ss.175-190). Yayıncı Kapital Medya A.Ş.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (Sixth Edition). SAGE Publications, Inc.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (On birinci Basım). Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar
- Yıldız, O. (2021). “Neo” Bankalar ve “Challenger” Bankalar. S. Yazıcı (Edt). Fintech ve Insurtech ile Finansın Dönüşümü, Dijital Ekonomide Geleceği Şekillendiren Beş Temel Yapıtaşı (Birinci Basım, ss.765-775). Yayıncı Kapital Medya A.Ş.

Süreli Yayın

- Adner, R. (2002). When are Technologies Disruptive? A Demand - Based View of The Emergence of Competition. *Strategic Management Journal*, 23, 667–688. <https://onlinelibrary.wiley.com>. erişim tarihi: 04.02.2019
- Agrawal, R. (2017). Disruption in Banking in Emerging Market Economy: An E al Study of India, Economic Analysis, 50(¾), 20–31.

<https://www.library.iien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/551/487>, erişim tarihi: 06 12 2020

Akinwale, O., Y. & Kyari, K., A. (2022). Factors influencing attitudes and intention to adopt financial technology services among the end-users in Lagos State, Nigeria, *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(1), 272-279. <https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1835177>. erişim tarihi: 23.05.2022

Alaassar, A.& Mention & A.L.T.H. (2022). Ecosystem dynamics: exploring the interplay within fintech entrepreneurial ecosystems. *Small Bus Econ*, 58, 2157-2182. <https://0210x1uim-y-https-link-springer-com>. erişim tarihi: 01.05.2022

Almeida, F. (2022), Foresights for big data across industries. Foresight, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. Emerald Publishing Limited, <https://021101yj3-y-https-doi-org-proxy-beykent-deep-knowledge-net/10.1108/FS-02-2021-0059>. erişim tarihi: 24.05.2022

Anagnostopoulos, I. (2018). Fintech and regtech: Impact on regulators and banks, *Journal of Economics and Business. Volume 100*, 7-25, <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014861951730142X> erişim tarihi: 22.05.2019

Anshari, M., & Almunawar, M.N. (2020). Financial Technology and Disruptive Innovation in Business: Concept and Application. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(4), 29-42. [DOI: 10.4018/IJABIM.2020100103](https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020100103). erişim tarihi: 04.06.2021

Arner, D.W., & Barberis, J., & Buckley, R. (October 1, 2015). The Evolution of Fintech: A New Post- Criss Paradigm? *University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047*, 1-45. <https://ssrn.com/abstract=2676553>. erişim tarihi: 02.03.2018

Arner D.W, Barberis J., & Buckley, P.R. (2017). FinTech, RegTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Journal of International Law and Business*, 37(3). <https://www.researchgate.net/publication>. erişim tarihi: 19.11.2019

- Ata İzmirli, F. (2018). Yeni Nesil Finansman Yöntemi Olarak Kitlese Fonlama: Türkiye Potansiyel. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(2)
- Batistic, S. & Van der Laken, P. (2019). History, Evolution and Future of Big Data and Analytics: A Bibliometric Analysis of Its Relationship to Performance in Organizations. *British Journal of Management*, 30, 229–251. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-8551.12340>, erişim tarihi: 15.01.2022
- Belanche, D., Casalo L.V., & Flavián C. (2019). Artificial Intelligence in FinTech: understanding robo-advisors adoption among customers. *Industrial Management & Data Systems*, 119 (7), 1411-1430. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0263-5577>. erişim tarihi: 28.05.2020
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review* 28(2) 238–256. <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amr.2003.9416096>. erişim tarihi: 11.04.2022
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited, Ten Years Later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2015.0042>. erişim tarihi: 11.04.2022
- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Hizmet Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 89-106, <http://proxy.beykent.deepknowledge.net>: erişim tarihi: 08.12.2019
- Braun, V. & Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. S. N. Şad, N. Özer & A. Atlı (Çevirenler). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 873-898. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/709441> erişim tarihi: 18.01.2022

- Broek van den T, Veenstra van A. (2018). Governance of big data collaborations: How to balance regulatory compliance and disruptive innovation, *Technological Forecasting & Social Change* 129 [330–338](https://www.sciencedirect.com/science/), <https://www.sciencedirect.com/science/> erişim tarihi: 09.012.2020
- Butler, T. & Brooks R. (2018). On the Role of Ontology-based RegTech for Managing Risk and Compliance Reporting in The Age of Regulation. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 11(1), 19–33, Henry Stewart Publications1752-888, <https://021081w6l-y-https-eds-s-ebscohost-com>, erişim tarihi: 30.04.2020
- Chan, R., Troshani, I., Hill, S.R. & Hoffmann, A. (2022). Towards an understanding of consumers' FinTech adoption: the case of Open Banking. *International Journal of Bank Marketing*. 40(4), 886-917. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-2323>. erişim tarihi: 20.05.2022
- Chen, H., Zang, S., Chen, J., He, W., Chieh, & Chang, H. (2022). Looking for meaningful disruptive innovation: counterattack from Pinduoduo, *Asian Journal of Technology Innovation*, 30(1), 23-44. [DOI: 10.1080/19761597.2020.1820352](https://doi.org/10.1080/19761597.2020.1820352), erişim tarihi: 23.05.2022
- Chen, M.A., Wu, Q. & Yang, B. (2019). How Valuable Is FinTech Innovation? *Review of Financial Studies*. 32(5), 2062-2106. <https://academic.oup.com>, erişim tarihi: 01 05 2020
- Chen, Y. & Bellavitis, C. (2020). Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights* 13, 1-8. <https://pdf.sciencedirectassets.com/>, erişim tarihi: 30.12.2020
- Chen, Z., Li, Y., Wu, Y. & Luo, J. (2017). The Transition from Traditional Banking to Mobile Organizational Innovation Perspective- A Comparative Study of Citibank and ICBC. *Financial Innovation*. 3(12), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40854-017-0062-0>. erişim tarihi: 14. 07.2020

- Chiu, I.H-Y. (2017). A new era in fintech payment innovations? A perspective from the institutions and regulation of payment systems. *Law Innovation and Technology*, 9 (2), 190–234. <https://www.tandfonline.com>. erişim tarihi: 05.12.2020
- Chorzempa, M. & Huang, Y. (2022). Chinese Fintech Innovation and Regulation. *Asian Economic Policy Review*, 17, 274–292. <https://doi.org/10.1111/aepr.12384>. erişim tarihi: 25.05.2022
- Christensen, C.M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption, *The Journal of Product Innovation Management*; 23, 39–55, <https://0210v1xpjyhttpsonlinelibrarywileycom.proxy.beykent.deepknowledge.net/doi/epdf/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>, erişim tarihi: 01.03.2020
- Christensen, C.M., Raynor & M. E, Mc Donald, R. (2015). The Big Idea: What is the Disruptive Innovation. *Harvard Business Review* 93, 44-53. <https://021081wfg-y-https-eds-p-ebscohost-com.proxy.beykent.deep-knowledge.net/> erişim tarihi:10.12.2019
- Christensen, C.M., Mc Donald, R., Altman, E J. & Palmer J.E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*.55(7), <https://021081wif-y-https-eds-p-ebscohostcom.proxy.beykent.deepknowledge.net/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=2bab16ab-c015-48ad-b4f1-134302611f19%40redis>, erişim tarihi: 20.02.2020
- Christensen, C.M. & Dillon, K. (2020), Scouting The Horizon, *Disruption 2020: An Interview With Clayton M. Christensen, MIT Sloan Management Review, Spring 2020*, 21-26. <https://proxy.beykent.deepknowledge.net/search.proquest.com>. erişim tarihi: 21.06.2020
- Chuen, D.L.K., & Teo, E. G. S. (2015). Emergence of FinTech and the LASIC Principles. *Journal of Financial Perspectives*, 3 (3), 1-17, <https://ssrn.com/abstract=3084048>. erişim tarihi: 28.12.2019
- Cordero, E.G., Cabrera-Sánchez, J.P. & Arrás-Cortés, M.J. (2020). Cryptocurrencies as a Financial Tool: Acceptance Factors, *Journal of Mathematics* 8(11), 1-16. <https://www.mdpi.com/2227-7390/8/11/1974>, erişim tarihi: 03.12.2020

- Danneels, E. (2004). Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 246–258, <http://proxy.beykent.deepknowledge.net:9797/MuseSessionID=0210h1pz7/MuseProtocol=http/MuseHostcontent.ebscohost.com/MusePath/ContentServer.asp> erişim tarihi: 02.10.2019
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A. & Bonebakker, L. (2018). Barriers to innovation within large financial services firms: An in-depth study into disruptive and radical innovation projects at a bank. *European Journal of Innovation Management*, 21 (1), 96-112. <https://021101ymd-y-https-doi-org.proxy.beykent.deep-knowledge.net/10.1108/EJIM-03-2017-0028>. erişim tarihi: 04.11.2020
- Dotsika F., Watkins A., (2017). Identifying potentially disruptive trends by means of keyword network analysis, *Technological Forecasting & Social Change* 119 114–127. <https://pdf.sciencedirectassets.com> erişim tarihi: 30. 07.2020
- Dwyer, G. (2015). The Economics of Bitcoin and Similar Private Digital Currencies; *Journal of Financial Stability*, 17, 81–91, www.elsevier.com/locate/jfstabil erişim tarihi: 05.04.2018
- Elliott, K, Massacci, F., Ngo, C.N, & Williams J. M. (2016). Unruly Innovation: Distributed Ledgers, Blockchains and the Protection of Transactional Rents, *SSRN Electronic Journal*, 1-39. <https://papers.ssrn.com/> erişim tarihi: 05.05.2020
- Fernando, E., Surjandy, Meyliana, Touriano, D.(2018). Development and Validation of Instruments Adoption FinTech services in Indonesia (Perspective of Trust and Risk). 2018 International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology (SIET) Sustainable Information Engineering and Technology (SIET). 2018 International Conference on. :283-287 Nov, 2018; *IEEE Xplore Digital Library*. <https://021051uvv-y-https-ieeeexplore-ieee-org.proxy.beykent.deep-knowledge.net/document/8693192>, erişim tarihi: 20.05.2022

- Gai, K., Meikang Q., Xiaotong S. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*. 103, 262-273. www.elsevier.com, erişim tarihi: 09.12.2019
- Gold N. A., & Kursh S. R. (2017). Counter revolutionaries in the Financial Services Industry: Teaching Disruption—A Case Study of Robo Advisors and Incumbent Responses. *Business Education Innovation Journal*, 9 (1), 139-151, <https://scholar.google.com.tr>. erişim tarihi: 20.08.2020
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766> erişim tarihi: 05.06.2019
- Govindarajan, V., Kopalle, V. (2006). Disruptiveness of Innovations Measurement and an Assessment of Reliability and Validity. *Strategic Management Journal*, 27, 189–199. <https://onlinelibrary.wiley.com/>. erişim tarihi: 22.12.2019
- Govindarajan, V., & Kopalle, V. (2006). The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 12–18. <http://ebSCOhost.com>. erişim tarihi: 20.02.2019
- Gozman, D., Liebenau, J., & Mangan, J. (2018). The Innovation Mechanisms of Fintech Start Ups: Insights from SWIFT's Inn Tribe Competition. *Journal of Management Information Systems*, 35, (1), 145–179. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2018.1440768>. erişim tarihi: 29.01.2020
- Haddad, C., Hornuf, L. (2018). The Emergence of the Global Fintech Market: Economic and Technological Determinants. *Small Bus Econ* 53, 81–105. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-9991-x>, erişim tarihi: 01.08.2019
- Haddad, C, Hornuf, L. (2016). The Emergence of the Global Fintech Market: Economic and Technological Determinants, *CESIFO Working Paper. No. 6131 Category 7. Monetary Policy and International Finance*.

- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2830124. erişim tarihi: 01.08.2019
- Hahn, F., Jensen, S., & Tanev, S. (2014). The Disruptive Potential of the Value Propositions of 3D Printing Technology Startups. *Technology Innovation Management Review, December 2014*, 27-36. <https://proquest-com>, erişim tarihi: 10.09.2020
- Hang, C.C., Chen, J., Yu, D., (2011), **An assessment framework for disruptive innovation, Foresight**, Vol. 13 No. 5, pp. 4-13. <https://doi.org/10.1108/1463668111170185>, erişim tarihi: 28.11.2019
- Hoop, C., Antons, D., Kaminski, J., & Salge, T.O. (2018). The Topic Landscape of Disruption Research—A Call for Consolidation, Reconciliation, and Generalization. *J PROD INNOV MANAG*, 35(3), 458–487, <https://021171vux-y-https-onlinelibrary-wiley-com> . erişim tarihi: 03.02.2020
- Huttunen, J., Jauhiainen, J., Lehti, L., & Nylund, A., Eds. Martikainen M. & Lehner OM. (2019). Big Data, Cloud Computing and Data Science Applications in Finance and Accounting. *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives*, 8, 16-30, http://www.acrn-journals.eu/resources/SI08_2019b.pdf, erişim tarihi: 14.07.2020
- Hüsig, S., Hipp, C., & Dowling, M. (2005). Analysing disruptive potential: The case of wireless local area network and mobile communications network companies. *R&D Management*, 35, 17–35, <https://onlinelibrary.wiley.com/>. erişim tarihi: 15.04.2020
- Imerman, M. B. & Fabozzi, F.J. (2020). Cashing in on innovation: a taxonomy of FinTech. *Journal of Asset Management*, 21, 167–177, <https://0210x30x7-y-https-link-springer-com>, erişim tarihi: 10.12.2020
- Jagtiani, J., & John, K. (2018). Fintech: The Impact on Consumers and Regulatory Responses. *Journal of Economics and Business*, 100 1–6, <https://www.sciencedirect.com>; erişim tarihi: 26.11.2019
- Ho, Jonathon C. (2022). Disruptive innovation from the perspective of innovation diffusion theory. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(4), 363-376,

- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537325.2021.1901873>, erişim tarihi: 10.05.2022
- Javadi, M.& Zarea, K. (2016), Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. *Journal of Client Care*,1(1), 34-40. <https://www.resarchgate.net>. erişim tarihi: 21.05.2022
- Jucevičius, G., Jucevičienė, R. & Žigienė, G. (2021). Patterns of disruptive and sustaining innovations in Fintech: a diversity of emerging landscape 2021 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE), 2021, 1-6, doi:10.1109/ICTE51655.2021.9584486. erişim tarihi 05.05. 2022
- Kawamoto, C.T., Spers, & R. G. (2019). A Systematic Review of the Debate and the Researchers of Disruptive Innovation. *Journal of Technology Management Innovation*, 14(1), 73-81, DOI: [10.4067/S0718-27242019000100073](https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000100073) erişim tarihi: 29.04.2020
- Keller, A., & Hüsiger, S. (2009). Ex ante identification of disruptive innovations in the software industry applied to web applications: The case of Microsoft's vs. Google's office applications. *Technological Forecasting and Social Change* 76,1044–1054. <https://021001v06-y-https-www-sciencedirect-com>. erişim tarihi: 20.01.2020
- Kilkki, K., Mäntylä, M., Karhu, K., Hämmäinen, H., Ailisto, H.(2018). A disruption Framework. *Technological Forecasting & Social Change, An International Journal*, 129, 275–284, <https://www.sciencedirect.com/journal/technological-forecasting-and-social-change>. erişim tarihi: 16.10.2019
- King, A. A., & Baatartogtokh, B. (2015). How useful is the theory of disruptive innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57, 77–90, <https://0210v1q7pyhttpssearchproquestcom.proxy.beykent.deepknowledge.net/docview/1719426267>, erişim tarihi: 02.12.2019
- Kitapçı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Anlayışı: Yaratıcı Yıkım Kavramı ve Geçmişten Günümüze Yansımaları, Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), 54-74.

- <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/843367>. erişim tarihi: 21.05.2022
- Kharisma, D.B. (2021). Urgency of financial technology (Fintech) laws in Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 63, (3), 320-331. <https://www.emerald.com/>. erişim tarihi: 03.05.2022
- Kharlov, L. (2020). Modelling the Disruptive Innovations, *Review of Business and Economics Studies*, 8(3), 29-33, <http://0210f39ej.y.http.web.b.ebscohost.com> erişim tarihi: 04.02.2021
- Klenner, P., Hüsigg S., & Dowling, M. (2013). Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks-When are markets ready for disruptive innovations, 2013, *Research Policy* 42 914– 927, <https://sciencedirect.com>, erişim tarihi: 24.12.2019
- Krasnikolakis, I., Tsarbopoulos, M., Teck-Yong, & Eng T.Y., Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation? 2020, *Journal of General Management* 46(1), 60-69, [doi:10.1177/0306307020937883](https://doi.org/10.1177/0306307020937883), erişim tarihi: 19.05.2021
- Kumaraswamy A., Garud R., & Ansari S. (2018). Perspectives on Disruptive Innovations, *Journal of Management Studies* 55(7), 1025-1042 <http://ebscohost.com.proxy.beykent.deep-knowledge.net>, erişim tarihi: 29.12.2019
- Laahanen, S., Yrjänä, E., Eds. Martikainen M. and Lehner OM. (2019). FinTechs: Their Value Promises and Disruptive Potential. *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives*, 8(2019) Special Issue Digital Accounting, 59-70. http://www.acrn-journals.eu/resources/SI08_2019e.pdf, erişim tarihi: 12.11.2020
- Lattermann C., Alon I., & Patig E. (2019). Case in disruption: Lex Shares and the litigation finance sector, *Global Business and Organizational Excellence*, 38(2), 13-22, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.21906> erişim tarihi: 26.06.2020
- Lee I. & Shin Y. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46.

- <https://www.sciencedirect.com/journal/business-horizons>, erişim tarihi: 05.02.2019
- Li, Y., Xiao, N., & Wu, S. (2021). The devil is in the details: The effect of nonverbal cues on crowdfunding success. *Journal of Information and Management*, 58, (8), 1-18, <https://www.sciencedirect.com/journal/information-and-management>, erişim tarihi: 06.04.2022
- Linton, J. D. (2002). Forecasting the market diffusion of disruptive and discontinuous innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4), 365–374. <https://ieeexplore.ieee.org/document/1176865>. erişim tarihi: 09.06.2020
- Liu, W., Liu R-h., Chen, H., & Mboga, J. (2020). Perspectives on disruptive technology and innovation, exploring conflicts, characteristics in emerging economies, *International Journal of Conflict Management*, 31 (3), 313-331, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCMA0920190172/full/html>, erişim tarihi: 22.06.2021
- Luo, X., Ge, L., & Wang, C. (2022). Crowdfunding for Microfinance Institutions: The New Hope? *MIS Quarterly*, 46 (1), 373-400. [DOI:10.25300/MISQ/2022/15406](https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/15406). erişim tarihi: 21.05.2022
- Madhusudan, C. & Panneerselvam, R. (2022). Can the Theory of Disruptive Innovation Be Considered Complete? *IEEE Engineering Management Review*, 50, (1), 155-167, [doi: 10.1109/EMR.2021.3139955](https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3139955). erişim tarihi: 24.05.2022
- Madjdi, F., Hüsig, S. (2011). The heterogeneity of incumbents' perceptions and response strategies in the face of potential disruptions. *Foresight*, 13(5), 14-33, <https://doi.org/10.1108/14636681111170194>. erişim tarihi: 05.09.2020
- Magnuson, W. (2018). Regulating Fintech. *Vanderbilt Law Review*, 71(4), 1167-1226. <https://021081w6o-y-https-eds-p-ebSCOhost-com>. erişim tarihi: 28.11.2019
- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 19–25, <https://onlinelibrary.wiley.com>. erişim tarihi: 05.05.2020

- Martínez-Plumed, F., Gómez, E., & Hernández-Orallo, J. (2021). Futures of artificial intelligence through technology readiness levels, *Telematics and Informatics*, 58, 1-37. <https://www.sciencedirect.com> erişim tarihi: 27.04.2022
- Martinez-Vergara, J.S. & Valls-Pasola, J.(2020). Clarifying the disruptive innovation puzzle: a critical review. *European Journal of Innovation Management*, 24, (3), 1-26, <https://www.emerald.com/insight>, erişim tarihi:23.05.2020
- Martinčević, I., Črnjević, S., & Klopota, I. (2022). Novelties and Benefits of Fintech in the Financial Industry, *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 14, (1), 1-25, <https://www.igi-global.com/gateway/article/300270>, erişim tarihi: 24.05.2022
- Menezes, A., Stebila, D.(2021). Challenges in Cryptography, in *IEEE Security & Privacy*, 19, (2), 70-73. [doi:10.1109/MSEC.2021.3049730](https://doi.org/10.1109/MSEC.2021.3049730), erişim tarihi:13.05.2022
- Mikl, J., Herold, M.D., Marek, Pilch, K., Cwiklicki, M., & Kummer, S. (2021). Understanding disruptive technology transitions in the global logistics industry: the role of ecosystems. *Review of International Business and Strategy*. 31(1), 62-79. <https://www.emerald.com/insight/2059-6014.htm>, erişim tarihi: 19.03.2022
- Milana, C., Ashta, A. (2021). Artificial intelligence techniques in finance and financial markets: A survey of the literature, *Journal of Strategic Change*, 30, 189–209, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.2403>, erişim tarihi: 10.04.2022
- Mok, R., Muharam, F. M., & Chin, T. A. (2021). Fintech Services Acceptance Level among Young Generation in UTM. *2021 7th International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)*, 1-6.[Doi: 10.1109/ICRIIS53035.2021.9617118](https://doi.org/10.1109/ICRIIS53035.2021.9617118).
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>, erişim tarihi: 20.05.2021
- Montgomery, N., Squires, G., & Syed I. (2018). Disruptive potential of real estate crowdfunding in the real estate project finance industry A literature review.

- Property Management*, 36 (5), 597-619. <https://www.emerald.com>, erişim tarihi: 18.01.2020
- Montoya, J.S., & Kita, T. (2018). Exponential Growth in Product Performance and Its Implications for Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Business and Information*, 13 (1), 1-37. <http://content.ebscohost.com/MusePath/ContentServer.asp>, erişim tarihi: 02.12.2019
- Merello P., Barbera A., De La Poza E. (2022). Is the sustainability profile of FinTech companies a key driver of their value? *Technological Forecasting and Social Change*, 174,.1-11, <https://www.sciencedirect.com/>, erişim tarihi: 05.05.2022
- Muthukannan, P., Tan, B., Gozman, D., & Johnson L. (2020). The emergence of a Fintech Ecosystem: A case study of the Vizag Fintech Valley in India. *Journal of Information and Management*, 57(8), 1-14, <https://www-sciencedirect-com>. erişim tarihi: 29.12.2021
- Muller, E. (2020). Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not, *International Journal of Research in Marketing*, 37, 43–55, <https://www.sciencedirect.com/>, erişim tarihi: 21. 11.2021
- Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81, 1-27. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521922000734?via%3Dihub> erişim tarihi: 25.05.2022
- Müller J.M., & Kunderer R. (2019). Ex-Ante Prediction of Disruptive Innovation: The Case of Battery Technologies, *Sustainability*, 11, 1-19, <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/19/5229>, erişim tarihi: 30.12.2019
- Nagy, D., Schuessler, & J., Dubinsky, A. (2016). Defining and identifying disruptive innovations, *Industrial Marketing Management*, 57, 119-126, <https://www.sciencedirect.com>, erişim tarihi: 30.12.2019

- Neale, F.R., Drake, P.P., & Konstantopoulos, T. (2020). InsurTech and the Disruption of the Insurance Industry. *Journal of Insurance Issues*, 43, (2), 64-96, <https://www.jstor.org>, erişim tarihi: 08.12.2020
- Nobanee, H. (2021). A Bibliometric Review of Big Data in Finance, *Journal of Big Data*, 9 (2), 73-78, <https://www.liebertpub.com>, erişim tarihi: 14.05.2022
- Nordgren, A., Weckström, E., Eds. Martikainen M. & Lehner OM. (2019). Blockchain in the Fields of Finance and Accounting: A Disruptive Technology or an Overhyped Phenomenon? *ACRN Oxford Journal of Finance and Risk Perspectives*, 8(2019) Special Issue Digital Accounting, 4758.http://www.acrnjournals.eu/resources/SI08_2019d.pdf, erişim tarihi: 26.11.2019
- Nuyens H. (2019). How disruptive are FinTech and digital for banks and regulators. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12 (3), 217-222. <http://proxy.beykent.deep-knowledge.net>; erişim tarihi: 29.11.2019
- Palmie, M., Wincent J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting & Social Change*, 151, 1-10. (<https://www.sciencedirect.com/>, erişim tarihi: 13.11.2019
- Oghazi, P., Parida, V., Wincent, J., & Mostaghel, R. (2021) Ecosystems transformation through disruptive innovation: A definition, framework and outline for future research. *Journal of Business Research* 147, 16–26, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322003101?via%3Dihub>, erişim tarihi: 04.04.2022
- Ozlanski, M.E., Negangard, E.M., & Fay, R.G. (2020). Kabbage: A Fresh Approach to Understanding Fundamental Auditing Concepts and the Effects of Disruptive Technology, *Issues in Accounting Education*, 35(2), 77-86, <https://meridian.allenpress.com/>, erişim tarihi:20.03.2021
- Omar, A., Jaradat, A., Kulakli, A. & Abuhlimeh, A. (2021). A Comparative Study: Blockchain Technology Utilization Benefits, Challenges and Functionalities.

- IEEE Access*, 9, 12730-12749, <https://ieeexplore.ieee.org>. erişim tarihi: 21.01.2022
- Omarova, S.T. (2020). Dealing with Disruption: Emerging Approaches to Fintech Regulation. *Washington University Journal of Law & Policy*, 6(1/9), 25-54, https://openscholarship.wustl.edu/law_journal_law_policy/vol61/iss1/9/ erişim tarihi: 26.06.2020
- Oshodin, O., Molla A., Karanasios, S., & Ong, C.E. (2017, December). *Is FinTech a Disruption or a New Eco-system? An Exploratory Investigation of Banks' Response to FinTech in Australia*, Australasian Conference on Information Systems, 2017, Hobart, Australia, 1-11. <https://www.researchgate.net/> erişim tarihi: 18.08.2020
- Palladino, L. (2019). Democratizing Investment, *Politics & Society*, 47(4), 573–591. <https://doi.org/10.1177/0032329219878989>. erişim tarihi: 11.03.2020
- Paul L.R. & Sadath L. (2021, February). A Systematic Analysis on FinTech and Its Applications, Conference Paper, 2021 International Conference on Innovative Practices in Technology and Management (ICIPTM), 1-2. <https://www.researchgate.net>, erişim tarihi: 02.03.2022
- Provost, M., Jonston, K.A., & Tanner M. (2018). Awareness and Preparedness of IT Managers to Digital Disruption: A South African Exploratory Case Study. *The African Journal of Information Systems*, 10(4), 280-294. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/ajis/vol10/iss4/2> erişim tarihi: 26.11.2019
- Petzold, N., Schmidt, A. L., Siedhoff, S., & Junker, C. (2018, June, 17- 20). *How do they do it? Understanding business model innovation in the context of disruptive innovation*. The ISPIM Innovation Conference–Innovation, The Name of The Game, Stockholm, 2-54. <https://0210v1ng8yhttpssearchproquestcom>. erişim tarihi: 26.11.2019
- Petzold N., Landinez, L., & Baaken, T. (2019). Disruptive innovation from a process view: A systematic literature Review, *Creative Innovation Management*. 28, 157–174, <https://0210v1vv4-y-https-onlinelibrary-wiley-com>, erişim tarihi: 03.02.2020

- Puschmann, T. (2017). Fintech, *Business Information System Engineering*, 59(1), 69-76, Springer, Fachmedien Wiesbaden., <https://0210x1ura-y-https-link-springer-com.proxy.beykent.deep-knowledge.net/content/pdf/10.1007/s12599-017-0464-6.pdf>, erişim tarihi:05.05.2022
- Paul, L.R. & Sadath, L. (2021, February). *A Systematic Analysis on FinTech and Its Applications*. Conference Paper. 2021 International Conference on Innovative Practices in Technology and Management (ICIPTM), 1-2, <https://www.researchgate.net/> erişim tarihi: 20.05 2022
- Rajasekaran, A. S., Azees, M., & Al-Turjman, F. (2022). A comprehensive survey on blockchain technology. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, 1-13.<https://www.sciencedirect.com/> , erişim tarihi: 29.04.2022
- Rao, S.S., Arindam, B., Ashutosh, K., & Deepu P. (2019). Key Factors of Disruptive Innovation in Aerospace and Defence. *Global Business Review*, 1–19. <https://021242g3uyhttpsjournalssagepubcom.proxy.beykent.deepknowledge.net/doi/pdf/10.1177/0972150919868338>, erişim tarihi: 08.08.2020
- Radnejada, A.B., & Vredenburg H. (2019). Disruptive technological process innovation in a process-oriented industry: A case study, *Journal of Engineering and Technology Management*, 53, 63-79, <https://021001xg0-y-https-wwwsciencedirectcom.proxy.beykent.deepknowledge.net/science/article/pii/S0923474818301589?via%3Dihub>, erişim tarihi: 28.04.2020
- Rasiwala, F. S., & Kohli, B. (2021). Artificial Intelligence in FinTech: Understanding Stakeholders Perception on Innovation, Disruption, and Transformation in Finance. *International Journal of Business Intelligence Research*, 12 (1), 48-65. <https://www.igi-global.com/article/artificial-intelligence-in-fintech/269446> erişim tarihi: 17.12.2021
- Ratecka P. (2020). FinTech—definition, taxonomy and historical approach, *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 45(1), 53–6, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-31b2710c-e961-4d90-bc3f-730f08934191>, erişim tarihi: 09.19.2021

- Raynor, M.E. (2011). Disruption theory as a predictor of innovation success/failure. *STRATEGY & LEADERSHIP*, 39 (4), 27-30. <https://0210z1qn1-y-httpswwwemeraldcom>. erişim tarihi:07.12.2019
- Riebe, T., Kühn, P., Imperatori, P., & Reuter, C. (2022). U.S. Security Policy: The Dual-Use Regulation of Cryptography and its Effects on Surveillance. *European Journal for Security Research*, 1-27. <https://doi.org/10.1007/s41125-022-00080-0>, erişim tarihi: 19.05.2022
- Riyanto, A, Primiana, I., Yunizar, & Azis Y. (2018, May 9). Disruptive Technology: The Phenomenon of FinTech towards Conventional Banking in Indonesia; Inciest IOP Publishing IOP Conf. Series: *Materials Science and Engineering* 407, 1-6. <https://021021mok-y-https-www-scopus-com>., erişim tarihi: 18 02.2020
- Saadatmand, M., & Daim, T. (2019). Blockchain technology through the lens of disruptive innovation theory, *IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)*, <https://021051sve-y-https-ieeeexplore-ieee-org>. erişim tarihi: 28.09.2020
- Sadiq, F., Hussain, T., Naseem, A., Mirza M. Z., & Syed, A. A. (2021). The pursuit of disruptive innovations by middle managers: effects of the firm's customer orientation and mastery achievement goals. *Review of Managerial Science*, 16, 551–581 <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00456-x>. erişim tarihi: 21.05.2022
- Sampere, J.P.V., Bienenstock, M.J., & Zuckerman, E.W. (2016). Debating Disruptive Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 1-7. <https://proxy.beykent.deep-knowledge.net/MuseSessionID=0210q1s21/MuseProtocol=https/MuseHost=search.proquest.com/MusePath/abicomplete/docview/1778414443/fulltextPDF/3978DAF79D3E4753PQ/11?accountid=15454>, erişim tarihi: 24.12.2019
- Schiavi, S., G., Behr, A., & Marcolin B.C. (2019). Conceptualizing and qualifying disruptive business models. *RAUSP Management Journal*, 54 (3), 269-286. [DOI 10.1108/RAUSP-09-2018-0075](https://doi.org/10.1108/RAUSP-09-2018-0075). erişim tarihi: 07.03.2020
- Schmidt, G.M., & Druehl, C.H., 2008, **When Is a Disruptive Innovation Disruptive**, *Journal of Product Innovation Management*, 25 (4), 347-369. <https://www.researchgate.net/> erişim tarihi: 14.06.2020

- Schmidt, A. L., & Sijde, P. (2022). *R&D Management*, 1-37. <https://doi.org/10.1111/radm.12530> erişim tarihi: 15.05.2022
- Schueffel, P., (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech, *Journal of Innovation Management, JIM* 4, (4), 32-54, <http://www.open-jim.org>, <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>, erişim tarihi: 10.02.2019
- Schuelke-Leech, B. A. 2018. A model for understanding the orders of magnitude of disruptive technologies. *Technological Forecasting & Social Change, An International Journal*, 129, 61-274. <https://www.journals.elsevier.com/technologicalforecastingandsocialchange> erişim tarihi: 28.10.2019
- Sedaghatparast, E. (2019). A meta-synthesis approach to specify components of future banking. *Foresight*, 21 (4), 482-496. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2018-0089> erişim tarihi: 19.02.2022
- Setiawan K., & Maulisa N. (2019). The Evolution of Fintech: A Regulatory Approach, Perspective. 3rd International Conference on Law and Governance (ICLAVE 2019). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 130, 238-239, <https://www.atlantis-press.com/article/125937726.pdf> erişim tarihi: 22.05.2022
- Si, S., Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 1-21, <https://pdf.sciencedirectassets.com>. erişim tarihi: 10.04.2020
- Sidorkin, A.M. (2021). Disruptive Innovation and the Relational Novelty, *Educational Theory*, 71 (4), 519-533. <https://onlinelibrary.wiley.com>. erişim tarihi: 22.05.2022
- Siek M., & Sutanto A. (2019, August 19-20). Impact Analysis of Fintech on Banking Industry. International Conference on Information Management and Technology, Jakarta & Bali, Indonesia, 356-361. <https://ieeexplore.ieee.org/> erişim tarihi: 18.02.2020
- Siering, M. (2022). Explainability and fairness of RegTech for regulatory enforcement: Automated monitoring of consumer complaints. *Decision Support Systems* 158,

113782, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113782>. erişim tarihi 03.05.2022

Silva, J.P.N., & Grützmann, A. (2022). The evolution of the disruptive ecosystem: a framework integrating disruption, ecosystems, and business models. *European Journal of Innovation Management*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print., 1-16. <https://www.emerald.com/insight/1460-1060.htm>, erişim tarihi: 24.05.2022

Singh, S. & Aggarwal, Y. (2022). In search of a consensus definition of innovation: a qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach, *Innovation, The European Journal of Social Science Research*, 35:2, 177-195, DOI: 10.1080/13511610.2021.1925526; erişim tarihi: 18.05.2022

Slazus B., J., Bick, G. (2022), Factors that Influence FinTech Adoption in South Africa: A Study of Consumer Behaviour towards Branchless Mobile Banking. *Athens Journal of Business & Economics*. 8 (1), 43-64. <https://www.athensjournals.gr/business/2022-8-1-3-Slazus.pdf>, erişim tarihi: 15.05.2022

Solarz, M., & Swacha-Lech, M. (2021). Determinants of the Adoption of Innovative FinTech Services by Millennials. *E&M Economics and Management*, 24(3), 149–166. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-3-009>, erişim tarihi: 22.02.2022

Sood, A. & Tellis, G. (2011). Demystifying Disruption: A New Model for Understanding and Predicting Disruptive Technologies *Marketing Science*, 30 (2), 339–354. <https://021081zfh-y-https-eds-p-ebSCOhost-com>. erişim tarihi: 07.09.2019

Srivastava, P., & Khan, R. (2018). A review paper on cloud computing. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 8, (6), 17-20., <https://www.researchgate.net>. erişim tarihi: 09.11.2020

Stewart, H., Jürjens, J. (2018). Data Security and Consumer Trust in FinTech Innovation in Germany. *Information & Computer Security*. 26 (1), 109-128. <https://www.emerald.com/> erişim tarihi:23.07.2020

Stulz, R. M. (2019). FinTech, BigTech, and the Future of Banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(4), 86–97. <https://onlinelibrary.wiley.com/>, erişim tarihi: 27.03.2022

- Svensson, C., Udesen, J., & Webb, J. (2019). Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 20-32. <http://doi.org/10.22215/timreview/1209>. erişim tarihi: 17.01 2020
- Sü Eröz, & S., Aslan, E. (2019). Kırsal Turizm İşletmelerinde Yenilik Engellerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(2), 340-353. <http://proxy.beykent.deepknowledge.net>, erişim tarihi: 08.12.2020
- Tabbah, R. & Maritz, A. (2019). Demystifying Disruptive Innovation Phenomenon: Economic and Societal Impacts. *Revista de Cercetare si Intervenție Socială*, 64, 9-24. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.1>. erişim tarihi: 20.04.2020
- Tellis, G.J. (2006). **Disruptive Technology or Visionary Leadership?** *The Journal of Product Innovation Management*, 2006;23, 34-38, <https-eds-s-ebscohostcom.proxy.beykent.deep-knowledge.net>, erişim tarihi: 18.09.2019
- Tschang, F.T., & Almirall, E. (2021). Artificial Intelligence as Augmenting Automation: Implications for Employment. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 642–659. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0062> erişim tarihi: 04.02.2022
- Thakor, A.V., 2020, **Fintech and banking: What do we know?** *Journal of Financial Intermediation*, volume: 41 (2020), pp.1-13, <https://021002eii-y-https-www-sciencedirect-com.proxy.beykent.deep-knowledge.net>, erişim tarihi: 11.07.2020
- Troise, C., Matricano, D., Candelo, E., & Sorrentino, M. (2022). Entrepreneurship and fintech development: compering reward and equity crowdfunding. *Measuring Business Excellence*, 26 (1), 52-63. <https://021101uug-y-https-www-emerald-com>. erişim tarihi: 15. 04.2022
- Qian, Y., & Lin, X. (2020, June 12-14) *The Research on the Influencing Factors of Trust in Online P2P Lending: Based on Platform*. 2020 IEEE 4th Information Technology, Networking, Electronic and Automation Control Conference (ITNEC), 2626-2632, <https://ieeexplore.ieee.org/document/9084967>, erişim tarihi: 04.02.2022

- Vasiljeva, T., & Lukanavo, K. (2016). Commercial Banks and Fintech Companies in the Digital Transformation: Challenges for the Future. *Journal of Business Management*, (11), 25-33. <https://web.p.ebscohost.com/> erişim tarihi: 02.09.2020
- Vives, X. (2019). Digital Disruption in Banking, *Annual Review of Financial Economics*, 11, 243- 273, <https://www.annualreviews.org>, erişim tarihi: 26 06 2020
- Wallin, A., Pihlajamaa, M., & Malmelin, N. (2021). How do large corporations manage disruption? The perspective of manufacturing executives in Finland. *European Journal of Innovation Management*. 25 (6), 19-43 <https://www.emerald.com>. erişim tarihi: 12.04.2022
- Wan, F., Williamson, P.J., & Yin, E. (2015) Antecedents and implications of disruptive innovation: evidence from China, *Technovation*, 39, 94-104. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497214000820?via%3Dihub>, erişim tarihi: 06.06.2020
- Wang, C., Qureshi, I., Guo, F., Zhang, Q. (2022). Corporate social responsibility and disruptive innovation: The moderating effects of environmental turbulence, *Journal of Business Research*, 139 1435–1450, <https://www.sciencedirect.com/> erişim tarihi: 24.05.2022
- Wang, C., Guo, F., Zhang, Q. (2021). How does disruptive innovation influence firm performance? A moderated mediation model, *European Journal of Innovation*, 1-23, <https://www.emerald.com/> erişim tarihi: 10.02.2022
- Wang, Y., Xiuping, S., Zhang, Q. (2021). Can fintech improve the efficiency of commercial banks? —An analysis based on big data, *Research in International Business and Finance*, 55, 1-9. www.sciencedirect.com, erişim tarihi: 29.12.2021
- Weinreich, S., Sahin, T., Karig, M., & Vietor, T. (2022). Methodology for Managing Disruptive Innovation by Value-Oriented Portfolio Planning. *Journal of Open Innovation. Technology Marketing and Complexity*, 8 (48), 1-22, <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/1/48>, erişim tarihi 29.03.2022

- Wilamowicz, A. (2019). The Great FinTech Disruption: InsurTech. *Banking and Finance Law Review*, 34 (2), 215-238, <https://0210z30lu-y-https-www-proquest-com.proxy.beykent.deep-knowledge.net/docview/2207838951>, erişim tarihi: 08.12.2020
- Wonglimpiyarat, J. (2019). Analysis of FinTech in the banking industry. *International Journal of Business Innovation and Research*, 19 (1), 125-138. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBIR.2019.099752>, erişim tarihi: 20.01.2020
- Xiang, Y., Li Z., Lee, T.H., Tang, D., Wu, K., Lei, Z., Wang, Y. (04.05.2019). *Smart Wealth Management System for Robo-Advisory*, 2019 IEEE Conference on Computational Intelligence for Financial Engineering and Economics (CIFEr), Shenzhen, PEOPLES R CHINA, 13-18. IEEE, <https://021051v3i-y-https-ieeeexplore-ieee-org>, erişim tarihi: 17.09.2021
- Xie, J., Ye, L., Huang, H., & Ye, M. (2021). Understanding FinTech Platform Adoption: Impacts of Perceived Value and Perceived Risk. *Journal of Theoretical and Electronic Commerce Research* 16, 1893–1911. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050106>. erişim tarihi: 10.03.2022
- Yadav, Y. (2020). Fintech and International Financial Regulation. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 53(3), 1109-1146. <https://021081yns-y-https-eds-s-ebscohost-com.proxy.beykent.deep-knowledge.net/>. erişim tarihi: 14.11.2020
- Yu, D., Hang, C.C. (2010). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory, *International Journal of Management Reviews*, 12, 435–452, <https://0210z30lu-y-https-www-proquest-com.proxy.beykent.deep-knowledge.net/docview/2207838951>, erişim tarihi: 04.12.2019
- Zhang, J. & Li, J. (2022). Development and Application of Big Data in the Field of Satellite Navigation. *Hindawi Wireless Communications and Mobile Computing*, Volume 2021, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2021/8850350>. erişim tarihi: 24.05.2022
- Zalan, T., & Toufaily, E. (2017). The Promise of Fintech in Emerging Markets: Not as Disruptive, *Contemporary Economics*, 11, (4), 415-430.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3200954, erişim tarihi: 10.12.2019,

Zetzsche, D. A., P. Buckley, R., Barberis, J.N., Arner, D.W. (2017). Regulating a Revolution: From Regulatory Sandboxes to Smart Regulation. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 23,1, 31-103. <https://ir.lawnet.fordham.edu/jcfl/vol23/iss1/2/>, erişim tarihi: 31.08.2019

Zhang, J., & Li, J. (2021). Development and Application of Big Data in the Field of Satellite Navigation. *Hindawi Wireless Communications and Mobile Computing*, 2021, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2021/8850350>, erişim tarihi: 12.04.2022

Tezler

Taştan, S. (2019). *Küresel Finansal Teknoloji Sektöründe Ortaya Çıkan Yeni Girişimlerin Ekonomik ve Teknolojik Belirleyicileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi,

Yılmaz, E. (2020). *Nakitsiz Toplum Sürecinde Ticari Müşterilerin, Kart Kullanım Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi

İnternet Kaynağı

Abrol, A. (2022, May 1). *What are Blockchain Nodes? Detailed Guide*. Blockchain Council. <https://www.blockchain-council.org/blockchain/blockchain-nodes/#>, erişim tarihi: 15 Nisan 2020

Bank for International Settlements. (2019). Annual Economic Report. III. Big tech in finance: opportunities and risks. <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2019e3.htm>, erişim tarihi: 22.12.2020

Cappa Gemini (2019). World FinTech Report. https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/06/World-FinTech-ReportWFTR2019_Web.pdf, erişim tarihi: 12.04.2020

Cornelli D., Frost J., Gambacorta L., Rau R., Wardrop R.& Ziegler T. (2019). Fintech and big tech credit: a new database. Bank for International Settlements

- Cambridge Centre for Alternative Finance CEPR, BIS Working Papers. No 887. pp.1-35. <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>. erişim tarihi: 21. 12. 2020
- Demir, E. (2019). Notlarım: Bilimsel Araştırma Paradigmaları. https://www.researchgate.net/publication/331223767_Bilimsel_Arastirma_Paradigmaları erişim tarihi: 15.05.2022
- Diemers, D., Lamaa, A., Salamat, J., & Steffens, T. (2015). Developing a FinTech ecosystem in the GCC. Strategy&PWC. <http://www.strategyand.pwc.com>, erişim tarihi: 10.12.2020
- Dong, H., Leckow R., Haksar, V., Mancini-Griffoli, T., Jenkinson, N., Kashima, M., Khiaonarong, T., Rochon, C. & Tourpe, H. (2017). Fintech and Financial Services: Initial Considerations. IMF Staff Discussion Paper. International Monetary Fund. 2017 (5). <https://www.imf.org>, erişim tarihi: 29.09.2020
- Kazan, E., Tan, C.W. & Lim, E.T.K. (2014, December). *Towards a Framework of Digital Platform Disruption: A Comparative Study of Centralized & Decentralized Digital Payment Providers*. 25th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2014), Auckland, New Zealand. <https://www.researchgate.net/publication/267638770>, erişim tarihi 26.10.2020
- Khiaonarong, T. & Goh, T. (2020). Fintech and Payments Regulation: Analytical Framework. International Monetary Fund. www.elibrary.imf.org, erişim tarihi: 07 12 2020
- Lepore, J. (2014, June 16). *The Disruption Machine-What the gospel of innovation gets wrong*. New Yorker Magazine. <https://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>. erişim tarihi: 23 06 2020
- OECD / AVRUPA BİRLİĞİ, Oslo Klavuzu, ISBN 975-403-362-5 c, 2005, https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_T_R.pdf. erişim tarihi: 12 Mart 2022
- Reuters. (2017, June 27). World's first ATM machine turns to gold on 50th birthday. <https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary-idUSKBN19I166>. erişim tarihi: 25. 09.2021

Sahay, R., Allmen, U.E.v., Bazarbash, M. & Beaton, K. (2020). The promise of fintech: financial inclusion in the post COVID-19 era. International Monetary Fund. <https://www.elibrary.imf.org>, erişim tarihi: 19.12.2020

Schindler, J. (2017). FinTech and Financial Innovation: Drivers and Depth, Finance and Economics Discussion Series 2017-081. Board of Governors of the Federal Reserve System. <https://doi.org/10.17016/FEDS.2017.081>.

Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, erişim tarihi: 02.03.2020,



EKLER

Ek 1. Görüşme Soruları

1) Finansal Teknoloji Girişimleri ele alındığında, geleneksel finansal kurumlardan (özellikle banka ve iştirakleri) farklı niteliklerinin olup olmadığına, farklı iseler hangi konularda ayrıştığına ilişkin görüşlerinizi ifade eder misiniz?

1.Soru İçin Sondaj Sorular:

1-1) Yeni niteliklere/işlevlere sahip olup olmadığı, yeni değerler sunup sunmadığı konusundaki görüşlerinizi paylaşabilir misiniz?

1-2) Yeni bir teknolojiye sahip olup olmadıkları konusunda ne düşünmektesiniz?

1-3) Yeni bir iş modeli, hizmet ve ürünler ortaya çıkarıp çıkarmadıkları konusundaki düşüncelerinizi ifade edebilir misiniz?

1-4) Mevcuttan farklı nitelikte bir değer ve fonksiyon sunumu gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri konusundaki düşünceleriniz nedir?

1-5) Daha kolay, basit ürün ve hizmetlerinin olup olmadığı hakkında ne düşünmektesiniz?

2) Fintek girişimlerinin hizmet sundukları segmentler ve yeni pazar yaratma yetkinlikleri konusunda neler düşünüyorsunuz?

3) Banka ve finansal kuruluşlar ile karşılaştırıldığında, fintek girişimlerinin ana akım finans müşterilerinin talep ettiği standartlara uygun hizmet sunumunda performanslarını nasıl değerlendirirsiniz?

4) Fintek girişimlerinin maliyet ve fiyat yapıları geleneksel finans kurumlarınınki ile karşılaştırılırsa, neler ifade edilebilir?

5) Mevcut finansal kuruluşlara fintek girişimlerinden gelebilecek ve onları yerlerinden edebilecek yıkıcı bir yenilik konusunda neler düşünürsünüz?

6) Finansal teknoloji girişimlerinin hangi hizmetleri ve/veya iş modelleri yıkıcı niteliktedir ya da yıkıcı potansiyele sahiptir?

7) Fintek girişimlerinin kullandığı hangi teknolojiler yıkıcı ya da potansiyel yıkıcı olarak değerlendirilebilir?

8) Fintek girişimleri, finansal sistem için hangi alanlarda tehlike arz etmektedir?

9) Finansal alanda çeşitli hizmetler sunmaya başlayan büyük teknoloji şirketlerinin geleneksel finansal sistem aktörlerini yerinden etme potansiyeli konusunda neler söylersiniz?

10) Fintek girişimlerine karşı nasıl bir strateji uyguluyorsunuz ya da uygulamayı düşünüyorsunuz?

10. Soru İçin Sondaj Soru:

10-1) Fintek girişimleri karşısında bir cevap stratejisine gerek olup olmadığı konusundaki görüşünüzü açıklar mısınız?

10-2) Sadece mevcut iş modelinize ilişkin yenilikler yapılmasının yeterli olup olmadığı konusunda ne düşünüyorsunuz?

11) Gelecekte bankaların mevcut iş modellerinin ve finansal aracılıklarının devamlılığı konusunda neler düşünüyorsunuz?

12) Finansal ekosistemin ne şekilde evrileceğini öngörmektesiniz?

13) Hangi fintek yeniliğini ya da yeniliğin altta yatan teknolojisini sisteminize uyguladınız?

14) Ekleme istediğiniz başka bir konu var mıdır?

Ek 2. Etik Kurul Onayı

ETİK KURUL ONAYI

“Finansal Teknoloji Girişimlerinin Yenilikleri Ve Geleneksel Finansal Kuruluşların Cevap Stratejilerinin Yıkıcı Yenilik Teorisi Kapsamında Araştırılması; Türkiye Uygulaması” başlıklı doktora tezi için Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 16.11.2021 tarih ve 92 sayı ile izin alınmıştır. Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “ *Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında gizlenmiştir.





Ek 4. Araştırmanın Tema Kategori ve Kodlarının Toplu Sunumu

Fintek Girişimlerinin Temel Farklılıkları Algısı Teması

Kategori	Kod	Katılımcı	Sıklık	F
Fintek Girişimleri Farklılık Alanları	Spesifik Alana Odaklanma	Katılımcı 1, Katılımcı 4; Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 10	5	50%
	Hızlı Olma	Katılımcı 4, Katılımcı 6,	2	20%
	Esnek Olma	Katılımcı 5, Katılımcı 10,	2	20%
	Çevik Olma	Katılımcı 2, Katılımcı 5, Katılımcı 7, Katılımcı 10,	4	40%
	Çıkış Stratejisi Hedefleme	Katılımcı 6, Katılımcı 10,	2	20%
	Kullanıcı Deneyimini Artırma	Katılımcı 1, Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 10,	4	40%
Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları	Mevduat ve Kredi Yasağı	Katılımcı 1, Katılımcı 4, Katılımcı 6,	3	30%
	Türkiye'de Fintek Girişimlerinin Gelişmesinde Zorluklar Bulunması	Katılımcı 1, Katılımcı 6, Katılımcı 8	3	30%

**Yıkıcı Yenilik Özellikleriyle Örtüşen Fintek Girişimi Özelliklerine İlişkin
Değerlendirmeler Teması**

Kategori	Kod	Katılımcı	Sıklık	F
Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri	Ucuz Hizmet Sunma	Katılımcı 4; Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 8	4	40%
	Kolay ve Basit Hizmetler	Katılımcı 3; Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 7 Katılımcı 8, Katılımcı 9, Katılımcı 10	7	70%
	Yeni İşlev Getirme	Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 7	3	30%
	Yeni Müşteriye Ulaşma	Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 5, Katılımcı 8, Katılımcı 10	5	50%
	Yetersiz Bankacılık İşlemi Yapan Müşteriye Ulaşma	Katılımcı 2, Katılımcı 9, Katılımcı 10	3	30%
	Yeni Pazar Oluşturma	Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 8,	4	40%
	Yeni İş Modeli Oluşturma	Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 8	3	30%
	Yeni Teknolojiye Sahip Olma	Katılımcı 5, Katılımcı 10	2	20%
	Maliyet Avantajı	Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 8	4	40%
	Pazardan Pay Almaya Başlama	Katılımcı 1, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 8 Katılımcı 10	5	50%
	Mevduatta Ana Akım Müşteri Beğenisine Ulaşmama	Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 8	4	40%
Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri	Yeni Niteliklere Sahip Olmama	Katılımcı 4	1	10%
	Türkiye’de Mali Açıdan Değer Katamama	Katılımcı 1	1	10%
	Ürünlerin Benzer Olması	Katılımcı 4, Katılımcı 8	2	20%
	Geleneksel Teknolojik Alt Yapı ile İş Modelleri	Katılımcı 4, Katılımcı 7	2	20%

Yıkıcı Yenilik Algısı Teması

Kategori	Kod	Katılımcı	Sıklık	f
Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri	Dijital Banka ile Yıkıcı Potansiyel	Katılımcı 4; Katılımcı 7	2	20%
	Açık Bankacılıkla Gelebilecek İş Modelleri	Katılımcı 1, Katılımcı 5	2	20%
	Ödemeler Modeliyle Yıkıcı Potansiyel	Katılımcı 1, Katılımcı 5 Katılımcı 7	3	30%
	Servis Bankacılığıyla Yıkıcı Potansiyel	Katılımcı 5, Katılımcı 6	2	20%
Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler	Yapay Zekâ Yıkıcı	Katılımcı 9, Katılımcı 10,	2	20%
	Blokzincir Teknolojisi Yıkıcı	Katılımcı 7, Katılımcı 9, Katılımcı 10	3	30%
Büyük Teknoloji Şirketleri	Büyük Teknoloji Şirketlerinin Yıkıcı Yenilik İhtimali	Katılımcı 1, Katılımcı 5, Katılımcı 7, Katılımcı 8	4	40%
	Büyük Teknoloji Şirketi Banka İş birliği	Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 10	3	30%
Yıkıcı Yenilik Olmama	Fintek Girişimlerinin Yakın Zamanda Yıkıcı Olmaması	Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 8	5	50%
Öneriler	Gelişmelere Hazır Olma Gereği	Katılımcı 7, Katılımcı 8,	2	20%

Geleneksel Finansa Finansal Teknoloji ve Girişimcilik Stratejileri Teması

Kategori	Kod	Katılımcı	Sıklık	f
Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri	Fintek Şirketleri Kurma	Katılımcı 1, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 10	4	40%
	Fintek Girişimi Satın Alma	Katılımcı 1, Katılımcı 10	2	20%
	Yapay Zekâ Çözümlerini Ürünlerde Kullanma	Katılımcı 3, Katılımcı 8,	2	20%
	Robotik Süreç Otomasyonu	Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 10	3	30%
Fintek Girişimi Stratejileri	İş birliği Yapma	Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 6, Katılımcı 10	4	40%
	Fintek Girişimlerine Yatırım Yapma ve Ortaklık	Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 7, Katılımcı 10	4	40%
	Hızlandırma ve İnovasyon Merkezi Açma	Katılımcı 1, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 10	4	40%
İş Birliği Yapılmadığı Algısı	Yeterince İş birliği Yapılmaması	Katılımcı 5	1	10%
Öneriler	Fintek Girişimleri ile İş birliği Gerekliliği	Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 5	3	30%
	Girişimciliği Cesaretlendirme ve Özgür İlerletme	Katılımcı 2, Katılımcı 5,	2	20%
	Güveni Parçalara Ayırma	Katılımcı 5,	1	10%

Geleceğin Finansal Ekosistem Öngörüsü Teması

Kategori	Kod	Katılımcı	Sıklık	f
Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı Kategorisi	Bankalarda Dönüşüm	Katılımcı 3, Katılımcı 5, Katılımcı 10	3	30%
	Bankaların BT Şirketine Dönüşmeye Başlaması	Katılımcı 1, Katılımcı 9	2	20%
	Kurumsal ve Ticari Segmentlerde Bankalar	Katılımcı 1, Katılımcı 4, Katılımcı 6, Katılımcı 9	4	40%
	Şubeleşme Hızı ve İhtiyacının Azalması	Katılımcı 3, Katılımcı 6, Katılımcı 9	3	30%
	Bankaların API'lerini Fintek Girişimlerine Açması	Katılımcı 1, Katılımcı 3, Katılımcı 7	3	30%
	Fintek Girişimlerinin Artması ve Büyümesi	Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 7, Katılımcı 10	4	40%
	Dijital Banka Kurma	Katılımcı 3, Katılımcı 4	2	20%
Hibrit İş Modelleri	Hizmet Bankacılığı	Katılımcı 2, Katılımcı 4, Katılımcı 7, Katılımcı 10	4	40%
	Platform Bankacılığı	Katılımcı 4, Katılımcı 9, Katılımcı 10	3	30%
	Görünmez Bankacılık	Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 10	3	30%
	Gömülü Bankacılık	Katılımcı 6, Katılımcı 10	2	20%
Merkeziyetsiz Finans	Dağıtık Yapılar	Katılımcı 9, Katılımcı 10	2	20%
Bankaların Varlığı	Bankaların Var Olmaya Devam Etmesi	Katılımcı 1, Katılımcı 2, Katılımcı 3, Katılımcı 4, Katılımcı 5, Katılımcı 6, Katılımcı 7, Katılımcı 8, Katılımcı 9, Katılımcı 10	10	100%

Ek 5. Katılımcı Yanıtlarını İçeren Alıntılar

Tema /Kategori/Kod	Katılımcılardan Alıntılar
FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları/Spesifik Alana Odaklanma	“Dolayısı ile fintekler tamamen bireyselle odaklanıyorlar. Ticari ve kurumsal firmalarda yoklar çok fazla.” 1. KATILIMCI
	“Finteklerde belli birkaç product'ı çok iyi çalıştırmak üzerine kurulu bir mantalite var. Onlarda açıkçası bunun avantajını kullanmaktadır.” 4. KATILIMCI
	“Çünkü odaklanırlarsa kendilerine yeni bir segment yaratıp, odaktan kaynaklı dönüş ve fayda sağlıyorlar.” 5.KATILIMCI
	“Çok daha spesifik alanda çalışırlar. Öyle her şeyi yapayım ben demezler.” 6. KATILIMCI
	“Diğer tarafta da bakıldığı zaman bir odak noktası var. Çünkü bankaların pek çok ürünü oluyor, ürün ve hizmeti oluyor. Her birine aynı seviyede odaklanamıyorlar. Çünkü bankalara bakıldığı zaman çok kısıtlı kaynakları var, bütçeleri var.” 10. KATILIMCI
	“Fintek girişimleri daha çok bireysel segmente odaklanıyor. Çünkü bankalar için şöyle bir durum var; bankaların en fazla kâr elde ettiği, gelir elde ettiği segment ticari kurumsal segment.” 10. KATILIMCI
FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları\Hızlı Olma	“Bankalardan temel farkları daha hızlı hareket edebilmeleridir.” 4. KATILIMCI
	“Neleri farklıdır bir kere hızlıdır fintekler, çok daha hızlıdır.” 6. KATILIMCI
FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları\Esnek Olma	“Dolayısı ile bu yorumdan yola çıkarak, düzenlemelere tabi olmayan, lisans gerektirmeyen konuların çözülmesinde finansal tek girişimleri çok daha esnek, çevik ve verimli sonuçlara ulaşıyorlar. En büyük fark bu.” 5.KATILIMCI “Finansal teknoloji girişimleri daha esnek yapıda oluyorlar.” 10. KATILIMCI

FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları\Çevik Olma	“Daha küçük yapılar olduğu için hantallıktan uzak, çok daha çevik.” 2. KATILIMCI
	“Dolayısı ile bu yorumdan yola çıkarak, düzenlemelere tabi olmayan, lisans gerektirmeyen konuların çözülmesinde finansal tek girişimleri çok daha esnek, çevik ve verimli sonuçlara ulaşıyorlar. En büyük fark bu.” 5.KATILIMCI
	“Bankaların çalışma şekli ile E-Para kuruluşlarının, fintek girişimlerinin çalışma şekli aynı olmuyor. Banka ağır hareket ediyor, bir E-para kuruluşu ile anlaşma imzalaması 6 ay sürüyor.” 7. KATILIMCI
	“Geleneksel bankalar gibi çok hantal, bürokratik ve geniş bir yapıda değiller.” 10. KATILIMCI
FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları\ Çıkış Stratejisi Hedefleme	“Mali yapıları tabi ki bankalar kadar güçlü değil. Fintekler belli bir vadede genellikle beş yıl içerisinde "market cap" e oynayıp, bir şekilde değerlerini artırıp exit etmeyi düşünebiliyorlar.” 6. KATILIMCI
	“Çünkü bir girişim temelde ilk kurulduğunda her zaman bir "exit" çıkış stratejisi düşünür. Çıkış stratejisi ne olacak, bu girişimi bir olgunluğa getirdikten sonra başkasına satarak başka bir ürün ve hizmette odaklanmak istiyorlar.” 10. KATILIMCI
FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları\Kullanıcı Deneyimini Artırma	“Türkiye özelindeki finteklerde çok güçlü bir sermaye yapısı olmadığından yatırım yapmak için, yenilik yapmak için ayırdıkları AR-GE bütçesi düşük. Daha çok bunlar mevcut olan hizmetlerin kullanıcı deneyimini artırarak bir değer üretmeye çalışıyorlar.” 1. KATILIMCI
	“Özellikle literatürde UX (user experience) ve UI (user interface) olarak ifade edilen yani kullanıcı tecrübesi ve kullanıcı ara yüzleri, bu finteklerin en önemli avantajıdır.” 5.KATILIMCI
	“Çok daha iyi deneyim sunarlar.” 6. KATILIMCI
	“Fintekler de deneyime odaklanıyorlar.” 10. KATILIMCI

FİNTEK GİRİŞİMLERİNİN TEMEL FARKLILIKLARI ALGISI\Türk Fintek Girişimlerine Özgü Farklılık Alanları\Mevduat ve Kredi Yasağı	“Şu anda finteklerin / fintek denen firmaların bankalara göre en güçlü rekabet oluşturabilecek yapıları mevduat toplama yetileridir, şu anda mevduat toplama yetisi yok, bu olmayınca daha çok bankaların gerisinde kalıyorlar.” 1. KATILIMCI “Bireysel bankacılıkta kullanılan productlar-ürünler, daha küçük alanlarda ürünler geliştiriyorlar. Regülasyon gereği mevduat ve kredi alanında yoklar.” 4. KATILIMCI “Zaten Türkiye'de finteklerin kredi vermesi mevzuat olarak yasak. Mevduat toplamak da yasak. Elektronik Para Kuruluşları da mevduat toplamak istediler ama buna da izin yok. Bu aslında doğru bir yasak. 2001 bankacılık krizinden çıkardığımız bir ders. Regülasyonlar bankaların finansal olarak güçlü duruşunu sağladı.” 6. KATILIMCI
FİNTEK GİRİŞİMLERİ ALGISI\Fintek Girişimleri Farklılık Alanları\Türkiye'de Fintek Girişimlerinin Gelişmesinde Zorluklar	Dolayısıyla burada yine aynı şekilde aynı şeyi söyleyeceğim. Bankaların aşırı güçlü ve monopol yapısı, finteklerin güçsüz yapısı aslında bu alanın da gelişmesini engelliyor. 1. KATILIMCI Türkiye'ye gelirsek, Türkiye'de durum biraz değişik. Finteklerin işi zor Türkiye'de. Dediğim gibi biz bankalar çok ilerdeyiz." Biz hizmeti çok iyi bir şekilde ve çok hızlı bir şekilde ve çok iyi bir şekilde sunuyoruz. Kendi içimizde müşteri deneyimi ekiplerimiz var. Teknoloji ekiplerimiz var. Kendi IT şirketlerimiz var. 6. KATILIMCI Türkiye ile gelişmiş ülkeler arasında şöyle bir fark var: Türkiye'de banka ve iştirakleri gelişmiş ülkelerden bir açıdan şanslı oldular. Hem Amerika hem de Kıta Avrupası Bankacılığı bizden daha önce otomasyona yatırım yaptıkları için onların "legacy"si vardı. Türkiye'de bankacılık 1990'lı yılların sonunda internet döneminde otomasyona girdiği için ürün servislerinin hem 7/24 çalışma hem de dijital olma konusunda yetkinlikleri Avrupa ve Amerika'ya göre daha yüksek. O yüzden finteklerin hizmet modelinde müşteriye yaklaşımında büyük fark yaratma şansı olmuyor. 8. KATILIMCI

YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Ucuz Hizmet Sunma	“Fintekler ya daha ucuzlar ya da daha pahalılar. Yani para öderken daha yüksek ödüyorlar, müşteriden para alırken daha ucuzlar. Aksi takdirde rekabet edemezler.” 6. KATILIMCI
	“Mümkün olduğu şekilde ucuz yapmaya çalışıyorlar.” 4. KATILIMCI
	“Olmak zorunda. Biraz önce söylediğim gibi Ali Pay'den örnek vereyim. Ali Pay'in komisyon oranları bankalardan çok daha düşük. Bankaların aldığı kredi komisyonu ve kâr oranına göre çok daha düşük ama pazardan öyle bir pay almışlar ki bankaların tek tek ettiği kârdan daha çok kâr ediyorlar. Böyle bir farkları var.” 7. KATILIMCI
	“Şimdi piyasada fintekler var, bunlar sıfırdan yaptılar, küçük organizasyonları var, her şey dijital yapılıyor, satış organizasyonu neredeyse yok. Sadece servis organizasyonu var. Öyle olunca hem maliyetleri daha ucuz, daha uygun marjlarla iş bağlayabiliyorlar, hem de daha kolay bir sürece sahipler.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Kolay ve Basit Hizmetler	“Bunların hepsinin dijital ön yüzleri var. Bankalara göre dijital ön yüzlerini daha iyi hazırlıyorlar, orada müşteriye biraz daha cezbedip daha kolay kullanımlar sağlıyor olabilirler. Bankalar da buna karşılık bazı şeyler yapıyor, Türkiye'de her bankanın dijital bankacılık uygulamaları büyük gelişim gösteriyor. Hem fonksiyon seti hem de uygulama olarak.” 4. KATILIMCI
	“Finteklerin hizmetlerinin daha kolay ve daha basit olduğunu düşünüyorum.” 3. KATILIMCI
	“Daha kolay ürün ve hizmetlerin olup olmadığı konusu: Kesinlikle çok daha kolay ve basit hizmetleri var.” 5.KATILIMCI
	“Daha kolay ve basit kısmında da bir zorunluluk var. Zaten hali hazırda olan bir hizmet var. Bu nedenle bu işlemi ya daha kolay yapacak ya daha entegre ya da daha ucuz yapacak. Bunların hepsini birden yapınca fintekler büyüyor.” 7. KATILIMCI

	“Şimdi piyasada fintekler var, bunlar sıfırdan yaptılar, küçük organizasyonları var, her şey dijital yapılıyor, satış organizasyonu neredeyse yok. Sadece servis organizasyonu var. Öyle olunca hem maliyetleri daha ucuz, daha uygun marjlarla iş bağlayabiliyorlar, hem de daha kolay bir süreçte sahipler.” 8. KATILIMCI
	“Artık ne banka şubesine ne de internete gerek yok, mobil uygulama çok büyük bir kolaylık sağlıyor.” 9. KATILIMCI
	“Finteklerin yola çıkış gayesi, amacı bu. Fintekler müşterilerin hayatlarını kolaylaştırmak istiyorlar. Finansal işlemleri kolaylaştırmak istiyorlar. Zaten bu iyi bir deneyim ile olur. ...Burada müşterisine iyi deneyim yaşatırsa, müşterisi için finansal işlemleri kolaylaştırırsa, hayatı kolaylaştırırsa müşterileri için, dolayısı ile talep de olacaktır.” 10. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Yeni İşlev Getirme	“Mevcuttan farklı bir değer sunumu gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri konusunda şu söylenebilir. Mevcuttan farklı değer sunumu gerçekleştiriyorlar. Yani bankalardan çok farklılar.” 5.KATILIMCI
	“Evet sunuyorlar, o yüzden fintek olarak varlar. Yani daha farklı şeyler sunmaya çalışıyorlar, sunamazlar ise ayakta kalma şansları yok”. 6. KATILIMCI
	Bankaların sermaye yapısı ile rekabet etmeleri mümkün olamazdı zaten. O yüzden bankanın yapamadığı şeyleri yapacak yapabilecek kaslarını kullanarak ilerliyorlar. Dolayısı ile yeni niteliklere sahipler. Bankalarda olmayan bir çevikliğe sahipler.” 7. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Yeni Müşteriye Ulaşma	“Unbanked dediğimiz Bankada hesabı olmayan tüketiciler.” 2. KATILIMCI
	“Evet ben çekeceğini inanıyorum. Kişisel görüşüm sektörün gidişatı da o yönde görünüyor.” 3. KATILIMCI
	“Bu konu açıldığında genelde unbanked diye tabir edilen bankacılık yapmayan nüfusa gidildiği söylenmektedir. Doğru. Bankacılık yapmayan nüfusa finteklerin erişimi önemli bir fırsat.” 5.KATILIMCI

	“İkinci grupta da bankacılığa daha girmemiş kitlelerin, gençler gibi, ihtiyaç duyduğu bazı hizmetleri hızla vermeye adaylar.” 8. KATILIMCI
	“Finteklerin var oluş amaçlarından, kuruluş amaçlarından birisi de bu, finansal inovasyonu yaygınlaştırmak, özellikle unbanked (bankasız) ve underbanked (nadiren işlem yapan) dediğimiz kitlelere ulaşmak.” 10. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Yetersiz Bankacılık İşlemi Yapan Müşteriye Ulaşma	“Finteklerin var oluş amaçlarından, kuruluş amaçlarından birisi de bu, finansal inovasyonu yaygınlaştırmak, özellikle unbanked (bankasız) ve underbanked (nadiren işlem yapan) dediğimiz kitlelere ulaşmak.” 10. KATILIMCI
	“Bir yeni müşteriye yarıyor, iki alt segmente yarıyor.” 9. KATILIMCI
	“Underbanked dediğimiz, Bankada hesabı olsa da çok nadiren bankacılık kesimini kullanan tüketiciler.” 2. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Yeni Pazar Oluşturma	“Yeni pazar yarattıklarını düşünüyorum. Çeşitli araştırmalarda da bankacılık sisteminden yararlanamayan Türkiye’de önemli bir kesimin olduğu biliniyor. Bankacılık sektöründe de bankacılık hizmetlerini çeşitli sebeplerle alamamış müşteri kümelerine gidebilmeye olanak sağlıyor fintekler.” 4. KATILIMCI “Bir pazar yaratma ihtimalleri var mı evet var. Pazar yaratıyorlar. Mesela bir fintek girişimi şu sorunu çözdü. Örneğin büyük bir market var, çok çeşitli firmalardan ürün satın alıyor, arkada pek çok tedarikçi var. Aldığı ürünü hemen satamadığı için satın aldığı tedarikçiye de ödemeyi hemen yapmak istemiyor, vadeli ödeme yapıyor, 3 ay vb, fatura kesiyor. Ancak tedarikçinin de paraya hemen ihtiyacı var ve ödemeyi hemen almak istiyor, üretim bandında kullanacak. Fintekler burada devreye giriyor. Çok hızlı bir şekilde bu faturaları devralıp, bankalara iskonto ettirerek tedarikçiye aktarıyor. Tedarikçiye vadeli faturayı bankadan iskonto edilmiş olarak ödüyor. Bu pazar bankalar tarafından keşfedilmemişti.” 6. KATILIMCI

	“Örneğin oyun platformları ile entegre çalışan bazı uygulamaları kullanacaklar, oyun oynarken oradaki coin'leri ile fatura ödemesi yapacaklar. Bu tarz verimlilikleri ile birlikte gelen fintekler bankanın kanal kısmını alacaklar.” 7. KATILIMCI
	“Örnek gençlerin çok kullandığı oyun sektörü vs. gibi yerlerde ödeme alt yapısı ihtiyaçları oluyor ama banka hesabı açamıyorlar. O segmenti fintekler çok iyi kullandılar.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Yeni İş Modeli Oluşturma	“Bu ürünü sunma biçimleri bankalardan daha farklı olabilirler. Ben ayırımlarının burada olduğunu düşünüyorum.” 4. KATILIMCI
	“Yeni bir iş modeli, hizmet ve ürünler ortaya çıkarıp çıkarmadıkları konusunda şunu belirtebiliriz. Zaten çıkarmaz iseler var olma şansları yok. Yani yeni bir iş modeli üretmezlerse, bir sorunu çözmez ve bir sorunu gidermezlerse var olma şansları yoktur. Zaten girişimcilik dünyasında, finansal teknoloji girişimleri bu anlamda en zor girilen ve başarı şansı da o kadar zor olan bir alan.” 5.KATILIMCI
	“Evet. Var. Ben öyle olduklarını düşünüyorum çünkü sıfırdan tasarım yapıyorlar, geçmişten gelen büyük bir organizasyonel yükleri yok, regülasyon nedeni ile daha rahatlar, daha az regüleler. Bu yüzden hem daha az maliyetliler hem de kullanımı kolaylar.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Yeni Teknolojiye Sahip Olma	“Yeni bir teknolojiye sahip olmaları çok çok önemli. Yeni teknoloji dediğiniz zaman, teknoloji artık eskisi gibi pahalı ve zor ulaşılabilen bir şey değil. Teknoloji artık daha demokratik bir şekilde erişimi kolaylaşmış, dolayısı ile fintek girişimlerini de yeni teknolojilere erişimi kolay.” 5.KATILIMCI
	“Fintekler yeni nesil teknolojileri kullanıyorlar, yeni nesil teknolojilerden müşteri için bir değer üretiyorlar.” 10. KATILIMCI

YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Maliyet Avantajı	“maliyet avantajını ürün fiyatlarına yansıtabildiği sürece rekabet avantajı da sağlayabilmekte.” 2. KATILIMCI “Doğru, maliyet ve fiyat yapılarının bankalardan daha uygun olduğunu söyleyebiliriz.” 4. KATILIMCI “Ölçek ekonomilerini yakalayana kadar önemli bir ilk yatırım dezavantajları var. Ama sonrasında onlar da bankalar ile yarışabilecek duruma geliyor. En önemli avantajları maliyet tavanları daha düşük.” 5.KATILIMCI “Burada en büyük fırsat maliyetten kaynaklanmaktadır.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Pazardan Pay Almaya Başlama	“Hiç birisi Her ikisi de değil. Burada belki pazardan pay alıyor diyebiliriz. Yani hiçbirisi de dedim ama belki her ikisi de ama belki çok büyüklük oluşturmada. Yani bir akım yok. Yani bankacılık sektöründeki ödemelerin % 1'ni bile üzerlerine almış değiller.” 1. KATILIMCI “Ama dediğim gibi mudiler kesinlikle bir fintek firmasına güvenip parasını emanet etmeyecektir. Kripto para örneğini hariç tutuyorum.” 6. KATILIMCI “Bağlam olarak düşünersek bir kere ödeme alanı. Ödeme sistemleri. Finteklerin en kolay yapılandıkları şu anda en büyük pazar payı aldıkları alan. P2P ödemeler, fatura ödemeleri, aidat ödemeleri vb. Ödeme sistemleri ciddi tehlike altında. Ben geleneksel yollardan ödeme sistemlerimi devam ettireceğim diyen aktörler için ciddi tehlike var gibi görünüyor.” 7. KATILIMCI

YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşen Özellikleri\\Mevduatta Ana Akım Müşteri Beğenisine Ulaşamama	“İddialarının olduğu düşünüyorum. Türkiye özelinde bir kaç alan dışında çok büyük bir etki yaratabildiklerini düşünmüyorum. Bu birkaç alandan da kastettiğim şu an çok moda olduğu için kripto, ödeme sistemlerindeki oyuncular.” 8. KATILIMCI
	“Ama şimdi böyle değil. Yapılan araştırmalar en son Mc Kinsey’in bir araştırması var, burada güven unsuru da gelmeye başladı. Artık tüketiciler finteklere de güveniyorlar. Dolayısı ile finteklerin sunduğu ürün ve hizmetleri iyi deneyimden faydalanmak için alabiliyorlar.” 10. KATILIMCI
	“Yatırım olduğu zaman müşteriler biraz daha güvene kayabilirler, kendilerini daha büyük yapılarak emanet edebilirler, ama kredi açısından böyle bir durum yoktur, krediyi kim verirse alabilirsin.” 4. KATILIMCI “Ama dediğim gibi mudiler kesinlikle bir fintek firmasına güvenip parasını emanet etmeyecektir. Kripto para örneğini hariç tutuyorum.” 6. KATILIMCI
	“Çünkü biz 100 TL'mizi bir yere emanet edeceksek bunun bir fintek değil banka olmasını isteriz.” 5. KATILIMCI
	“Bankacılığı tamamen ortadan kaldıracak mı ben öyle olacağını düşünmüyorum. Çünkü insanları varlıklarını güvenle bırakacakları yerlere ihtiyaçları var.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri\\Yeni Niteliklere Sahip Olmama	“Yok o açıdan çok yeni niteliklere sahip olduklarını söyleyemeyeceğim. Aslında bankaların disiplinlerini kullanıyorlar.” 4. KATILIMCI

YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri\\ Türkiye'de Mali Açıdan Değer Katamama	“Onun dışında fintekler mali açıdan kullanıcılara bir değer katıyor durumda değil Türkiye'de. Global olarak farklı.” 1. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİYLE ÖRTÜŞEN FİNTEK GİRİŞİMİ ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri\\Ürünlerin Benzer Olması	“Aslında bankaların disiplinlerini kullanıyorlar. Yani bankacılık uygulamalarında yapılan aktiviteler neyse, çünkü product'lar bir birine benzer, product'larında çok fazla bir inovasyon olduğunu söyleyemeyeceğim yaptıkları işlerde, fakat geliştirme tarafından bankalardan biraz daha hızlı olabilirler.” 4. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ÖZELLİKLERİ \\Fintek Girişimlerinin Yıkıcı Yenilikle Örtüşmeyen Özellikleri\\Geleneksel Teknolojik Alt Yapı ile İş Modelleri	“Burada ürün ve teknoloji açısından bankalarla benzerler. Bu ürünü sunma biçimleri bankalardan daha farklı olabilirler.” 4. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\\Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri\\Dijital Banka ile Yıkıcı Potansiyel	“Şu an itibarı ile piyasada olan fintek değer önerilerinin çoğu geleneksel alt yapılar ile geliştirilmiş yenilikçi iş modellerdir aslında. Teknoloji alt yapısı anlamında söylüyorum. Klasik alt yapılar ile geliştirilmiş iş modelleri ama blockchain teknolojisinin üzerine kurulmuş bir iş modeli hayatımızın içinde henüz çok yaygınlaşmış değil. Bunlar geldiği zaman daha yıkıcı olacak gibi görünüyor.” 7. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\\Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri\\Dijital Banka ile Yıkıcı Potansiyel	“Bunlarda dijital bankacılık ve servis bankacılığının yapılarını tarif ediyor. Bütün bu düzenler oturduğu zaman dijital bankalar da sektörde faaliyet gösterdiği zaman, biraz önce söylediğimiz fintekler de bu regülasyonları kullanıp buralarda büyüdüğü zaman bankalar için en önemli tehdit bireysel bankacılıkta olacaktır.” 4. KATILIMCI

	“Bir banka kuruyorsunuz beş personel ile, tüm bankacılık hizmetlerini verme potansiyeliniz var ama maliyet olarak baktığınızda hem alt yapı hem bankacılık lisansı anlamında çok daha düşük bir maliyet ile yapıyorsunuz. Aslında çok yıkıcı bir değişiklik. Artık Türkiye’de de bunun önü kısmen açılmış oldu. Henüz yok ama.” 7. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri\Açık Bankacılıkla Gelebilecek İş Modelleri	“ve lisans sahibi olmayan aggregator ve açık bankacılığın vermiş olduğu rüzgarla ki açık bankacılıktan hiç söz etmedik, önemlidir finteklerin gelişmesinde, ben daha çok bireysel segmentte bankaları yıkıcı bir etkiye maruz bırakacaklarını söyleyebilirim.” 1. KATILIMCI “Dolayısı ile benzer şekilde bankacılıkta da tüm sigorta şirketlerinde olan poliçelerini, tüm kredi kartlarını tek bir uygulamada konsolide ediyorum derse işte o zaman benim için önemli bir iş modeli devrimi olmuş olur. Bu açık bankacılık olarak tarif ettiğimiz model ile gelecektir.” 5.KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri\Ödemeler Modeliyle Yıkıcı Potansiyel	“Ödeme birincisi.” 1. KATILIMCI “Özellikle ödeme teknolojilerinde ben bu anlamda fırsat görüyorum. Ödeme sistemleri ve teknolojileri önemlidir.” 5.KATILIMCI “Bağlam olarak düşünürsek bir kere ödeme alanı. Ödeme sistemleri. finteklerin en kolay yapılandıkları şu anda en büyük pazar payı aldıkları alan. P2P ödemeler, fatura ödemeleri, aidat ödemeleri vb. Ödeme sistemleri ciddi tehlike altında. Ben geleneksel yollardan ödeme sistemlerimi devam ettireceğim diyen aktörler için ciddi tehlike var gibi görünüyor.” 7. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Yıkıcı Yenilik Yaratma Potansiyeli Olan İş Modelleri\Servis Bankacılığıyla Yıkıcı Potansiyel	“Dolayısı ile fintekler yakında bankaları mutfığa koyup, kendileri 100 TL’nizi bize emanet edebilirsiniz biz de bunu A bankasının güvencesinde saklayacağız dediklerinde, işte o zaman yıkıcı bir etki gelecektir.” 5.KATILIMCI “Şu an pazar payı çok çok geride olan bir banka servis modeli bankacılığındaki hareketliliği doğru okur ve doğru hamleler yaparsa mesela, 5 sene sonra şu an 15. olan 4. sıraya gelebilir. Tüm o sıralamayı kökten değiştirebilecek bir şey bu regülasyonlar. Yukarıdaki bankalar da aşağıya inebilirler. Bu da yıkım mıdır evet yıkımdır yani bankacılıkta.” 6. KATILIMCI

YIKICI YENİLİK ALGISI\Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler\ Yapay Zekâ Yıkıcı	“Ben tekrar hatırlatayım. Öncelikle yapay zekâ, 2.si blockchain.” 9. KATILIMCI “Aynı zamanda teknoloji olarak bakıldığında henüz olgunluk seviyesine ulaşmamış yapay zekâ - artificial intelligence (AI), makina öğrenmesi, özellikle robotik süreç otomasyonu - robotic process automation (RPA), bankalar da RPA kullanıyorlar.” 10. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Yıkıcı Potansiyeli Olan Teknolojiler\Blokzincir Teknolojisi Yıkıcı	“İlk aklıma gelen şey blockchain/ blokzincir teknolojisi.” 7. KATILIMCI “Ben tekrar hatırlatayım. Öncelikle yapay zekâ, 2.si blockchain.”9. KATILIMCI “Blokzincirin tamamen yıkıcı olacağını düşünüyorum ama blokzincir teknolojisi her "case"-vakada, örnekte uygun değil.” 10. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Büyük Teknoloji Şirketleri\Büyük Teknoloji Şirketlerinin Yıkıcı Yenilik İhtimali	“Techfin dediğimiz teknoloji firmalarının finansallaşması olarak bakacak olursak, techfinlerin bankalar ile rekabet etme yetisi, gücü, kas gücü finteklere göre kat kat daha fazla. Bunun örneğini Çin'de Ali Baba'da görebiliyoruz. Ya da simule edecek olursak Amazon'un bir banka lisansı alması ve ticari faaliyetlerine, ödeme sistemlerine, tedarikçi finansmanlarına, şimdi al sonra öde gibi tüketici davranışlarını kendi finansal ekosistemi üzerine taşıyor olması, bankaları çok derin olarak etkiyecek bir yapı. Ancak burada ben şunu görüyorum ki Çin'de bunu bir şekilde yaşadık, regülasyonun, rekabet kurumlarının buna çok fazla rahatlıkla izin vereceklerini düşünmüyorum. Olasılık olarak çok yüksek bir tüketici yıkıcı etkisi var, bundan kimsenin şüphesi yok. Ama ekonominin geneline bakacak olursak, bunların finansal sisteme girmesi doğru da olmayabilir. Çünkü hakikaten çok yıkıcı bir etkileri bankaları derinden etkiyecektir.” 1. KATILIMCI

	“Büyük teknoloji şirketlerinin (Türkiye’de de telekom şirketleri bu alana girecektir) yeni finansal sistem aktörleri olabileceği söyleyebilirim. Olabilirler diyorum ama olurlar demiyorum. Çünkü bir şirketin finans işinde (fintek işinde) başarılı olması için çok ciddi odaklanması ve kararlı olması gerekir. Bu kadar ok teknoloji şirketinin arasında başarılı bulduğum Apple’dır. Çünkü Apple bu işe ciddi yatırım yapıp, sabretmiştir. Genelde teknoloji şirketleri sabırsız olurlar. Hemen bir iş başarılı olmuyor diye teknoloji mezarlığına gönderirler. Dolayısı ile bizim sektörümüz aslında çok ciddi sabır gerektiren uzun vadeli bir iştir. Teknoloji sektörünün doğası gereği onların hayatları uzun vadeli değil. Bu açıdan büyük teknoloji şirketlerinin yıkıcı etki yaratma potansiyellerinin olduğunu görüyorum ama bunu yapacak sabır, irade ve güçleri var mı bilmiyorum.” 5.KATILIMCI “Sorunuzun cevabı büyük teknoloji şirketlerinin bankaları yerinden etme potansiyeli kesinlikle var. Bunu görmek ve adım atmak gerekiyor. Amazon yine aynı şekilde. Bu anlamda adım atmak gerekiyor. Amazon yine aynı şekilde. Amazon Türkiye şu an Türkiye’de hiç bir finansal işlem yapmıyor ama olacak ilerde.” 7. KATILIMCI “Bence büyük tehditler, yıkıcı olma riskleri var ama kendileri için de büyük tehditler (o kadar büyüdüler ki, çok büyüyen şirketleri toplumun sağlığı için parçalıyorlar) o yüzden her alana atlayıp kendilerini riske atarlar mı bundan emin değilim. Bence kendileri için daha büyük bir risk oluşturur. Ama ellerinde yetkinliklerle tehditler mi bence tehditler. Çünkü çok daha fazla dataya sahipler, çok daha fazla analiz yapabilecek verileri var, ellerinde finansal güçleri de var.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Büyük Teknoloji Şirketleri\Büyük Teknoloji Şirketi Banka İş Birliği	“fintek veya bigtechler ile iş birliği şekillenen şubeleşme hızının ya da ihtiyacının gitgide azaldığı, uzun vadede tamamen dijitalleşen bankalar olacak.” 3. KATILIMCI “Çünkü bankacılık farklı bir alan. Bu şirketlerin muhtemelen bankalar ile işbirliklerine giderek biraz önce söylediğim modellere yakın modeller kurarak bankanın arkada olduğu, bu tip kurumların ön planda olduğu müşteriye cezbediği yapıları kuracaklardır.” 4. KATILIMCI

	“Bu büyük teknoloji şirketlerin stratejileri genelde geleneksel bankalar ile iş birliği yaparak bankacılık ürün ve hizmetlerini sunuyorlar. Apple Kart vb., Apple JP Morgan ile iş birliği yapıp kredi kartını çıkardı. Amazon ABD'deki bir banka ile iş birliği yapıyor. Stratejileri bu. Ama bankalar için en büyük tehditlerden bir tanesi büyük teknoloji şirketleridir. Müthiş bir müşteri kitleleri var.” 10. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Yıkıcı Yenilik Olmama\Fintek Girişimlerinin Yakın Zamanda Yıkıcı Olmaması	“Bankaları ticari ve kısmi olarak SME ve ticari segmentte, kurumsal müşterilerde, finteklerin yakın zamanda etkileme şansını kesinlikle görmüyorum.” 1. KATILIMCI
	“kısa vadede bankaları yerinden edebilme ihtimali uzak” 2. KATILIMCI
	“Olumsuz düşünmek istemediğim için yıkıcı olacağını düşünmüyorum.” 3. KATILIMCI
	“Bu açılardan baktığımız zaman belli bir kayıpları olabilir. Ama ben bunun çok majör olacağını sanmıyorum. Burada asıl konu belli bir noktadan sonra finansal teknoloji girişimleri ile bankalar arasında belli iş birliklerinin artacağını düşünüyorum açıkçası.” 4. KATILIMCI
	“İddialarının olduğu düşünüyorum. Türkiye özelinde birkaç alan dışında çok büyük bir etki yaratabildiklerini düşünmüyorum. Bu birkaç alandan da kastettiğim, şu an çok moda olduğu için kripto, ödeme sistemlerindeki oyuncular.” 8. KATILIMCI
YIKICI YENİLİK ALGISI\Öneriler\Gelişmelere Hazır Olma Gereği	“Çok değişik şeyler olacak. Buna hazır olmaz isek bu gelişmeler bankaları kesinlikle yerinden eder.” 7. KATILIMCI
	“Bence her sektör yıkıcı yeniliğe bakmalı/odaklanmalı. Yıkıcı yeniliği sen yapmazsan başkası yapıyor, eğer yapılabilecek bir yenilik var ise ve yıkıcı ise. Sen yapmaz isen başkası yapıyor.” 8. KATILIMCI

GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri\\ Fintek Şirketleri Kurma	“Bankaların da fintek kuruluşları, şirketleri açtığına şahit oluyoruz. Onlar da bu amaçla alternatif arıyorlar.” 10. KATILIMCI
	“Fintek şirketi kuruyor.” 7. KATILIMCI
	“Bu güzel bir örnek veya bir fintek kurabilirler.” 1. KATILIMCI
	“...bir fintek şirketi kurdu.” 6. KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri \\Fintek Girişimi Satın Alma	“Bunun karşılığında kendi bankacılık hizmetlerini fintek ile uyumlu olarak çalışmasına olanak sağlayabilirler veya bir fintek satın alabilirler.” 1. KATILIMCI
	“Satın almalar çok fazla olmuyor.” 10. KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri \\Yapay Zekâ Çözümlerini Ürünlerde Kullanma	“.....yapay zekâ entegrasyonu ile yenilikçi ürün ve hizmetler, görüntülü satışlar gibi, açık bankacılık ya da platform bankacılığı..... Bunlar bizim odak konularımız olsa da sektörün de odak konuları olduğunu duyuyoruz” 3. KATILIMCI “... özellikle yapay zekâ kullanılarak üretilen bazı çözümler için finteklerin ürettiği çözümleri ürünlerimizin içerisinde kullanıyoruz.” 8. KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Geleneksel Finansal Kuruluşların Girişimcilik ve Teknoloji Stratejileri \\Robotik Süreç Otomasyonu	“... finansal veri analitiği çözümleri, veri analizi platformları ve robotik süreç otomasyonu araçları. Bunlar bizim odak konularımız olsa da sektörün de odak konuları olduğunu duyuyoruz.” 3. KATILIMCI
	“Robot konusu bankaların verimliliğini ve operasyonel süreçlerin ilerlemesinde çok büyük bir faydası olacaktır. Yapay zekâ kullanımı da müşterinin ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi ve doğru ürünlerin sunulması müşteri deneyimi artırılmasında çok fayda üretecektir.” 4. KATILIMCI

	“Aynı zamanda teknoloji olarak bakıldığında henüz olgunluk seviyesine ulaşmamış yapay zekâ-artificial intelligence (AI), makina öğrenmesi, özellikle robotik süreç otomasyonu-robotic process automation (RPA), bankalar da RPA kullanıyorlar.” 10. KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Fintek Girişimi Stratejileri\\İş Birliği Yapma	“Ancak mevcut regülasyonla bankalar kendi işlerinde birtakım inovasyonlar yapmak istiyorlar. Veya bankalar fintekler ile iş birliği yapıyorlar, yatırım yapıyorlar.” 1. KATILIMCI
	“Orada da fintekler ile iş birliğine girmeye çalışacağız belli odak noktalarımız var.” 3. KATILIMCI
	“her türlü iş birliği modellenir.” 6. KATILIMCI
	“Türkiye’de bankalar bu gelişmeleri görüyorlar. Bunun karşılığında farklı farklı reaksiyonlar da gösteriyorlar. Neler yapıyorlar bankalar? Hızlandırma merkezleri açıyorlar. İş birliği yöntemine gidiyorlar. Satın almalar çok fazla olmuyor. Daha çok yatırım yapma, birlikte iş birliği yapmayı tercih ediyorlar. 10. KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Fintek Girişimi Stratejileri\\Fintek Girişimlerine Yatırım Yapma ve Ortaklık	“İkincisi, finteklere yatırım yapıyor olabilirler. Mevcut olan bir fintek girişimine yatırım yaparak belli bir oranda share holder olabilirler.” 1. KATILIMCI
	“Bazı bankaların takdire şayan girişimcilik örneklerini görüyoruz. Burada önemli olan, yatırım yaptığı küçük işletmelerin girişimci ruhunu cesaretlendiren modelleri ortaya koymaları.” 2. KATILIMCI
	“gelecek vadeden finansal teknoloji girişimlerine yatırım.” 7. KATILIM
	“Daha çok yatırım yapma, birlikte iş birliği yapmayı tercih ediyorlar.” 10. KATILIMCI

GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Fintek Girişimi Stratejileri\\Hızlandırma ve İnovasyon Merkezi Açma	“Yani kendi bünyelerinde kuluçka merkezi, hızlandırma merkezi gibi yapılanmalarla bir fintek ekosistemi oluşturabilirler birincisi.” 1. KATILIMCI
	“fintekler ve diğer girişimlerin çalışabildiği hızlandırma ve inovasyon merkezleri var.” 6. KATILIMCI
	“Hızlandırma merkezlerinde girişimlere mentorluk verilmekte.” 7. KATILIMCI
	“Hızlandırma merkezleri açıyorlar.” 10. KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\İş Birliği Yapılmadığı Algısı\\Yeterince İş Birliği Yapılmaması	“Türkiye’de bankalar finteklerle iş birliği yapacağız diyorlar ama yapmıyorlar. Bankalar zaten birbirleri ile de iş birliği yapmıyorlar.” 5.KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Öneriler\\Fintek Girişimleri ile İş Birliği Gerekliliği	“Finansal sistemler fintekler ile bir defa iş birliği yapmak zorundalar. Yani bundan 5-10 yıl önce fintekler finansal kurumlar için tehdit mi fırsat mı diye çok popüler bir tartışma vardı. Bu şu şekilde tecrübe ediyoruz: Fintekler genel olarak ekosistemde ciddi oyuncular. Finteklerin varlığını kabul etmek gerekiyor.” 1. KATILIMCI
	“Üçüncü partilerle iş birliğini arttırmak zorundalar, özellikle de Fintek tarzı firmalar ve müşteri frekansı yüksek platformlarla.” 2. KATILIMCI

	“İster bir fintek satın alsınlar ister bir fintek ile iş birliğine girsinler, istediklerini yapmakta özgürler ama kanunla kurulan finteklere iş birliği yapmama lüksleri yoktur. Bankalar finteklerin rakibi değil, banka üst seviyede bir kuruluş.” 5.KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Öneriler\\Girişimciliği Cesaretlendirme ve Özgür İlerletme	“Bazı bankaların takdire şayan girişimcilik örneklerini görüyoruz. Burada önemli olan, yatırım yaptığı küçük işletmelerin girişimci ruhunu cesaretlendiren modelleri ortaya koymaları. Yoksa mevcut organizasyon ve iş yapış modellerini bu küçük yapılara taşırlarsa arzu edilen sinerjinin sağlanamayacağı şüphesiz.” 2. KATILIMCI
	“Her ikisi de. Hem kendi iş modellerini daha iyiye taşımak için kafa yormalılar, hem de fintekler gibi yeni iş modelleri icat etmeliler. Ama bu iş modellerini içeri alacağız diye uğraşmamalıdır. Bankamızın içine alalım kaygısını taşımamaları gerekir. Mümkünse özgür ilerlemeli.” 5.KATILIMCI
GELENEKSEL FİNANSTA FİNANSAL TEKNOLOJİ VE GİRİŞİMCİLİK STRATEJİLERİ \\Öneriler\\Güveni Parçalara Ayrma	“Bankalar sağladıkları güveni parçalara ayırıp, bunları daha hızlı ve esnek olarak kullanabilecekleri yeni bir organizasyon şemasına geçmeliler.” 5.KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\\Bankalarda Dönüşüm	“Ama tamamen bankacılık ortadan kalkmayacak ama dönüşecek fintekler ve bigtechler sayesinde.” 3. KATILIMCI
	“Kaçınılmaz bir dönüşüm ama dönüşüme bankalar direnç mi yoksa uyum mu gösterirler bunu zaman gösterecektir. Ben şimdiden bankaların bunu ciddiye aldığını ve inat etmeden uyum göstermeye çalıştıklarını hissediyorum.” 5.KATILIMCI
	“Bankacılık ihtiyaç olarak her zaman kalacak ama genel olarak bakıldığında bankaların bir dönüşüm içine gireceğini düşünüyorum.” 10. KATILIMCI

GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\Bankaların BT Şirketine Dönüşmeye Başlaması	“Bankalar daha çok IT şirketleri haline dönüşmeye başladı.” 9. KATILIMCI
	“Daha çok teknoloji şirketlerine dönüşüyor olacaklar. Aksi takdirde yaşama şansları yok.” 1. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\ Kurumsal ve Ticari Segmentlerde Bankalar	“kurumsal ve ticari segmentler ise bankalar üzerinde oluyor olacak. Bankalar daha çok bir yatırım bankası gibi kendilerini pozisyonlandırıyor olacaklar.” 1. KATILIMCI“
	Yine burada da bireysel olduğu gibi cirolar büyüdükçe, şirketler büyüdükçe, kobi ve kurumsalda yine bankalar ile ilişkiler devam edeceğini düşünüyorum.” 4. KATILIMCI
	“Fintekler nereye yükleniyor dedik ya en başta, KOBİ dedik bunlara hizmet edemeyecekler. Büyüklerle proje finansmanı yapacaklar, kurumsal bankacılık yapacaklar.” 6. KATILIMCI
	“sadece ihtisas şubeleri kalır, kurumsal, ticari şubeler kalır az miktarda, onlar da oturup uzun vadeli yatırım projelerini değerlendirirler. Kredilerde 10- 7 vs. yıllık makina, bina, fabrika yatırımlarını değerlendirirler. Uzman kişilerin çalıştığı az sayıda kişiden bahsediyorum.” 9. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\Şubeleşme Hızı ve İhtiyacının Azalması	“Bankacılık artık şubelerden arındırılmış, diğer ihtiyaç noktalarına, finansal ihtiyacın doğduğu yere gömülmüş, yüklenmiş hale gelecektir.” 6. KATILIMCI
	“Şube bankacılığı diye bir şey kalmayacak, sadece ihtisas şubeleri kalır, kurumsal, ticari şubeler kalır az miktarda, onlar da oturup uzun vadeli yatırım projelerini değerlendirirler.” 9. KATILIMCI

	“şubeleşme hızının ya da ihtiyacının gitgide azaldığı, uzun vadede tamamen dijitalleşen bankalar olacak.” 3. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\Bankaların API'lerini Fintek Girişimlerine Açması	“Açık bankacılık ciddi bir konu burada. Açık bankacılık, yani bankaların, finansal kurumların açmış oldukları API’lerde fintekler çeşitli iş modelleri oluşturuyor olabiliyorlar.” 1. KATILIMCI
	“ancak özellikle açık bankacılık, paylaşılacak olan API’ler ve dijital bankacılık finteklere daha fazla iş düşürecekmiş gibi hissettiriyor.” 3. KATILIMCI
	“Böylelikle ne oldu, dijital kanallara eğilim finteklerle iş birliği ihtiyacı bir de açık bankacılık bunu hiç konuşmadık ama bununla da ilgili yönetmelik yayınlandı. ... Ya da bir banka API’lerini açacak ve ortakta diğer bankalar, fintek girişimleri o hizmetleri sunabilecek. Beraber birtakım hizmetler sunabilecekler.” 3. KATILIMCI
	“Öncelikle API portal teknolojisi fintek hareketinin önünü açan bir yenilik oldu. Bankaların API’lerini dışarıya açması. Avrupa Birliğinde PSD2 ile (Payment Systems Directive) ile birlikte bu zorunluluk haline gelmişti. Türkiye’de benzer bir şekilde uygulamalar gerçekleşti.” 7. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\Fintek Girişimlerinin Artması ve Büyümesi	“Burada iş birliği arttıkça fintekler de çeşitlenecektir. Sundukları ürün ve hizmetlerde müşteriye özel kişiselleştirebilecek, burada bir döngü var. Bankalar ya da finansal kuruluşlar daha ihtiyaç duyacak, iş birliği artacak, sayıları artacak, sayıları arttıkça da sunulan ürün ve hizmetler de artacakmış gibi hissediliyor. Araştırmalar da bu yönde gösteriyor.” 3. KATILIMCI
	“Ancak Servis Modeli Bankacılığı ve Açık Bankacılık uygulamaları ile birlikte finteklerin kayda değer gelişmelerine büyümelerine şahitlik edeceğiz.” 2. KATILIMCI

	“yapay zekânın gelişmesi ile birlikte buralarda daha fazla girişim göreceğiz.” 7. KATILIMCI
	“Fintek girişim sayıları artıyor.” 10. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankacılığın Dönüşümü ve Fintek Girişimlerinin Artışı\ Dijital Banka Kurma	“şimdi artık bütün segmentasyonda dijitalleşme, bütün kanallara eğilim, “müşteri davranışları neyi ne kadar uzaktan istiyor” analiz edebilecek ve açık bankacılık, yapay zekâ, büyük veri ve bankaların fintek veya bigtechler ile iş birliği şekillenen şubeleşme hızının ya da ihtiyacının gitgide azaldığı, uzun vadede tamamen dijitalleşen bankalar olacak.” 3. KATILIMCI
	“Onların lisansları 6493 Sayılı Ödeme Kuruluşları ve Elektronik Para Kuruluşları kanuna tabi. Finansal statü olarak. Dijital bankacılık lisansı ile konu biraz daha farklı olacak. Bankaların da bu konu ile ilgili stratejileri olur. Hatta bazı bankalar dijital banka kursak mı diye düşünüyor olabilirler.” 4. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Hibrit İş Modelleri\Hizmet Bankacılığı	“BAAS dediğimiz yani Banking as a Service; Bir servis olarak Bankacılık türünü daha çok göreceğimizden artık hepimiz eminiz.” 2. KATILIMCI
	“Ama mass bankacılık biraz daha merkezi yönetilecek ve fintekler ve servis bankacılığı ile yönetilecek, oradaki pazar paylarının artacağı bir yapıya doğru gidiyor.” 4. KATILIMCI
	“Ama mass bankacılık biraz daha merkezi yönetilecek ve fintekler ve servis bankacılığı ile yönetilecek, oradaki pazar paylarının artacağı bir yapıya doğru gidiyor.” 4. KATILIMCI
	“Dolayısı ile burada bankalar biraz görünmez hala gelecekler. Yani son kullanıcının, bireysel kullanıcın aldığı finansal hizmetin alt yapısını sunan hizmet sağlayıcıları olacaklar, arka planda kalacaklar.” 7. KATILIMCI
	“Bu nasıl olacak? Bu BaaS, "Banking as a Service" ile olacak.” 10. KATILIMCI

GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Hibrit İş Modelleri\Platform Bankacılığı	“Temel bankacılık ürünleri, mikro krediler, bireysel krediler, banka kartları, prepaid kartlar belki küçük mevduat ürünleri, yatırım fonları gibi ürünler sadece banka değil pek çok platformdan satılır hale gelebilir.” 4. KATILIMCI
	“Artık "platform finance" geliyor.” 9. KATILIMCI
	"Banking as a Platform" olacak. Burada bankalar kendi ana bankacılık platformlarını ve yapılarını finteklere ve diğer teknoloji girişimlerine kiralayacaklar, buralardan bir gelir modeli elde edecekler. 10. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Hibrit İş Modelleri\Görünmez Bankacılık	“Her şey olabilir, bankacılık sisteminin diğer dikeylerin içine girerek kaybolduğu, nüfuz ettiği yani görünmez hale geldiği yeni düzenden bahsediyoruz. Artık yeni düzende şubelerinden hizmet veren bir bankacılık sistemi olmayabilir. Her yere nüfuz etmesi gerekiyor.” 6. KATILIMCI
	“Dolayısı ile burada bankalar biraz görünmez hala gelecekler.” 7. KATILIMCI
	“Şu anda biz "invisible banking", "embedded finance" konuşuyoruz.” 10. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Hibrit İş Modelleri\Gömülü Bankacılık	“İlerde bankacılık sistemin iş yapış modelinin günümüzdeki gibi olmayacağını düşünüyorum. 5-10 yıl sonra. Basit bir örnek vereyim: Şu an bir müşteri bir buzdolabı alırken kredi kartı limiti yetmiyor ve kredi kullanması gerekiyorsa, bankaya gidip kredi alıp o bayiye ödeme yapmaya beis duymuyor. Yapıyor bunu ama önümüzdeki dönemde işler o kadar çok hızlanacak ve şu embedded banking olacak aslında: Embedded banking dediğimiz- gömülü bankacılık veya ankastre bankacılık finansa ihtiyaç duyulan her yerde orada bulunup hizmet sunabilmek demektir basitçe.” 6. KATILIMCI

	“Bankacılık artık şubelerden arındırılmış, diğer ihtiyaç noktalarına, finansal ihtiyacın doğduğu yere gömülmüş, yüklenmiş hale gelecektir. Beklentimiz budur. İş modelini buna uyduramayan bankalar ayakta kalma noktasında zorlanmaya başlayacaklardır.” 6. KATILIMCI
	“"embedded finance" konuşuyoruz.” 10. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Merkeziyetsiz Finans\ Dağıtık Yapılar	“Tamamen blockchain benzeri yapılar, dağıtılmış yapılar. Bütün sorun vergi ve kara para aklama aslında. Kara para açısından bunları denetleyebilecek ve vergisel açıdan bir sistem kurulabildiği ölçüde bunlar tamamen sisteme girecek.” 9. KATILIMCI
	"Decentralized finance" tarafı var. O da ayrı bir boyut. Merkezi olmayan finans tarafı. Orada dağıtık uygulamalar ... var. Bu dağıtık uygulamalar ile ilgili araçlar vs. Düşünün bir telefonunuz, internetiniz ve bir kripto para cüzdanınız var. İhtiyacınız olan her türlü finansal hizmete erişebileceksiniz. Nasıl internet çıktı, Google arama motoru ile her şeyi yapabiliyoruz. Burada da herhangi bir finansal ürün ve hizmeti ihtiyacımız olduğu zaman telefon, internet ve kripto cüzdanımız ile yapabileceğimiz merkezi olmayan finansla.” 10. KATILIMCI
GELECEĞİN FİNANSAL EKOSİSTEM ÖNGÖRÜSÜ\Bankaların Varlığı\Bankaların Var Olmaya Devam Etmesi	“Halihazırda sermaye yapılarının bankalara nispetle çok daha düşük seviyede olmaları nedeniyle, kısa vadede bankaları yerinden edebilme ihtimali uzak.” 2. KATILIMCI
	“Bankaları ticari ve kısmi olarak SME ve ticari segmente kurumsal müşterilerde finteklerin yakın zamanda etkileme şansı kesinlikle görmüyorum.” 1. KATILIMCI
	“Olumsuz düşünmek istemediğim için yıkıcı olacağını düşünmüyorum. Şöyle ki, iş birliği çerçevesinde, birlikte büyüme alanı yeni sektör, yeni pazar, yeni müşteriler şeklinde düşünüyorum.” 3. KATILIMCI

	“Konvansiyonel bankaların bu konuda çok pazar kaybedebileceklerini hem global ölçekte hem de Türkiye’de açıkçası çok düşünmüyorum, orada ikna değilim.” 4. KATILIMCI
	“Ama bankalar hiçbir zaman yok edilemez.” 5.KATILIMCI
	“Aslında yönetmelik çok güzel kurgulanmış, arkada banka olmak zorunda olduğu için bankacılık sistemi bitmeyecek, ancak şu olacak.” 6. KATILIMCI
	“Benim de inandığım görüş şudur: Bankalar var olmaya devam edecekler, devam etmek zorundalar.” 7. KATILIMCI
	“O yüzden finansal sektörün her ürün ve servisi devam etmeyebilir ama büyük resimde oyuncu olarak devam edecekler. Finteklerin de bunu "disrupt" etmek için çabaları olmaya devam edecek, olması da iyi.” 8. KATILIMCI
	“Bankalar bir güven kuruluşu olarak bankalar bu kimlikleri saklayan, yöneten, güvenliğini sağlayan kurumlar olacak. Bunun üzerinden para kazanacak. Yoksa bugün yapılan bütün bankacılık hizmetleri online işlemlerle, uygulamalarla ve yapay zekâ destekli olarak yapılacaktır.” 9. KATILIMCI
	“Bankacılık ihtiyaç olarak her zaman kalacak ama genel olarak bakıldığında bankaların bir dönüşüm içine gireceğini düşünüyorum.” 10. KATILIMCI

